

Otel Mutfaklarında Kullanılan Ekipmanların Yönetici Mutfak Şeflerinin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi¹

Assessment of Kitchen Equipment Used in Hotel Kitchens From The Perspective of Executive Chefs

Songül Seda Kamber Taş², M. Hamil Nazik³

Öz: Otel işletmelerinde organizasyonel başarı için en önemli konulardan biri özenli ve doğru bir şekilde gerçekleştirilen mutfak ekipmanı planlamasıdır. Etkili bir şekilde yapılmadığında üretim verimliliği, hizmet kalitesi, yatırım maliyeti gibi konularda sorunların meydana gelmesine neden olan mutfak ekipmanı planlamasının nasıl yapılacağı önemli bir sorudur. Bu bağlamda araştırmanın amacını, yönetici mutfak şeflerinin görüşleri doğrultusunda otel mutfaklarında kullanılan ekipmanların satın alınması, yerleştirilmesi ve bakımıyla ilgili temel hususların ortaya konması oluşturmaktadır. Veriler, yarı yapılandırılmış mülakat soruları aracılığıyla çevrimiçi görüntülü görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Örnekleme, Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde yönetici mutfak şefi olarak görev yapan 22 kişiden olmaktadır. Yapılan betimsel analizde temalar, literatürden yararlanılarak; ekipmanların satın alınması, yerleştirilmesi ve bakımı şeklinde belirlenmiştir. Ekipmanların satın alınması teması kapsamında yönetici mutfak şeflerinin ekipman satın alırken genellikle alınan ekipmanın teknik servis desteği bulunmasına, enerji verimliliğine, malzeme kalitesine, kapasitesine (operasyon için yeterliliğine) önem verdikleri tespit edilmiştir. Ekipmanların yerleştirilmesi teması kapsamında; operasyonel kolaylık, mutfak altyapısı, iş sağlığı ve iş güvenliğinin ekipmanları mutfaka yerleştirirken dikkat edilmesi gereken hususlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ekipmanların bakımı teması kapsamında, temizlik süreçlerinin hatalı yürütülmesi halinde; sağlık sorunları, ekipman bozulması/performans kaybı ve müşteri memnuniyetsizliği gibi sonuçlar doğuracağı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Endüstriyel Mutfak, Otel Mutfak Ekipmanları, Yönetici Mutfak Şefi

Jel Kodu: L68, Z31, Z39

Abstract: One of the most important issues for organizational success in hotel businesses is careful and accurate kitchen equipment planning. An important question is how to plan kitchen equipment, which, when not done effectively, causes problems such as production efficiency, service quality, and investment cost. In this regard, the research aims to reveal the fundamental aspects of purchasing, placing, and maintaining equipment used in hotel kitchens, based on the views of executive chefs. Data was collected through online video interviews using semi-structured interview questions. The sample consisted of 22 participants serving as executive chefs in 5-star hotels in Turkey. In the descriptive analysis, themes were determined as the purchase, placement, and maintenance of equipment, utilizing literature. Based on the findings within the theme of purchasing equipment, it was determined that executive chefs generally prioritize technical support availability, energy efficiency, material quality, and capacity (sufficiency for operations) when purchasing equipment. It has been concluded that attention should be paid to operational convenience, kitchen infrastructure, occupational health, and safety aspects when placing equipment in the kitchen under the theme of equipment placement. Under the theme of equipment maintenance, it was found that incorrect execution of cleaning processes could result in health issues, equipment breakdown/performance loss, and customer dissatisfaction.

Keywords: Industrial Kitchen, Hotel Kitchen Equipment, Executive Chef.

Jel Code: L68, Z31, Z39

Araştırma Makalesi [Research Paper]

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Çalışmanın araştırma kısmı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulundan 28.04.2020 tarih ve 04 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Submitted: 27 / 12 / 2023

Accepted: 21 / 05 / 2024

¹ Bu çalışma, birinci yazar tarafından hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi., Gümüşhane Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gümüşhane, Türkiye, s.sedakamber@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-4245-0515>

³ Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Ankara, Türkiye, hnazik1@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0003-3224-1215>

Giriş

İnsanların dışarıda yemek yeme alışkanlıklarının artmasıyla gelişen toplu beslenme sistemleri, ticari anlamda çok uzun süredir uygulanmakla birlikte sanayileşme sonrasında günümüzdeki halini almaya başlamıştır. Gelişen teknoloji, değişen dünya ve çeşitlenen zevklerle birlikte yemek yeme olgusunda da farklı yaklaşımlar görülmeye başlamıştır. Bu kapsamda, insanların evleri dışındaki mekanlarda yemek yemeleri de önemli bir sosyal aktivite haline gelmiştir. Bu noktada yiyecek içecek işletmelerinde yemek yeme yaşam tarzına dönüşmüştür (Walker ve Lundberg, 2005: 2). Dışarıda zevk amaçlı yemek yemenin yaygınlaştığı 19. yüzyıldan itibaren yemek servisi yapan işletmeler çeşitlenmiş ve dışarıda yemek yeme sektörü büyümüştür. Bu işletmeler arasında, içinde farklı alt mutfakları (banket, oda servisi, sahil-havuz barlar vb.) barındıran otel mutfakları, restoran mutfakları, hazır yemek (fast food) mutfakları, uçak ve tren mutfakları, gemi mutfakları, kurumsal mutfaklar (hastane mutfakları, okul mutfakları ve askeri birliklerdeki mutfaklar vb.) en bilinenleridir (Aktaş, 2011: 12; Aktaş ve Özdemir, 2012: 10-11; Pınar, 2015: 6-7; Türksoy, 2015: 4).

Dünya çapında yaklaşık 15 milyon kafe, restoran ve barı içine alan yiyecek içecek sektörü, her geçen gün artan ve büyüyen yapısıyla dünyanın en büyük sektörlerinden biri haline gelmiştir (Monin, 2022). The Business Research Company (2023) tarafından yapılan araştırmaya göre, küresel yiyecek ve içecek pazarı 2023 yılında 7.221,73 milyar dolarlık bir hacme ulaşmış ve pazarın 2027'de yıllık %6,3'lük bileşik büyüme oranıyla 9.225,37 milyar dolarlık bir hacme ulaşması beklenmektedir. Türkiye'de de önemli bir sektör olan konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektörü, ülke genelindeki işyeri ve istihdam verilerine göre, Türkiye istihdamının %7,9'unu oluşturmaktadır (İşkur, 2020: 45). TÜRSAB'ın 2014 yılında yayınladığı Gastronomi Turizmi Raporu'na göre de Türkiye'ye gelen turistler yaptıkları toplam harcamanın yaklaşık %20'lik kısmını (157.5 \$) yeme içmeye ayırmaktadır (TÜRSAB, 2014).

Yiyecek içecek işletmeleri için hem gelir kaynağı hem de gider kaynağı olan mutfaklar, işlemin hizmet kalitesi ve misafir memnuniyetini etkileyen faktörlerin de başında gelmektedir (Özoral ve Yıldırım, 2014: 14). Mutfaklar, yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle, işletmede kolaylıkla değiştirilip yeniden dizayn edilen bölümler değildir. Bu nedenle gerek işletme kârlılığı gerekse üretimin sürdürülebilirliği ve verimliliği açısından hayati bir öneme sahip olan mutfakların özenle planlanması gerekir (Gürman, 2003; Baysal ve Merdol, 2013). Literatür incelendiğinde, mutfak planlaması kapsamındaki çalışmaların genellikle mimari tasarım (Tümer, 2008; Budak, 2015; Özel ve Cömert, 2015; Dareker ve Peshave, 2016; Doğdubay ve Karan, 2017; Arman, 2019; Küçükyaman ve Şen Demir, 2019; Bayram, 2020; Sever, 2021; Doğdubay vd., 2023) ve ergonomik uygunluk (El-Amir ve Omar, 2019; Battal, 2020; Sarioğlan ve Battal, 2022; Doğdubay vd., 2023) konularına odaklandıkları görülmektedir. En az bu konular kadar önemli olan ekipman planlaması konusunun ise sınırlı sayıda çalışmada ele alındığı fark edilmiştir. Mutfak ekipmanlarının satın alınması, yerleştirilmesi ve bakımı ile ilgili bazı kitaplarda sınırlı bilgiye yer verilse de (Katsigris ve Thomas, 2009; Aktaş ve Özdemir, 2012; Özoral ve Yıldırım, 2014; Zaro ve Köksal, 2021) yapılan literatür taraması sonucunda konun bütüncül bir bakış açısıyla ele alındığı bir ampirik araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu durum ilgili alan yazın için bir boşluk oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmada yönetici mutfak şeflerinin görüşleri doğrultusunda yiyecek içecek işletmelerinde kullanılan mutfak ekipmanlarının satın alınması, yerleştirilmesi ve bakımı ile ilgili temel hususların ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarının; literatüre sunacağı katkının yanı sıra gastronomi sektörüne yatırım yapacak olan girişimcilere, bu sektörde görev alacak olan çalışanlara, bu alana ilgi ve merak duyan işletmecilere, mutfak ekipmanı üreten ve pazarlayan firmalara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.Otel İşletmelerinde Mutfak Ekipmanı Planlaması

Günümüzde çeşitli tür ve özelliklerde birçok mutfak ekipmanı bulunmaktadır. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, mutfaklarda kullanılan ekipmanlar önemli özelliklere sahip hale gelmiştir (Gisslen, 2006: 41). Modern teknolojiyle donatılan yeni mutfaklar, klasik mutfak araç gereçlerinin yanı sıra yepyeni tekniklerin ve araç gereçlerin kullanım alanlarını doğurmasına neden olmuştur. Mutfak ekipmanı üreten ve satan firmalar, konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinin mutfak donanımlarıyla ilgili ihtiyaç ve beklentilerini dikkatlice takip ederek, geniş bir ürün çeşitliliği sunmaya başlamıştır (Katsigris ve Thomas, 2009). Bu ürünlerle, üretim aşamasında verimlilik hedeflenmekte ve planlama aşamasındaki amaç ve hedeflere ulaşmada mutfakta kullanılan ekipmanların büyük bir rolü bulunmaktadır (Zaro ve Köksal, 2021: 79). Ekipmanları değerlendirirken; ekipmanların satın alınması, yerleştirilmesi ve bakımı olmak üzere üç ana başlık altında ele almak önem arz etmektedir (Katsigris ve Thomas, 2009; Aktaş ve Özdemir, 2012; Özoral ve Yıldırım, 2014; Zaro ve Köksal, 2021). Mutfak ekipmanları yüksek maliyetli, uzun süre kullanılmak üzere alınan, sürekli değiştirilemeyen niteliktedir. Bu nedenle ekipmanlarının alımı öncesi ve sırasında bir ekip ile değerlendirmesi yapılarak planlanmalıdır (Gökdemir, 2009). Ekipmanların doğru yerleştirilmesi; iş akışını ve personeli olumlu yönde etkilemekte ve iş kazalarının önüne geçme açısından önem arz etmektedir (Courtney vd., 2006). Ekipmanların seçimi ve seçilen ekipmanın yerleştirilmesi kadar, bu ekipmanların bakımı da büyük önem taşımaktadır (Gökdemir, 2009: 11). Mutfak ekipmanlarının verimli kullanılabilmesi, arıza ve aksaklıkların en aza indirilebilmesi, olası arıza durumlarında yaşanabilecek maliyet kayıplarının ve iş kazalarının

önüne geçilebilmesi açısından gereklidir (Aktaş, 2011: 128-131; Aktaş ve Özdemir, 2012: 119; Katsigris ve Thomas, 2009). İşletme için en uygun ekipmanın seçimi, yerleştirilmesi, bakımı ve etkili bir şekilde kullanımı ise kuşkusuz bilgi ve tecrübe gerektirmektedir (Zaro ve Köksal, 2021: 79).

2. Metodoloji

Nitel araştırmalar, araştırılan konuyla ilgili okuyucuya, kişilerin görüş ve deneyimlerinin doğal ortamda objektif ve bütüncül bir biçimde sunulmasını amaçlayan bir yaklaşımdır. Söz konusu yaklaşım, algıların ve olayların mümkün olduğunca doğrudan aktarılmasını hedeflemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 48). Araştırmanın amacına uygun olduğu gerekçesiyle bu araştırma nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Bu bağlamda çalışma verileri, nitel araştırma tekniği olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilmiştir. Araştırmacı bu teknikte, önceden belirlediği soruları içeren görüşme formunu hazırlar (Türnüklü, 2000: 47). Soruların gidişatına bağlı olarak görüşme sırasında değişiklikler yapabilir. Bu esneklik, olası herhangi bir sınırlamanın üstesinden gelmeyi ve görüşme yapılan kişinin bilgisine daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde ulaşmayı mümkün kılar (Merriam, 2013: 87-88). Araştırmada kullanılan nitel araştırma deseni ise sınırlı bir sistemin nasıl çalıştığı ve işlediği hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama yapılarak o sistemin detaylı incelenmesini kapsayan durum çalışmasıdır (Chmiliar, 2010).

2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın genel evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev alan yönetici mutfak şefleri (executive şefler), çalışma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin yönetici mutfak şefleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise görüşme yapılan 22 yönetici mutfak şefinden oluşmaktadır. Örneklem tekniği olarak olasılığı bilinmeyen örneklem tekniklerinden amaçlı ve kartopu örneklem teknikleri kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yönteminde araştırmacı, araştırdığı konu ile ilgili olarak soracağı sorulara cevap alabileceği (Karagöz, 2016: 294) araştırmanın amacına uygun belirli özelliklere sahip bireyleri örneklem olarak seçer (Balci, 2005: 90; Johnson ve Christensen, 2014: 231). Araştırmada amaçlı örneklem teknikleri arasından ölçüt (kriter) örneklem tercih edilmiştir. Bu örneklem tekniğinde, araştırmacı önceden belirlediği birtakım kriterler doğrultusunda örneklem birimlerini seçer. Örneklemde temel alınacak kriterler, araştırmacı tarafından geliştirilebilir veya daha önceden oluşturulmuş bir ölçüt listesi kullanılabilir. Ölçüt örneklemedeki asıl nokta, seçilecek olan bireylerin bilgi verme açısından donanımlı olmasıdır (Marshall, 1996 akt. Balci, 2018: 255).

Bu bağlamda, çalışmanın amaçlarına etkili bir şekilde ulaşması için araştırmacı tarafından aşağıdaki ölçütler belirlenmiştir.

- 1- Araştırma katılımcılarının 5 yıldızlı bir otelin yönetici mutfak şefliğini yapması
- 2- Yönetici mutfak şefliği deneyimlerinin en az 3 yıl olması
- 3- En az bir kez sıfırdan mutfak kurulumu yapmış olması

Kartopu örneklem tekniğinde öncelikle araştırma evreni içerisinde bulunan ve araştırmacının ulaşabileceği ilk kişi belirlenir. Bu kişi aracılığıyla edinilecek veriyle sonraki birime ve ardından bunu zincirleme olarak takip eden diğer kişilere ulaşılarak evreni temsil edebileceği düşünülen örneklemin oluşturulması amaçlanır. Bu sayede başlangıçta tek kişiden oluşan örneklem sayısının kartopu gibi büyütülmesi sağlanır (Ural ve Kılıç, 2013: 43-44; Coşkun vd., 2019: 170-171). Nicel araştırmalarda kullanılan bu teknik, daha çok nitel araştırma yöntemleri için uygun bir örneklem tekniği olarak görülmektedir. Bu çalışmada da ilk önce araştırmacının kişisel bağlantıları ile kurduğu 5 yönetici mutfak şefine ulaşılmış, görüşmeler planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Yapılan her görüşmenin bitiminde katılımcılardan araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenmiş niteliklere uygun olarak bir başka yönetici mutfak şefinin iletişim bilgileri rica edilmiştir. İhtiyaç duyulan örneklem ulaşılan kadar bu süreç devam etmiştir. Görüşme tekniğinde örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde verinin tekrar edilmesi ve toplanan verinin kalitesi ilkesi belirleyici olmakla birlikte (Merriam, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2016; Kozak, 2017) yüksek lisans tezleri için 12-15, doktora ve diğer çalışmalar için de 20-30 arasında görüşmenin yeterli olabileceğini ifade edilmektedir (Kozak, 2017: 114). Bu bilgilerden hareketle araştırmacı tarafından, katılımcıların sorulara benzer cevaplar vermeye başlaması ile yeterli sayıda örneklem ulaşıldığına karar verilmiş (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 296) ve 22 katılımcıdan sonra veri toplama süreci durdurulmuştur.

2.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formunun Oluşturulması

Nitel araştırmalarda görüşmeler; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflandırılmaktadır (Johnson ve Christensen, 2014:291). Bu çalışmada araştırmanın amacına uygun olduğu gerekçesiyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden hazırlanan soruların bulunduğu ancak görüşme esnasında bu soru kalıbına sıkı sıkıya bağlı olma zorunluluğunun olmadığı, esnekliğin bulunduğu bir veri toplama tekniğidir. Bu teknikte araştırmacı, görüşmenin gidişatına ve içeriğine göre sorularda değişiklikler yapabilir, aldığı

cevaplara istinaden ek sorular sorulabilir. Böylece görüşme yapılan kişi ile daha detaylı bir bilgi alışverişi ortaya çıkarabilmektedir (Merriam, 2013: 87-88).

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanması sürecinde; ilgili literatürdeki çalışmalar (Özoral ve Yıldırım, 2014; Katsigris ve Thomas, 2009; Aktaş ve Özdemir, 2012; Zaro ve Köksal, 2021) incelenerek belirlenmiş kavramlar dikkate alınmış, kategoriler/temalar oluşturulmuştur. Belirlenen temalarla ilgili araştırma soruları oluşturulduktan sonra araştırmanın amacı kapsamında doğru verilere ulaşabilmek amacıyla görüşme formu için uzman görüşü alınmıştır. Toplam 19 kişiden (12 yönetici mutfak şefi, gastronomi alanından 7 akademisyen) uzman görüşü almak için mail yoluyla görüşme formu gönderilmiştir. Gönderilen görüşme formuna, 5 yönetici mutfak şefi ve 4 akademisyen tarafından geri bildirimler alınmıştır. Bu geri bildirimler dikkate alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formunun nihai hali oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formu, 3 yönetici mutfak şefinin katılımı ile pilot çalışması yapılarak test edilmiştir. Pilot çalışma neticesinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruların anlaşıldığı, verilen cevapların yeterli olduğu, katılımcıların çalıştıkları işletme bilgileriyle ilgili soruyu cevaplamaktan kaçındıkları ve görüşme süresi ortalamasının 40 dakika (pilot görüşmeler) olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan 3 katılımcı da çalıştıkları işletmenin adının araştırmada yer almamasını talep ettikleri için, "çalıştığınız işletmenin adı" sorusu görüşme formundan çıkarılarak forma son hali verilmiştir.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formu üç bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 6 soru bulunmaktadır. Bu kapsamda, katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, yönetici mutfak şefliği deneyimleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, otel işletmelerinde kullanılan mutfak ekipmanlarının satın alınması, yerleştirilmesi ve bakım temalarına ilişkin yönetici mutfak şeflerinin profesyonel görüşlerini ortaya koymaya yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise teknolojik gelişmelerin etkisiyle mutfaklara yeni dahil olmuş ekipmanları, şeflerin mutfaklarda en önemli gördükleri üç ekipmanı ve bu ekipmanlarda aradıkları özellikleri belirlemek amacıyla ilgili sorular yer almaktadır.

2.3. Nitel Verilerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin geliştirilmesinde kullanılacak stratejiler iç geçerlik (inanılabilirlik), güvenilirlik (tutarlılık) ve dış geçerliliği (Merriam, 2013: 200-203). Bu bağlamda, ilk olarak araştırma bulgularının dış dünyadaki gerçeklikle uyumlu olup olmadığı ile ilgili olan iç geçerlik için Merriam (2013: 203-210) altı stratejiden bahsetmektedir. Yazar, bu stratejilerin tamamının veya birkaçının uygulanması halinde iç geçerliğin sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu stratejiler; üye kontrolü, üçgenleme tekniği, negatif durum analizi, veri toplama süreçlerine uygun ve yeterli katılım, araştırmacının duruşu (yansıtıcılık), uzman incelemesi şeklinde belirtilmektedir.

Araştırmada iç geçerliliği sağlamak adına, Merriam (2013) tarafından belirtilen altı stratejiden beşi (veri toplama süreçlerine uygun ve yeterli katılım, üye kontrolü, negatif durum analizi, uzman incelemesi ve araştırmacının objektif olması), bu çalışma kapsamında uygulanmaktadır. **Üye kontrolü** açısından, bir önceki görüşme yapılan katılımcıya ait bazı cevaplar, ifadeler, kelimeler veya cümleler kullanılarak, katılımcının kendi düşüncesi, deneyimi ve bakış açısına göre cevaplar alınarak bu stratejisinden faydalanılmaya çalışılmıştır. **Veri toplama süreçlerine uygun ve yeterli katılım** açısından, turizm sezonu açılmadan önce mutfak şefleriyle iletişim kurulmuş, araştırma konusu anlatılmış ve gönüllü olarak katılımları için randevular oluşturulmuştur. Bu kapsamda görüşülen her mutfak şefinin araştırmayla ilgili bilgilerine başvurulmuş, görüşme sayısı arttıkça spesifik bazı görüşme sorularının dışında cevapların belirli bilgiler etrafında bir çerçeve çizmeye başladığı görülmüştür. **Negatif durum analiziyle** elde edilen bilgiler doğrultusunda, alternatif seçeneklerin neler olabileceği araştırılmıştır. Örneğin, katılımcıların personele göre ekipman alınmaması gerektiğini belirtmesine rağmen, literatürde mutfaklarda çalışan personelin kapasitesine göre ekipman alınmasının uygun olabileceğine dair açıklamaların yer aldığı görüldüğü, kendilerinin bu konuda ne düşündüğü sorulmuştur. Negatif durum analizi kapsamında görüşme süreci içerisinde, bu ve benzer örnekler araştırmacı tarafından katılımcılara ifade edilerek derinlemesine bilgi elde etme amaçlı ele alınmıştır. Ayrıca katılımcıların birbirleriyle çelişen ifadeleri ve eleştirel düşünceleri de bu bağlamda görüşmeler içerisinde araştırılmıştır. **Uzman incelemesi** açısından tez danışmanı tarafından incelemeler yapılmıştır. Ayrıca biri Gastronomi ve Mutfak Sanatları alanından diğeri Turizm İşletmeciliği alanından 2 akademisyenden de bulguların değerlendirilmesi talep edilmiştir. **Araştırmacının duruşu** açısından, objektif bir araştırma süreci yönetilmesine dikkat edilmiş ve önyargılı davranmamaya özen gösterilmiştir. Bu incelemelerle birlikte, nitel araştırma kapsamında ele alınan bu çalışmanın iç geçerliliği sağlanmıştır.

Dış geçerlilik, bir çalışmanın sonuçlarının farklı durumlara ne derece genellenebilirliğiyle veya bir başka ifadeyle uygulanabileceğiyle ilgilidir (Merriam, 2013: 214). Nitel araştırmalarda dış geçerlilik konusunda üzerinde durulması gereken hususlar; örneklemin genelleme yapmak için yeterli hacme sahip olması, bulguların farklı araştırmalarda test edilebilmesi için gerekli açıklamaların yapılması ve araştırma örnekleminin-ortamının-süreçlerinin farklı örneklerle kıyaslama yapabilecek şekilde ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır (Şimşek ve Yıldırım, 2016: 292-293). Bu araştırmanın; mutfaklarda en üst düzey pozisyonda çalışan katılımcıların örneklem içerisinde yer alması, en fazla ekipman çeşitliliğine

sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinin araştırma kapsamına dahil edilmesi, katılımcıların görüşleri sonucunda elde edilen bulguların farklı mutfaklara ya da alanlara genellenebilir olması, araştırma sürecinin detaylı bir şekilde açıklanması (örneklem, görüşmecilerin bilgileri, görüşme süreleri gibi), araştırma konusunu yansıtmaya açısından yeterli olması ve elde edilen bulguların başka araştırmalara rehberlik edebilecek nitelikte olması gibi özellikler bağlamında dış geçerlik kriterini sağladığı ifade edilebilir.

Kozak (2017:137-138) da nitel araştırmaların güvenilirliğinin sağlanmasında, araştırmacının bizzat veri toplama sürecine aktif olarak dahil olmasının ve düzenli bir şekilde notlar almasının temel bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca veri analizi aşamasında; görüşme sırasında alınan notların ve kayıtların bilgisayar ortamına aktarılması, içerik analizi yapılması, görüşmelerin belirli başlıklar altında kodlanması, benzer cevapların aynı başlıklar altında toplanması, sonuçların yazım aşamasında betimsel veriler ile yazın arasındaki uyuma dikkat edilmesi ve gerekli yorumların özenle yapılması gerektiği belirtilmektedir. Özetle, nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalarda, güvenilirliğin sağlanması için verilerin analiz yöntemi açıkça belirtilmelidir. Bu kapsamda araştırmada araştırmacının yöntemi başlığı altında bahsi geçen süreçler detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması Süreci ve Analizi

Araştırma kapsamında görüşme formu aracılığıyla, araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan yönetici mutfak şefleri ile görüşmeler 15 Mart-30 Nisan 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların yoğun bir iş temposunda, uzun saatler çalışmaları ve müsait zamanlarını kesin bir şekilde belirlemediklerinden dolayı onların uygun olduklarını belirttikleri zamanlarda çevrimiçi (online) olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler 40 ile 70 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiş olup toplamda 900 dakikalık bir görüşme kaydı alınmıştır. Veri toplama süreci sonunda 22 yönetici mutfak şefi ile görüşme yapılmıştır.

Nitel verilerin analizi, toplanan verilerin bilgiye dönüştürülme süreci olarak açıklanmaktadır (Baş vd., 2013:115). Veri analizi nitel araştırmaların en zorlu aşamalarından biri olarak vurgulamakta ve tüm veri analizi sürecinin, araştırma sorularına cevap niteliğindeki veri setindeki cevapların belirlenmesiyle başladığı ifade edilmektedir (Merriam, 2013:163-168). Bu bağlamda, araştırmacılar topladıkları dağınık ve ayrıntılı verileri bir bütünlük içinde sunabilmek amacıyla ilk olarak kategorilere/temalara göre ayırarak sınıflandırır. Bu süreç, kodlama olarak da ifade edilmektedir. Araştırmacının topladığı verileri inceleyerek notlar tutması, çeşitli konuları içeren birtakım başlıklar oluşturması şeklinde gerçekleşir (Merriam, 2013: 170). Daha sonra araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan temaları anlamlı bir biçimde ilişkilendirilerek bu ilişkiler yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239). Strauss ve Corbin (1990, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 243-247), nitel analiz yöntemi için üç kodlama çeşidi olduğunu belirtmektedir. Bunlar; önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama ve genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama şeklinde ifade edilmektedir. Kodlama; verilerin bölümlerini (genelde metin verisi), sembol, tanıttıcı kelimeler ya da kategori isimleri ile işaretleme yöntemidir (Johnson ve Christensen, 2014:520). Bu çalışmada kullanılan veri kodlama çeşidi, önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama türüdür. Bu çalışmada araştırmacı tarafından temalar literatürden yararlanılarak (Özoral ve Yıldırım, 2014; Katsigris ve Thomas, 2009; Aktaş ve Özdemir, 2012; Zaro ve Köksal, 2021) önceden belirlenmiştir.

Araştırmacının amacı doğrultusunda araştırmaya katılan yönetici mutfak şefleri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuş, kategorilerin/temaların altında soruların oluşturduğu genel çerçeve kapsamında alt başlıklar ortaya çıkarılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2016) betimsel analizin dört aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir.

- **Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma aşaması;** araştırma kapsamında elde edilen verilerin hangi temalar altında değerlendirileceği ve sunulacağı açık bir şekilde belirlenir.
- **Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi aşaması;** oluşturulan temaya göre bulunan veriler okunarak düzenlenir, anlamlı ve mantıklı bir bütün oluşturacak şekilde bir araya getirilir. Katılımcıların görüşlerini derinlemesine yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilir.
- **Bulguların tanımlanması aşaması;** düzenlenen veriler tanımlanır ve ihtiyaç duyulan kısımlarda doğrudan alıntılarla desteklenir.
- **Bulguların yorumlanması aşaması;** tanımlanan bulguların anlamlı hale getirilmesi, bulgular arasındaki neden sonuç ilişkilerinin açıklanması veya kıyaslama yapılması araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilir.

Bu çalışmada araştırma verilerinin olduğu ses kayıtlarından deşifreler yapılarak katılımcıların görüşleri bilgisayar ortamına alınıp yazıya dönüştürülmüştür (transkripsiyon). Sistemli bir şekilde deşifresi yapılan metinler düzenlenmiştir. Katılımcıların sorulan sorulara vermiş oldukları yanıtlar aynı tematik çerçeve kapsamında bir araya getirilmiştir. Belirlenen temalar

kapsamında oluşturulan alt başlıklar katılımcı cevapları bağlamında, tablolar halinde bulgular bölümünde yer almıştır. Her bir sorunun oluşturduğu genel çerçeve kapsamında oluşturulan alt başlıklarda katılımcıların verdiği cevaplar özetlenerek ve katılımcı kodlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Araştırmacının bu betimsel analiz kapsamında ulaştığı verilere dayanarak kendisinin yorum yapması ve bazı çıkarımlarda bulunması mümkün olmuştur.

2.5. Araştırma Etiği

Araştırma sırasında kullanılan sorular alan yazından faydalanılarak belirlenmiş ve sonrasında Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu onayına sunulmuştur. Etik komisyonun 28.04.2020 tarih ve 04 sayılı toplantısında görüşülerek etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara bilgilendirmeler yapılarak izinleri alınmış, araştırmada gizlilik esası nedeniyle katılımcıların gerçek isimleri kullanılmamıştır. Bunun yerine "K1, K2,...K22" şeklinde harf ve numara verilerek katılımcılar kodlanmıştır.

3. Bulgular

3.1. Satın Almaya İlişkin Bulgular

Bu bölümde otellerde mutfak ekipmanların satın alınması sürecine yönelik bulgular yer almaktadır. Bulgular katılımcılara sorulan sorular kapsamında oluşan alt başlıklar çerçevesinde incelenmiştir. Bu alt başlıklar sorumlular, satın alma tercihleri, yanlış ekipman tercihi, yapılan hatalar olarak belirlenmiştir.

3.1.1.Sorumlular

Katılımcılardan öncelikle çalıştıkları işletmede alınacak mutfak ekipmanlarının kim/kimler tarafından belirlendiğinin değerlendirilmesi istenmiştir. Ardından bu sürecin nasıl yürütüldüğüyle ilgili görüşleri alınmıştır. Son olarak bu sürecin daha verimli yürütülebilmesi için alınacak ekipmanların belirlenmesinde kimlerin rol alması gerektiğine ilişkin görüşleri istenmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda işletmelerinde yapılan ekipman alımlarında yönetici mutfak şeflerinin etkili bir şekilde rol aldığı görülmüştür. Bazı otellerde satın alma yöneticisinin de bu sürece dahil olduğu belirtilmiştir. Düşük sayıda da olsa teknik servis yöneticisi, mutfak bölüm şefleri ve genel müdürün de bu sürecin bir parçası olduğu ifade edilmiştir. Tablo 1'de katılımcıların tamamının cevaplarına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

Tablo 1. Satın Alma Sorumlularına İlişkin Bulgular

Katılımcıların Cevapları							
Katılımcı Kodu	Yönetici Mutfak Şefi	Satın Alma Yöneticisi	Teknik Servis Yöneticisi	Mutfak Bölüm Şefleri	Genel Müdür	Yiyecek İçecek Müdürü	Finans Bölümü Yöneticisi
K1	✓						
K2	✓						
K3	✓						
K4	✓						
K5	✓						
K6	✓	✓					
K7	✓						
K8	✓			✓			
K9	✓						
K10	✓						
K11	✓		✓		✓		
K12	✓						
K13	✓	✓					
K14	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K15	✓						
K16	✓						
K17	✓	✓					
K18	✓						
K19	✓						
K20	✓	✓					
K21	✓			✓			
K22	✓						

Katılımcılardan ekipman satın alma sürecinin işletmelerinde nasıl yürütüldüğüne dair değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu öncelikle ihtiyaç duydukları ekipman ile ilgili ön çalışma yaparak aradıkları özelliklerin neler

olduğunu ortaya koyup süreci başlattıklarını ifade etmiştir. Ardından alınacak ekipmanın fiyatı yönetici mutfak şefinin yalnız başına karar verebileceği limitler içinde ise doğrudan satın alma yöneticisiyle, bu limitin üstünde ise genel müdür ile görüştükleri belirtilmiştir. Ekipman fiyatı işletme tarafından belirlenen yüksek fiyat limiti aralığında ise genel müdür onayı sonrası satın alma yöneticisiyle değil ise doğrudan satın alma ve/veya finans bölümü yetkilileriyle sürecin yürütüldüğünü belirtmişlerdir. Yönetici mutfak şeflerinin bu süreçte kendilerini alınacak ekipmanı seçen ve belirleyen kişi, satın alma bölümü yöneticisini süreci piyasadaki alternatifler arasından en makul fiyatlı olanı bularak satın alma işlemini sonlandıran kişi, finans bölümü yöneticisini alınmak istenen ekipman fiyatının işletme açısından uygunluğunu analiz eden kişi, teknik servis yöneticisini ekipmanın işletme teknik alt yapısı ile uyumunu değerlendiren kişi, genel müdürü ise son onay makamı olarak konumlandığı görülmektedir.

Katılımcılardan ekipman alım sürecinin daha verimli yürütülebilmesi için alınacak ekipmanların belirlenmesinde kimlerin rol alması gerektiğine ilişkin görüşleri istenmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgular; yönetici mutfak şefi, satın alma bölümü yöneticisi, mutfak bölüm şefleri ve teknik servis yöneticisi olmak üzere dört başlık altında gruplandırılmış ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Gerekli Görülen Satın Alma Sorumlularına İlişkin Bulgular

Katılımcı Kodu	Katılımcıların Cevapları			
	Yönetici Mutfak Şefi	Satın Alma Yöneticisi	Mutfak Bölüm Şefi	Teknik Servis Yöneticisi
K1	✓			✓
K2	✓		✓	✓
K3	✓	✓		✓
K4	✓	✓		✓
K5	✓		✓	✓
K6	✓	✓	✓	
K7	✓	✓		
K8	✓		✓	
K9	✓			✓
K10	✓			✓
K11	✓			✓
K12	✓			✓
K13	✓	✓		
K14	✓			✓
K15	✓			
K16	✓		✓	✓
K17	✓	✓		
K18	✓		✓	✓
K19	✓			✓
K20	✓	✓		
K21	✓		✓	✓
K22	✓			

Tablo 2 incelendiğinde şeflerin kendileri dışında, mutfak ekipman alım sürecinde yer alması gerektiğini düşündükleri öncelikli kişinin teknik servis yöneticisi olduğu anlaşılmaktadır. Sayıca daha az olsa da mutfak bölüm şeflerinin ve satın alma bölümü yöneticisinin de bu süreç içerisinde olmasına yönelik görüşler bildirilmiştir. K3 ve K10'un bu konudaki görüşleri aşağıda sunulmuştur.

K3-Yönetici şef, teknik servis ve satın alma; bu ekip bu süreci belirlemelidir. Firmanın vermiş olduğu planlamalar doğrultusunda teknik servis altyapı ile alakalı değerlendirmeler yapar. Örneğin teknik servis havalandırma sisteminin gücünün yeterli olmayacağını söyleyebilir. Ona göre emiş gücü daha kuvvetli davlumbazlar talep edilir. Ya da yangın söndürme olmazsa olmazdır, bu anlamda yangın söndürmeli davlumbazlar alınması önerilebilir. Satın alma da işin tamamen fiyat avantajı boyutuna bakar, finans boyutu ile ilgilenir.

K10-Aslında otellerde teknik servis birimi de bilgili olur. Biz onların bilgilerine dayanarak da hareket ediyoruz. Örneğin, bir ekipman satın almayı planladığımızda, fark ederiz ki mevcut elektrik sistemi bu ekipmana gerekli olan elektriği sağlayamayacak durumdadır. Bizim o altyapıyı oluşturduktan sonra siparişi vermemiz gerekiyor. O yüzden sipariş aşamasında mutlaka teknik servis ekibiyle görüşmek büyük önem taşır. Sipariş aşamasında mutlaka teknik servisle veya ilgili hangi birim varsa onlarla görüşülmelidir.

3.1.2. Satın Alma Tercihleri

Katılımcılarından mutfak ekipmanı alırken ne gibi kriterlere dikkat ettiklerine ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen bulgulardan hareketle katılımcıların çoğunlukla ekipman satın alırken dikkat ettikleri en önemli kriter, alınan ekipmanın teknik servis desteği olanakları olmuştur. Ardından ifade sıklıklarına göre sırasıyla; ekipmanın enerji verimliliği, ekipmanın malzeme kalitesi, kapasitesi (planlanan operasyon için yeterliliği) çalışan kapasitesi ile uyum, fiyat ve yenilikçi firma kriterleri gelmektedir. Katılımcıların cevaplarının tamamına ilişkin değerlendirmeler Tablo 3' te yer almaktadır.

Tablo 3. Satın Alma Kriterlerine İlişkin Bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	Sıklık
Teknik servis desteği	K1, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K19, K21, K22	15
Enerji verimliliği	K1, K4, K6, K7, K9, K11, K12, K15, K16, K21, K22	11
Malzeme kalitesi (dayanıklılık-uzun ömür)	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K14, K17, K19, K20	11
Kapasitesi (operasyon için uygunluğu)	K1, K2, K3, K5, K8, K11, K13, K17, K20	9
Mutfak konseptine (menüye) uygunluğu	K4, K8, K9, K11, K12, K14, K18, K19, K21	9
Tecrübe	K2, K3, K6, K7, K9, K13	7
Fonksiyonellik	K1, K2, K3, K4, K7, K17	7
Güvenlik sistemi	K1, K2, K10, K14, K18, K19	6
Güvenilir marka	K5, K7, K13, K15, K18, K22	6
Kullanıcı deneyimleri	K2, K8, K10, K15, K18, K21	6
Teknolojik donanım	K1, K2, K9, K15, K16, K17	6
Kolay çalışma sistemi	K16, K12, K21, K22	4
Firmalar tarafından düzenlenen tanıtım ve eğitimler	K1, K10, K20	3
Personel kapasitesi	K1, K13	2
Fiyat	K9, K11	2
Yenilikçi marka	K3, K19	2

Katılımcılar *teknik servis desteğinin* önemini; ekipmanın sağlıklı çalışabilmesi, sürdürülebilirliği, operasyonun sorunsuz devam edebilmesi ile ilişkilendirerek vurgulamıştır. Otellerdeki en önemli giderlerden birinin de enerji giderleri olduğunu belirten katılımcılar *enerji verimliliğinin* önemini; hem uzun vadede sağlanacak olan enerji tasarrufu hem de elde edilecek ekonomik tasarruf olarak ifade etmiştir. Ekipmanda kullanılan *malzeme kalitesini*, dayanıklılık ve uzun ömürlü kullanıma olanak sağlaması çerçevesinde ifade etmişlerdir. K22, K12, K1, K7 ve K15'in bu konudaki görüşleri aşağıda sunulmuştur.

K22- Öncelikle otel işletmesinin yakınında bu cihaza destek verebilecek markalara bakıyorum. Firmasının ürününü aldığımda bana ihtiyacım olduğunda hemen destek veremeyecekse, sorun yaşamamak adına onu tercih etmiyorum. Bu önemli özellikler ve nitelikler benzer olsa bile, fiyat avantajı sağlarsanız bile, teknik servis kesinlikle önceliğimiz olacaktır.

K12- En önemli konu bölgedeki teknik servisin yeterliliği. En iyi ekipmanı da alsanız elinizde, bölgenizde teknik servisi yoksa aldığınız aletin hiçbir anlamı yok. Mesela rasyonel fırınlar ilk çıktığında aldığımızda, Ege Bölgesi'ne yakın sadece bir tane servisi vardı. O da Antalya'daydı. Aslında çok değerli olan bir alet ama otelde gerçekleştirdiğimiz bir düşün esnasında arızalandı. Kısa zamanda tamir edemediğimiz için bizi ekipmansız bıraktı. İşlemimizdeki varlığı hiçbir anlam ifade etmedi o gün. Hem bizim için hem de misafirlerimiz için.

K1- Ekipman satın alırken kalite anlamında dikkat edilmesi gereken hususlar var. Bazen firmalar şu ürünüm var bu fiyata, bir üst modeli var bu fiyata diyor. Bizler de soruyoruz neden arada fiyat farklılıkları var? Kullanılan malzeme farkı var diyorlar. Dayanıklılık, daha uzun vadede kullanım olanağı sunuyor. Burada iyi bir matematik yapmak gerekiyor. Kısa vadede mi yatırım yapmam lazım yoksa uzun vadede mi yatırım yapmam lazım. Bunun kararını vermek gerekiyor. Genelde de uzun vadede yatırım yapma eğiliminde olmak gerekiyor. Dayanıklı ürün alayım, uzun vade kullanayım almış olduğum ürünü diye düşünmeliyim.

K7- Malzeme çok önemli. Dolayısıyla burada kaliteli ürünü seçmek önemli. Merdiven altı dediğimiz firmalar ile çok fazla bu konularda alışverişte bulunulmaması önemli. Özellikle bir dolap alıyorsanız motoru, aksamı vesairesi daha önceden gerçekten test edilmiş ve uzun zaman, uzun vadeli kullanılabilir olması bizim için önemli tabii ki. Alt kalite ürün bizi yarı yolda bıraktığı gibi misafirlerimizi de lezzet anlamında, kalite anlamında, iş anlamında yarı yolda bırakıyor tabii ki.

K15- İlk önce enerji tasarrufuna da dikkat ederim. Şu an biliyorsunuz ki otellerdeki en büyük giderler; işçilik ve enerji giderleridir. O yüzden alacağımız ekipmanlarda enerji tasarruflu ekipmanlar olmasına özen gösteririm. Bir şefin sadece

enerji verimliliği özelinde değil genel itibarıyla yapmış olduğu işte de tasarruflu bir çalışma sistemini ortaya koyması gerekir. Ekipman seçiminde de buna özen göstermesi ve dikkat etmesi gerekir.

Araştırmamızın bulgularından hareketle ekipman satın alırken fonksiyonellik, güvenlik sistemi, güvenilir marka kriterlerinin yönetici mutfak şefleri tarafından önemli görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar bir ekipmanla birden fazla iş yapabilmenin zaman ve mutfak içi alan tasarrufu, az ekipmanla çok iş yapabilme imkânı sunması gibi faydalarından yola çıkılarak ekipmanlarda fonksiyonelliğin önemini ifade etmiştir. Birçok doğrayıcı, pişirici, çırpıcı ekipmanın bulunduğu, sürekli emek yoğun çalışma ortamının hâkim olduğu mutfaklarda olası iş kazalarının önüne geçebilmek için ekipmanların sahip olduğu güvenlik sistemleri katılımcılar tarafından önemli bir kriter olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca yatırım maliyetlerinin yüksek olduğu profesyonel mutfaklarda güvenilir markalar ile çalışmanın da öncelikli tercih sebeplerinden olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan yalnızca 2 kişi ekipman alırken çalışanın kapasitesine göre tercihte bulunmayı önemli gördüğünü belirtmiştir. İlgili alanyazında da bazı kaynaklarda (Öztaş ve Uçan, 2002: 33; Aktaş, 2011: 129) personel kapasitesinin ekipman satın alırken göz önünde bulundurulması gereken bir kriter olarak ifade edildiği görülmüştür. Ancak araştırmacı tarafından bu kriterin, günümüz teknoloji çağında geçerliliğini ve önemini eskisi kadar taşımadığı düşünüldüğünden bu konu ile ilgili görüş bildirmeyen katılımcılardan da değerlendirme yapmaları istenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda 2 katılımcı dışındaki katılımcıların tamamının (20) personelin kapasitesine göre ekipman seçimini doğru bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

K13- Ekipman alırken ekibimdeki kişilerle uyumlu olabilecek mi? Kullanabilecekler mi? Onu da düşünüp, değerlendirip öyle alıyorum.

K9- Personele göre ekipman almayı doğru bulmuyorum. Kendi tecrübelerimi, bilgimi, misafirime sunacağım menümü düşünerek ona göre ekipman almayı daha uygun görürüm. Personele almış olduğum ürünlerin eğitimini vererek, öğretmekle yükümlüyüm. Bunu ona öğretim hala sonuç alamıyorsak işletmemiz için doğru personelle çalışmıyoruz demektir zaten.

K8- Önemli olanın personele göre ekipman seçimi değil de ekipmana göre personelle çalışmak olduğunu düşünüyorum. Günümüzde yoğun bir teknoloji kullanımı var artık. Pişirme teknikleri çeşitleniyor, ürünleri değişiyor. Herkesin bu değişime olabildiğince uyum sağlamasını önemli görüyorum.

Ekipman tercih ederken diğerlerine nazaran en az önem verilen iki kriter fiyat ve yenilikçi marka olmuştur. Katılımcılardan bazıları yenilikçi marka tercihleri ile üretici firmanın kendini ve ekipmanlarını sürekli yenilemesi, dönem ihtiyaçlarına ayak uydurabilmesine vurgu yapmışlardır. Yönetici mutfak şeflerinin fiyat kriterini ise kendilerinin gerekli görmesinden ziyade işletme sahiplerinin beklentilerinin bir sonucu olarak önemsedikleri görülmüştür.

K11- Genel itibarıyla seçimlerimi çalıştığım yere ve işletmenin bütçesine göre yapıyorum. En yüksek fiyatlı ekipmanı almak yerine daha farklı markaları işletmenin durumuna göre değerlendirebiliyorum. Ama tabii ki aslında en iyisiyle çalışmak isterim.

3.1.3. Yanlış Ekipman Tercihi

Bu bölümde katılımcılardan yapılan yanlış ekipman tercihinin işletmeye ve iş akışına etkilerinin nasıl olabileceğine yönelik görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda yanlış tercih edilmiş bir ekipman ile çalışmanın en önemli olumsuz etkisinin hazırlanan ürünün kalitesi üzerinde olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ardından verilen ifade sıklıklarına göre en önemli görülen olumsuz etkiler maddi kayıp, zaman kaybı, artan yatırım maliyeti ve iş gücü kaybı olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların cevaplarının tamamına ilişkin değerlendirmeler Tablo 4' te yer almaktadır.

Tablo 4. Yanlış Ekipman Tercihiyle İlgili Bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	Sıklık
Hazırlanan ürün kalitesini etkiler	K1, K2, K4, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K20, K21, K22	16
Maddi kayıp	K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K11, K12, K13, K16, K18, K20, K21, K22	15
Zaman kaybı	K1, K3, K6, K8, K11, K12, K13, K14, K15, K17, K18, K20	12
Yatırım maliyetini artırır	K1, K2, K3, K6, K11, K13, K14, K15, K18, K19, K20, K22	12
İş gücü kaybı	K1, K3, K5, K8, K10, K11, K12, K15, K16	9
Müşteri memnuniyetsizliği	K11, K12, K16, K17, K20, K22	6
Operasyonel aksaklıklar	K3, K7, K9, K10, K12, K19	6
Personel memnuniyetsizliği	K2, K5, K10, K11, K12, K17	6

Verimlilik düşer	K4, K6, K7, K21	4
Personel bağlılığını etkiler	K2, K9, K14, K19	4

Analizler sonucunda yönetici mutfak şeflerinin yanlış ekipman tercihinin etkilerini, birbiri ile bağlantılı ilerleyen sorunlar zinciri olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Yanlış ekipman tercihinin yenisini alma ihtiyacı doğuracağından maddi kayıp yaratacağı, ihtiyaca cevap veremeyip bozulabilmesinden doğan bakım ve yenileme gereğiyle yatırım maliyeti artışına neden olacağını belirtmişlerdir. İhtiyaç olandan daha büyük ya da daha küçük kapasiteye sahip, yeteri kadar güçlü motor gücü olmayan veya eşit ısı dağıtamayan ekipmanların hazırlanacak ürünlerin kalitesini doğrudan etkilediği, çalışan personelin daha iyisini yapabilmek adına ekstra güç harcamasıyla iş gücü ve zaman kaybına neden olacağı ifade edilmiştir. Yanlış ekipmanla çalışmanın ürün kalitesi, ürünün uzayan servis süresi, standart üretim yapılamaması gibi sebeplerle misafir memnuniyetsizliği yaratacağı vurgulanmıştır. İyi performans göstermeyen bir ekipmanla çalışmanın mutfak personelinin de etkileyerek personel memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde olumsuz etkileri olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan K4, K14 ve K17'nin yanlış ekipman tercihinin dair görüşlerine aşağıda sunulmuştur.

K4- İşletmeye en büyük zarar tabii ki de maddi olarak. Kullanılmayan bir ürün çöp. Biz bunu birçok farklı eski çalıştığımız işletmelerde görüyorduk. Özellikle açılış otellerinde çok fazla ürün alınabiliyor hiçbir şey düşünülmeden.

K14- Diyelim ki bir buz makinesi aldınız. Buz makinesi ortalama 15-20 yıl gidecek gibi planlanır normalde. Siz bunu bir defa yanlış karar verip aldıysanız 20 yıl bu yanlış kararın bedelini ödemiş olacaksınız. Yanlış bir buz makinesi aldınız diyelim ne olur? Sizin yaptığınız hiçbir kokteyl lezzetli olmayacak demektir bu. Çünkü buzunuz çok hızlı eriyecektir. Ya da bir fırın aldınız doğru bir fırın almadınız. Bu fırın sürekli arıza yaptı bu sizin yatırım maliyetinizi artıracak, karlılığınızı etkileyecek diğer taraftan da iş gücü kaybına neden olacaktır. Ve bu görünmeyen ama aslında çok önemli olan çalışan bağlılığına etki eden de bir unsurdur.

K17- Yanlış ekipman kullanımı ister istemez ürünün kalitesine, çıkan yemeğin kalitesine, yapılan hizmete yansıyor. O da ciddi sıkıntılar yaşatır baktığımızda. Sonuçta yemeğin kalitesine yansıdığı zaman direkt zaten misafire yansıyor. İş akışında sıkıntı başladıkça personel de yorulacak bunu bir yerde isyan noktasına getirecektir. "Bu makineleri kim aldı? Bu mutfağı kim kurdu? Bu böyle mi olmalıydı?" gibi. Bu gibi durumlarda çok sık yaşanılır.

3.1.4.Yapılan Hatalar

Katılımcılardan tecrübelerinden yola çıkarak ekipman satın alırken yapılan hataların neler olduğuna ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Araştırmanın bulgularından hareketle en sık yapılan hatanın, işletme açılış ekibinde yönetici mutfak şeflerine yer verilmemesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ardından sırasıyla nitelikli ve tecrübeli yönetici mutfak şeflerine danışılmadan yapılan alımlar ve satın alma, finans bölümü yöneticileri ile işletme sahiplerinin uygun fiyat odaklı yaklaşımlarının geldiği tespit edilmiştir. Katılımcıların cevaplarının tamamına ilişkin değerlendirmelere Tablo 5' te yer verilmiştir.

Tablo 5. Yapılan Hatalarla İlgili Bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	Sıklık
İşletme açılış/proje ekibinde yönetici mutfak şefine yer verilmemesi	K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K13, K14, K15, K17, K19, K21, K22	15
Nitelikli ve tecrübeli yönetici mutfak şeflerine danışılmadan yapılan alımlar	K1, K3, K5, K6, K10, K12, K13, K14, K16, K20, K22	11
Fiyat odaklı yaklaşım	K3, K4, K8, K9, K12, K13, K14, K18, K20, K22	10
Fiyat performans dengesinin göz ardı edilmesi	K1, K2, K3, K5, K8, K11, K15, K17, K19	9
İşletmenin altyapısına uygun ekipman seçilmemesi	K1, K4, K7, K10, K16, K18, K21	7
Tanıdık- akraba ilişkileri ile yapılan alımlar	K2, K7, K14, K18, K22	5
İşletmenin bulunduğu bölgede teknik servis ağının olmaması	K2, K9, K12, K19	4
Yönetici mutfak şeflerinin kısa vadeli düşünerek yaptığı alımlar	K14, K20	2

Katılımcıların yarısından fazlası yeni açılacak olan her işletme için bir proje ekibinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Proje ekibinde mimar, mutfak tasarım danışmanı yer alırken mutfak ile ilgili bölümlerin oluşturulmasında çoğu zaman yönetici mutfak şeflerine yer verilmediği ifade edilmiştir. Bunun sebebinin çoğu zaman yatırımcının işi bilmemesi, yönetici uzman şefe ödemesi gereken danışmanlık ücretini fazla ve gereksiz bulmalarıyla ilişkilendirmişlerdir. Fakat bunun yapılan en büyük hatalardan biri olduğunu, ekipte yer almamalarının kendilerine ödenmek istemeyen ücretlerden çok daha yüksek

maddi kayıplara mal olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda katılımcılardan bazılarının konuya ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K9- Bazı işletmeler şefi proje ekibine dahil etmesek, 3 ay geç başlatsak, birkaç ay maaş vermeyip kar edeceğini düşünüyor ama çok yanılıyorlar. Kurulum aşaması bittikten sonra işi bilen bir şef o işletmeye geç gittiğinde 4 aylık maaşından daha fazlasını harcatıyor işletme sahibine.

K11- Türkiye'de ne yazık ki şöyle bir eksiklikle çok fazla karşılaşyoruz. İş bilmeyen, daha önce otelcilik deneyimi olmayan yatırımcılar sadece mimarın çizdiği proje üstünden ekipman alımı yapıyor. Burada eğer bir şef desteği alınmamışsa şef mutfağa girdiğinde ya da mutfak ekibi mutfakla tanıştığında çok fazla hatayla, eksiklikle karşılaşabiliyorlar. Hem malzeme anlamında hem de malzemelerin yerleşimi anlamında. O yüzden mutlaka son noktanın proje kapsamında şef ile birlikte konulması lazım. En önemli nokta budur.

Katılımcıların çoğu sadece işletme kuruluş aşamasında değil, çalışır durumda olan mutfaklar için yapılacak olan ekipman alımlarında yönetici mutfak şeflerine danışılmamasını yapılan en önemli hatalardan birisi olarak belirtmişlerdir. 5 yıldızlı zincir otel işletmeleri için bu durum çok söz konusu olmasa da daha küçük işletmeler için önemli bir sorun olarak değerlendirmişlerdir. Katılımcılardan bazıları satın alma, finans bölümü yöneticileri ile işletme sahiplerinin uygun fiyat odaklı yaklaşımları ile yönetici mutfak şeflerini alınacak ekipmanlar konusunda yönlendirmeye çalışmalarını hata olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Buradaki önemli olan ve uzun vadede kazanç sağlayacak olan noktanın fiyat performans dengesini gözeterek tercihte bulunmak olduğunu ifade etmişlerdir.

K3- Bir ekipmanın doğrudan fonksiyonelliğine, işlevselliğine, menü ve konsept için uygunluğuna odaklanmak daha önemlidir. Fiyat ancak bunlardan sonra gelmelidir. Alınan ürünler ucuz olunca genelde yedek parça üzerinden ticaret odaklı oluyor bazı firmalar. Dolayısıyla senede 2-3 kere bozulunca ekipman o yedek parçaları ödediğiniz parayla sizin zaten istediğiniz iyi marka maliyetini de geçiyor aslında baktığınız zaman.

K20- Özellikle satın alma, finans, patron fiyat odaklı baktığı için bu olaylara alınacak ekipmanın özelliğine, verimliliğine bakmaz, fiyat odaklı bakarlar. Şeflerin böyle çok sözünün geçmediği, söz hakkının kısıtlı olduğu işletmelerde bu tür sorunlar yaşanmaktadır. Ben kendi adıma söyleyeyim meslek hayatımda hiç yaşamadım ama bu sektörün gerçeklerinden bir tanesidir bu.

3.2. Ekipmanların Yerleştirilmesine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ekipmanların mutfağa yerleştirilmesi sürecine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bulgular araştırma sorularının oluşturduğu genel çerçeve kapsamında alt başlıklar oluşturularak incelenmiştir. Bu alt başlıklar yerleştirme kriterleri ve hatalı yerleştirme olarak belirlenmiştir.

3.2.1. Yerleştirme Kriterleri

Yönetici mutfak şeflerinden ekipmanları mutfağa yerleştirirken dikkat edilmesi gereken hususlara ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bulgular, şeflerin ekipman yerleştirme konusunda en çok dikkat ettikleri kriterlerin sırasıyla operasyonel kolaylık, mutfağın altyapısı, iş sağlığı ve güvenliği olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Tablo 6. Ekipmanları Yerleştirmeye İlgili Bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	Sıklık
Operasyonel kolaylık	K1, K2, K3, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22	19
Mutfağın altyapısı	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K13, K14, K15, K18, K19, K21, K22	16
İş sağlığı ve güvenliği	K2, K3, K5, K6, K7, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K19, K20, K21, K22	15
İş akışının yönü	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K14, K17, K18, K22	13
Mutfağın konsepti	K1, K4, K6, K8, K9, K11, K12, K17, K20	9
Projeye uygunluk	K1, K5, K9, K11, K14, K19	6
Küçük ekipmanlar için sabit alanlar	K9, K10, K15, K16	4
Simetrik dizilim	K1, K20	2

Katılımcılar operasyonel kolaylığı; mutfak personelinin hızlı ve rahat hareket etmesine olanak sağlayan, ihtiyaç duydukları tüm ekipmanlara çalıştıkları noktadan rahatça erişim sağlayabilecekleri, iş gücü israfının minimize edildiği yerleşim düzeninin gerekliliğiyle ilişkilendirmiştir. Altyapı ise başlı başına temel gerekliliklerden biri olarak belirtilmiştir. Su tahliye çıkışları, elektrik tesisatı, doğalgaz sistemi, havalandırma noktaları ekipman yerleştirirken dikkat edilecek önemli hususlar olarak vurgulanmıştır.

K13- Ekipman yerleştirirken kriter şudur; personel olduğu yerden iki adımda fırına ve ürünü servis edeceği yere mutfak dolaşımını bitirip o ürünü hemen tabaklayabiliyor olması lazım. İki adımdan fazla yürümeden, insanları mutfak içerisinde dolaştırmadan, dolabından ürünü alıp servis tabağına koyup servis edebilmeli. O zaman çalışan performansı açısından iş gücü kaybı yaratmadan operasyon yürür.

Katılımcılardan bazıları (K3, K4, K5, K6, K13, K17, K,21) burada da tıpkı satın alma temasında önemle ifade edildiği gibi yönetici mutfak şeflerine proje ekibinde yer verilmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. İşletme henüz kuruluş aşamasındayken şeflerin tecrübelerinden yola çıkarak mutfakta yürütülecek iş akışına uygun ekipman yerleştirme düzeniyle ilgili görüş bildirmesinin ileride yaşanacak sorun ve maddi kayıpların önüne geçilebilmesi adına gerekli olduğu ifade edilmiştir. Ancak süreci bu şekilde yürüten işletme sayısının sadece %5-10 arasında olduğu, bu nedenle de işletmelerin çoğunda sürdürülebilirlik ve başarıdan bahsedilemediğini vurgulamışlardır.

K5- Mutfağın belli bir projesi var. Bizden önce yapılan bir proje. Bu anlamda proje müdürü projeyi çiziyor ama içerisinde çalışan insanların nasıl çalışacağı ile ilgili bilgisi yok. Nasıl çalışacağını bilmiyor. Ben bir mutfak yaptım mesela kendi adıma söyleyeyim A'dan Z'ye her şeyiyle beni ilgilendim. Bulaşıkhanesini kuracaksam bulaşıkhanesini şefini getirdim. Dedim ki nerede ne olması gerekiyor? En iyi bu adam biliyor burayı. Düzenini, sistemini, planını, nasıl verimli çalışsın diye adam söyledi ona göre yaptım. Sonra geldiler takdir ettiler beni. Bu işlerin bilenlerle yürütülmesi lazım.

K17- İşletmenin kurulum aşamasında şef mutlaka ekipte olmalıdır. Çünkü mimar mutfağı mimarı açıdan değerlendirir ve tasarlar ancak şef uygulayıcıdır. Operasyona göre, operasyonun ihtiyacına göre yerleşim planını yapar. Dizaynıyla alakalı bilgi verir, operasyonla alakalı da kolaylık açısından bilgiler sunar.

3.2.2. Hatalı Yerleştirme

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan hatalı ekipman yerleştirmenin yaratabileceği sorunlara ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bulgulardan hareketle katılımcıların tamamına yakınının (19) hatalı ekipman yerleştirmenin iş kazalarına sebep olacağını ifade ettiği görülmüştür. Sonrasında sırasıyla zaman kaybı (17), iş gücü kaybı (14), müşteri memnuniyetsizliği (14), personel memnuniyetsizliği (11) ve ürün kalitesinde kalite kaybı (9) gibi sorunlara neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların cevaplarının tamamına ilişkin bulgulara Tablo 7' de yer verilmiştir.

Tablo 7. Ekipmanların Hatalı Yerleştirilmesiyle İlgili Bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	Sıklık
İş kazaları	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15, K17, K18, K19, K20, K21, K22	19
Zaman kaybı	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K13, K15, K16, K17, K18, K20, K21, K22	17
İş gücü kaybı	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K9, K12, K14, K15, K16, K17, K19, K20	14
Müşteri memnuniyetsizliği	K1, K2, K3, K4, K6, K8, K9, K10, K13, K14, K15, K18, K19, K22	14
Personel memnuniyetsizliği	K2, K5, K6, K10, K11, K12, K13, K14, K18, K19, K21	11
Ürün kalitesi kaybı	K2, K7, K11, K13, K14, K16, K19, K20, K21	9

Katılımcılar bu olası kazaların hem verimli iş akışı hem de iş sağlığı ve güvenliği açısından büyük tehdit oluşturacağını ifade etmiştir. Hatalı ekipman yerleştirilmesiyle mutfakta yaşanacak olan zaman kaybı; ürünün geç hazırlanması, servis süresinin uzaması ve hazırlanan ürünün misafire geç gitmesi ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Doğru yerleştirilmemiş ekipmanların çalışma ortamında kaos yaratacağı ve bu düzensizliğin personel iş gücünde kayba yol açacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda bazı yönetici mutfak şeflerinin mesleki tecrübelerinden yola çıkarak mutfaktaki ekipmanların yanlış yerleştirilmesinin yaratabileceği sorunlara dair görüşleri aşağıda sunulmuştur.

K11- Yanlış ekipman yerleşimi olduğu zaman mutfakta kargaşa olur. İnsanlar birbirine çarpar, birbirine yakın çalışır. Ama bunların hepsinden önemlisi Allah vermesin en büyük sıkıntılardan biri de yine iş kazalarıdır. Tabii ki de düzenli bir mutfak yoksa orada her türlü iş kazası gerçekleşebilir. Biz mutfığa girdiğimiz zaman herkese ilk söylediğimiz şudur: önce kendi sağlığımız. Kendi sağlığımızı güvene alıyor sonra çalışmaya başlıyoruz. Örnek verecek olursam, en basitinden biz kepçelerimizi vesaire genel itibarıyla ekipmanlarımızın üzerine asarız. Bu anlamda fritözün üzerine hiçbir şey denk gelmeyecek şekilde yerleştirme yapıyoruz. Çünkü çok kızgın yağın içerisine o kepçeden bir damla bile su damlasa çok büyük yağ sıçramalarına sebep olabiliyor.

K14- Ekipmanı hatalı yerleştirirsem personelimden yeterli verimi alamam. Örnek veriyorum ben bir hamur yoğurma makinesi buraya koydum, onun yanına hamuru işleyecek tezgâhı koymalıyım. Onun yanına ise fırın olmalı. Ama fırın alakasız bir yerde, yoğurma makinesi bambaşka bir yerde, onu işleyeceğim tezgâh da bambaşka bir yerde olursa bir insanları gereksiz yere yormuş olurum, ikincisi de daha fazla insan çalıştırmak zorunda kalırım. Çünkü iş gücü kaybı yaşarım. Aradaki git gel mesafesi benim çalışan maliyetimi, iş kalitemi ve çalışan iş gücümü olumsuz etkiler.

3.3. Bakıma İlişkin Bulgular

Bu bölümde mutfak ekipmanlarının temizlik ve teknik bakım süreçlerine yönelik bulgular yer almaktadır. Bulgular bakım süreci ve hatalı bakım süreci alt başlıkları altında değerlendirilmiştir.

3.3.1. Bakım Süreci

Katılımcılardan ekipmanların temizlik ve teknik bakım süreçlerinin işletmelerinin mutfaklarında nasıl yürütüldüğüne ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bulgular ekipmanların günlük temizliklerinden bulaşıkçıların (stewards) sorumlu olduğunu, diğer mutfak personelinin de çalıştığı alanın temizliğinden sorumlu olduğunu göstermiştir. Özellikle mesai devirlerinde temiz alınıp temiz bırakılması prensibinin hâkim olduğu tespit edilmiştir. Yine gün sonlarında tüm mutfak yüzeyi ve ekipmanlarının bulaşıkçı tarafından temizlenerek ertesi güne hazır şekilde bırakıldığı söylenmiştir. Bulaşıkçı ekipman ve mutfak temizliğinden sorumlu iken yönetici mutfak şeflerinin de bu süreçlerin eksiksiz bir şekilde yürütüldüğünü denetlemekle sorumlu olduğu katılımcıların tamamı tarafından vurgulanmıştır.

K8, K10, K11, K12, K13 ve K14 kodlu katılımcıların ifadelerinden hareketle sektörde bulaşık bölümü çalışanları ile ilgili sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Bu bölümde çalışan personelin iş performansının insan sağlığını, ürün kalitesini, ekipman kalitesini doğrudan etkilediği belirtilmiştir. Her ekipman ve yüzey için birbirinden farklı pek çok kimyasal ve birbirinden farklı kullanım dozlarının bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle bu bölümde çalışanların da en az lise düzeyinde eğitilmiş, temizlik konusunda bilgili, tecrübeli ve donanımlı kişilerden istihdam edilmesinin gerektiği ifade edilmiştir. Ancak çalışma koşullarının diğer mutfak personellerine nazaran daha kötü olması, düşük çalışma ücretleri ve işletme içinde yeterli itibar görmemeleri gibi nedenlerle sektörde eğitilmiş bulaşık personel bulmakta zorlanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

K8- *Bulaşıkhaneye personeli (stewardlar) mutfakta en az bir aşçı kadar önemlidir. Bunu kendilerine de her zaman hissettirmek isterim açıkçası. Çünkü ciddi özen isteyen kimyasallarla uğraşıyorlar. Son tabağı aşçıya verecek olan normalde onlar. Yani bir kimyasal bulaşığı kalmış olsa o tabakta büyük risk gazetelere çıkarız. Temizlik boyutuna eklemek istediğim başka bir şey de lise mezunu bulaşıkhaneye personeli ile çalışırsak emin olun işin yarısını çözeriz. Bulaşıkhaneye personeli için çalışma durumunun iyileşmesi demek maaş konusu demek. Mutlaka biz bunları patron kanadından zorluyoruz tabii. Ama dersiniz ki liseli yani lise mezunu bulabiliyor musunuz lise mezunu olup da yapmak isteyen çok yok zaten. 10-12 yıllık personellerim var benim çalıştığım. Hala asgari ücretin bir tık üstünde para alıyorlar maalesef. Böyle giderse bırakın lise mezununu sıradan bir insan bile bulamayacağız.*

K12- *Gerçekten bulaşıkhaneye şefinin işinde iyi olması lazım, bir aşçıbaşı gibi iyi olması lazım. Aynı pencereden bakmaları lazım. Bu konuyla alakalı bilgi sahibi olan insanların istihdam edilmesi gerekiyor. Kimyasallarla alakalı eğitimini almış, bir sürü seminare katılmış, sertifikalara sahip insanlar var. Kodlarına kadar biliyor kimyasalların. O adamın maaşına örnek veriyorum 20.000 lira mı vereceksin, vermelisin. Her şeyimizi teslim ediyoruz çünkü. Onun klorlamada bir yanlış hatası bütün çatalın, bıçağının, ekipmanlarının solmasına, karmasına sebep oluyor, her şey zayı oluyor. Mutfağın içerisindeki komiden, stajyere, bulaşıkçısından aşçısına çalışan herkesin bütün sorunlarını çözen, ilgilenen, sorumlu olan kişi benim. Dolayısıyla işveren ile çalışanlarım arasında bir köprü görevi görmeyi her zaman istiyorum. Bu konuda kesinlikle iyileştirici adımların atılması lazım diye düşünüyorum.*

Araştırmamızın bulgularından hareketle otel işletmelerinde mutfak ekipmanlarının teknik bakımlarının ekipmanın arızalanması beklenilmeden, düzenli periyodlarla (1, 3, 6 ay ve yıllık) gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bu bakım süreleri ekipmana göre değişiklik göstermektedir. Sezon başlamadan önce ağır bakımlarının mutlaka yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Katılımcıların tamamı ekipmanların teknik bakımlarının takibinden teknik servis bölümünün sorumlu olduğunu belirtmiştir. Kendilerini ise yine işin yapıp yapılmadığını denetlemekten sorumlu olan kişi olarak konumlandırmışlardır. Otel bünyesinde faaliyet gösteren teknik servis ekibinin küçük ekipmanların bakım ve tamiri ile ilgilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Büyük ekipmanların teknik bakımları için ise otellerin yıllık bakım anlaşmaları yaparak dışarıdan teknik servis hizmeti satın aldıkları tespit edilmiştir. Bakım anlaşmalarının yanı sıra ekipman satın alınan firmaların sunmuş olduğu teknik servis desteklerinden de faydalandığı belirtilmiştir. Yapılan bakım anlaşmaları yaşanabilecek ekipman arızalanması durumunda işletmeye ve iş akışına zarar vermeden kısa sürede çözüm sunmaya olanak sağlamasından dolayı katılımcılar tarafından önemli ve gerekli görülmektedir. Ayrıca katılımcılardan bazıları (K1, K3, K11, K16), ekipmanların teknolojik gelişiminin temizleme ve bakım süreçlere olumlu katkılar sunduğunu belirtmiştir. Fırın gibi sürekli kullanılan ve mutfağın demirbaşı olan ekipmanların kendi kendini temizleme fonksiyonu ile tek tuşla temizliğinin yapılabildiği, temizliğe ihtiyaç duyduğunda uyarı verdiği, teknik bakıma gerek olduğunda uzaktan erişim ile teknik servisin sorunu tespit edebildiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda yönetici mutfak şeflerinden bazılarının ekipmanların teknik bakım süreçlerine dair görüşleri aşağıda sunulmuştur.

K10- *Anlaşmalı olduğumuz firmalarımız var tabii. Ekipmanların genel bakımları bizde rutin yapılır. Tabii rutinin dışında arızalar da verebiliyor o zaman servis hemen gelir. Mesela bu sabah bir tane buharın kazanımız arızalandı. 2 saat içerisinde yıllık anlaşma yaptığımız teknik servis geldi tamir etti gitti. Bu bizim için değerliydi. Çünkü operasyon bugün*

yoğundu. Aynı mutfaktan hem personele hem kafeteryaya hem bankete hem işte bu heyete (Cumhurbaşkanlığı Külliyesi yakınlarında bir otel olduğu için sık sık bakanlar ve milletvekillerini ağırlıyoruz) yemekler yapılıyor. Bir aletin çalışmaması demek operasyonun biraz uzaması demek bizim için açıkçası. En başta konuştuğumuz bu servis hizmeti burada bizim için çok önemli. Dediğim gibi rutin halde servisler gelip büyük ağır bakımları yapar genelde küçük el aletlerinin kendimiz bakımlarını yapıyoruz.

K15-Buradaki en mantıklı husus şudur; genel itibarıyla otellerin yıllık bakım anlaşmaları var. İlgili firma gelir, anlaşma dahilinde bakımlarını gerçekleştirir, dolayısıyla daha az arıza ve ürün bozulması ile karşı karşıya olacağımız bir durum oluşmaktadır.

K1-Artık teknoloji de çok gelişti. Cihazların bazıları kendi temizliğini kendi yapıp bakıma ihtiyaç duyunca uyarı veriyor. Mesela bende akıllı teknoloji ile donatılmış yeni bir fırın var. Her gün otomatik olarak yıkanması için içerisine atılan iki tane kapsül var. Biri yağ sökücü ve temizleyici, biri de parlatici olan kapsüller. Onları atıp yıkamanız lazım. Çünkü onları yapmadığınız zaman bu sefer sensörleri bozuluyor, kabloları yağlanıyor.

3.3.2. Hatalı Bakım Süreci

Araştırmada katılımcılara, ekipmanların temizlik ve teknik bakım süreçleri hatalı yürütüldüğünde karşılaşılabilecek olan sorunlara ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgular *hatalı temizlik süreci* ve *hatalı teknik bakım süreci* olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenmiştir. Katılımcıların hatalı yürütülen bakım süreçlerine ilişkin değerlendirmelerinin tamamı Tablo 8 ve Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 8. Hatalı Temizlik Süreciyle İlgili Bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	Sıklık
Sağlık sorunları (bulaş, bakteri, zehirlenme)	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K11, K12, K14, K15, K16, K17, K19, K22	16
Ekipman bozulması/performans kaybı	K2, K5, K7, K9, K10, K11, K13, K16, K18, K19, K20, K22	12
Müşteri memnuniyetsizliği	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K11, K12, K16, K21, K22	12
Ürün kalitesi kaybı	K2, K3, K4, K5, K9, K10, K12, K14, K15, K19, K20	11
Prestij kaybı	K1, K5, K9, K10, K14, K15, K17, K18, K19, K22	10
Ekipman yüzeyinde bozulmalar	K6, K7, K8, K11, K13, K17, K20, K21	8
Zaman kaybı	K2, K3, K9, K10, K13, K15, K18	7

Yönetici mutfak şeflerin görüşleri doğrultusunda oluşturulan Tablo 8. incelendiğinde, mutfaklarda temizlik sürecinin doğru bir şekilde yürütülmediği durumlarda sağlık sorunları (16), ekipman bozulması/performans kaybı (12), müşteri memnuniyetsizliği (12), ürün kalitesi kaybı (11), prestij kaybı (10), ekipman yüzeyinde bozulmalar (8), zaman kaybı (7) gibi sorunlar doğuracağı tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularından hareketle mutfak ekipmanlarının temizlik bakımında bir kerelik ihmalin bile gıda zehirlenmesi, bakteri üremesi veya bakteri bulaşı gibi ciddi sağlık sorunlarına yol açabileceği görülmüştür. Bu durum beraberinde müşteri memnuniyetsizliği, ürün kalitesi kaybı, prestij kaybı gibi sorunları da getirmektedir. Yine düzenli yapılamayan ya da ekipmanın ihtiyacına göre yürütülmeyen temizlik süreçlerinin ekipman performansında önce düşüslere, hatalı temizlik sürecine devam edilirse de ekipman bozulmalarına yok açacaktır. Bu durumunun ise ürün kalitesi kaybı, zaman kaybı ve yine müşteri memnuniyetsizliğine neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda bazı yönetici mutfak şeflerinin mutfakta hatalı yürütülen temizlik sürecinin sonucunda yaşanabilecek durumlara dair görüşleri aşağıda sunulmuştur.

K9- Zaman kaybı mı dersiniz, ekipman kaybımı dersiniz, kalite kaybı mı dersiniz hepsi olur. Eğer bir ürün yanlış temizleniyorsa bunun sonucunda da bozuluyorsa ki bozuluyor dolayısıyla siz o ürünün yenisini almak durumunda kalıyorsunuz. O süreçte hem biz o ürünü kullanamamış olacağız hem de başka bir aletle başka bir şey yapmaya çalışacağız tabi ürün kalitesini böyle durumlarda aynı şekilde tutturmak zor. Ve tabi o esnada müşteriye kaliteli ürün sunup onu memnun etmek de zor. Her şey olur.

K22- Her ürünün temizlemesi için kullanılan kimyasallar farklıdır. Ayrıca temizlik usulleri de farklıdır. Dolayısıyla temizlik deyip geçmemek lazım. Bu nedenle temizlik ve kimyasallar konusunda bilgi sahibi donanım sahibi kişileri bu alanda çalıştırmak gerekir. Buna dikkat etmezsen ekipmanda kaybedersin, parada kaybedersin, müşteri memnuniyetsizliği ile de karşı karşıya kalırsın.

Mutfaklarda yüzey ve ekipman temizliği kadar önemli görülen bir diğer husus da mutfak ekipmanlarının düzenli teknik bakımının yapılmasıdır. Bu bağlamda yönetici mutfak şeflerinin, ekipmanların teknik bakım süreçlerinin hatalı yürütülmesi

durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlara ilişkin görüşleri istenmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgulara dayanılarak hatalı yürütülen teknik bakım sürecine ilişkin değerlendirmelerin tamamı Tablo 9' da sunulmuştur.

Tablo 9. Hatalı Teknik Bakım Süreciyle İlgili Bulgular

Cevaplar	Katılımcılar	Sıklık
Maddi kayıp	K1, K2, K4, K5, K7, K8, K9, K11, K12, K14, K16, K17, K19, K20, K21, K22	16
Ekipman kaybı	K2, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K15, K16, K17, K18, K19, K21	14
Müşteri memnuniyetsizliği	K3, K4, K5, K6, K10, K7, K12, K14, K15, K17, K18, K20, K21, K22	14
Ürün kalitesi kaybı	K1, K2, K3, K4, K5, K11, K12, K14, K18, K20, K22	11
Ekipman performans kaybı	K1, K3, K4, K5, K8, K10, K11, K20, K22	9
Zaman kaybı	K1, K2, K3, K5, K13, K15, K16, K19, K22	9
İş kazaları	K2, K4, K13, K10, K15, K19	6
Gıda kaybı	K3, K6, K9, K12, K18	5
Artan enerji tüketimi	K1, K4, K6, K17, K18	5

Yönetici mutfak şeflerin görüşleri doğrultusunda oluşturulan Tablo 9 incelendiğinde, mutfaklarda teknik bakım sürecinin doğru bir şekilde yürütülmediği durumlarda maddi kayıp (16), ekipman kaybı (14), müşteri memnuniyetsizliği (14), ürün kalitesi kaybı (11), ekipman performans kaybı (9), zaman kaybı (9), iş kazaları (6), gıda kaybı (5), artan enerji tüketimi (5) gibi sonuçlar doğuracağı tespit edilmiştir. Ekipmanların teknik bakımları düzenli yapılmadığında ekipmanda önce performans kayıplarının yaşanacağı bu durumun ise; ürün kalitesi kaybına, maddi kayba, müşteri memnuniyetsizliğine, zaman kaybına, enerji kaybına neden olacağı belirtilmiştir. Yine ekipman kaybına neden olarak maddi kayıp, zaman kaybı, müşteri memnuniyetsizliği gibi sonuçlar doğuracağı ifade edilmiştir. Sağlıklı çalışmayan ekipmanların gıda kaybına ve iş kazalarına sebebiyet vereceği de açıkça vurgulanmıştır. Bu kapsamda, yönetici mutfak şeflerinden bazılarının ekipmanların teknik bakım süreçlerinin hatalı yürütüldüğünde yaratabileceği sorunlara dair görüşleri aşağıda sunulmuştur.

K1- Bakım yapılmayan ürünlerde bir süre sonra enerji tüketimleri fazlalaşabilir veya arızaya verebilir. Arıza verdiğinde de tekrar ekstra bir bakım maliyeti ortaya çıkabilir. Yaşiyor muyuz bunları evet yaşıyoruz. Bakım tabletleri olan bazı cihazlarımız var mesela. Yıkamadığımızda tam servis operasyonu esnasında ekranda bir uyarı çıkıyor tam yoğun saatte, yoğun operasyonun ortasında ve diyor ki; beni yıkaman lazım. Doğal olarak yıkayamıyorum, erteliyorum 10 dakika sonra ya ve bu durumda da belki de pişirme aksiyonunu 5 dakikada olacak bir ürünü 8 dakikada yapıyor. Yani 8 dakikaya çıkarıyor pişirme süresine ve bana 3 dakikalık bir zaman kaybı oluşturuyor. 3 dakika operasyon için mutfakta çok uzun bir süre.

K19- Teknik bakım süreci ile ilgili de şunu ifade etmek isterim. Düşünsenize servisin en yoğun saatinde fırının bozulması, izgaranın yanmaması, blender çalışmamasını bu gibi durumlarda müşteri sizden yemek bekliyor ve siz çıkaramıyorsunuz. Bu işte temizlik kadar teknik bakımda çok önemli bir konudur. Bu husus çalışırken hep akılda olmalı ve sürekli kontrollerin yapılması sağlanmalıdır.

Yapılan görüşmeler sonucunda, yönetici şeflerin genel ortak görüşü, mutfaklarda bakım süreçlerinin sistemli bir şekilde yürütülmesinin kesinlikle önemli olduğu yönündedir. Asıl önemli olduğu belirtilen husus ise ekipmanların arızalanmasını beklemeden teknik bakım süreçlerinin düzenli yürütülmesi olmuştur. Arızalanmadan bakım hizmeti alınması fikri kimi işletmeciler için gereksiz maliyet olarak algılsa da sürecin böyle yürütülmemesi gerektiği katılımcılar tarafından açıkça belirtilmiştir. Teknik bakımların düzenli yapılmamasının yaratacağı sorunlar daha büyük ekonomik kayıplara yol açacaktır. Kurumsal işletmelerde yıllık bakım anlaşmaları ile dışarıdan teknik servis hizmeti almaya başlayan işletmelerin sayısının da giderek arttığı görülmektedir.

Sonuç

Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, ekipman satın alırken personel kapasitesine ve fiyata iki katılımcı dışında önem veren yönetici mutfak şefi olmamıştır. Diğer katılımcılar bu görüşlerin aksine, fiyatın mutfaka ekipman satın alma sürecinde dikkat edilecek son husus olması gerektiğini ifade ederken asıl önemli olanın performans ve sürdürülebilirlik olduğunu belirtmişlerdir. Literatür incelendiğinde fiyat kriteri bazı çalışmalarda (Gökdemir, 2009: 39; Aktaş ve Özdemir, 2012: 118) dikkat edilmesi gereken bir husus olarak ifade edilirken bazı çalışmalarda (Özoral ve Yıldırım, 2014:14; Dareker ve Pashave, 2016; Setiono vd., 2018) ise performans odaklı fiyat dengesinin gözetilmesinin önemi vurgulanmıştır. Katılımcıların çoğunluğu, uygun fiyatlı ekipmandan kısa vadede işletmeler açısından **kâr** edilmiş gibi görünse de orta ve uzun vadede yaşanacak olan teknik aksaklıkların, ödenmekten kaçınılan fiyatların çok daha üstünde zarara yol açacağını

açıkça ifade etmişlerdir. Setiono vd., (2018: 873)'nin sürdürülebilir ticari mutfak tasarımında yaşam döngüsü maliyet analizini inceledikleri çalışmalarında, işletme sahiplerinin/yatırımcıların ekipman satın alırken uygun fiyatlı ürün satın alma eğilimde olup başlangıç yatırım maliyetini mümkün olduğunca düşük tutmak istediklerini belirtmektedir. Ancak ticari mutfakların maliyet etkinliğini artırmak için uzun vadede performansını koruyabilen, kaliteli ekipmanlara yatırım yapmak gerekmektedir. Bu nedenle bir ekipmanın sadece başlangıç maliyeti değil; yerleştirilmesi (altyapı için uygunluğu vb.) kullanımı (performansı, malzeme kalitesi vb.) ve bakımını (teknik servis desteği, bakım ihtiyaç sıklığı vb.) içeren uzun vadeli maliyetlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yanlış ekipman tercihinin işletmeye ve iş akışına olan etkilerinin; ürün kalitesi kaybı, maddi kayıp, zaman kaybı, artan yatırım maliyeti, işgücü kaybı, müşteri memnuniyetsizliği, operasyonel aksaklıklar, personel memnuniyetsizliği, azalan verimlilik, azalan personel bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mutfaktan çıkan ürün kalitesi restoran kalitesinin (Ha ve Jang, 2010; Ryu ve Han, 2010) ve müşteri sadakatinin (Mattila, 2001) çok önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Fujii vd. (2013:34) yemek kalitesinin müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve yönetim memnuniyetini artırdığını işaret etmektedir. Artan müşteri memnuniyetinin ise müşterilerin davranışsal niyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu pek çok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur (Cole ve Scott, 2004; Kim vd, 2009; Ha ve Jang, 2010; Bujisic vd., 2014). Başarılı bir mutfak işleyişinin anahtar bir göstergesi olan ürün kalitesinin, birden fazla değişken üzerinde etkin bir rol oynadığı açıkça görülmektedir. Bu durum kaliteli ürün çıkartmak, olası operasyonel aksaklıkların önüne geçmek, personel iş gücü kaybı ve memnuniyetsizliği gibi ciddi sorunlar yaşamamak adına, fiyat odaklı düşünmeden, işletmenin gerçek ihtiyaçları doğrultusunda, özenle düşünülerek doğru ekipman seçmeyi gerekli kılmaktadır.

Yönetici mutfak şeflerine göre mutfak ekipmanı alımında en sık karşılaşılan sektörel hatalarının; proje ekibinde yönetici mutfak şefine yer verilmemesi, nitelikli ve tecrübeli yönetici mutfak şeflerine danışılmadan yapılan alımlar, satın alma sürecinde fazlaca uygun fiyat odaklı davranılıp fiyat performans dengesinin göz ardı edilmesi, tanıdık- akraba ilişkileri ile yapılan alımlar, işletmenin bulunduğu bölgede teknik servis ağının olmaması, işletmenin altyapısına uygun ekipman seçilmemesi ve yönetici mutfak şeflerinin kısa vadeli düşünerek yaptığı alımlar olduğu tespit edilmiştir. Peshave ve Dareker (2016) ile Arman ve Nizamoğlu (2020)'nin çalışmaları araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Arman ve Nizamoğlu (2020) çalışmalarında, endüstriyel mutfak planlamasında kullanılan projelerin büyük bir bölümünün mutfak ekipmanları üreten firmalar tarafından çizildiği sonucuna ulaşmıştır. Mutfak planlanmasında yaşanan sorunların temelinde ise işletme yöneticilerinin kısa vadeli düşünmesi, fiyat odaklı yaklaşımları ve konu ile ilgili sınırlı bilgiye sahip kişilerle sürecin yürütülmeye çalışılması gösterilmiştir. Peshave ve Dareker (2016) ise, restoran mutfak tasarımında karşılaşılan en büyük zorlukların; sınırlı bütçe ve alan, uzmanlık eksikliği ve yapısal kısıtlamaların olduğunu tespit etmiştir. Bu noktada verimli bir mutfak tasarımı için mimar, proje sorumlusu gibi profesyonellerin yanı sıra alanında uzman şeflerin desteğinin de hayati önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırmanın bulgularından hareketle, ekipmanları mutfaka yerleştirirken dikkat edilmesi gereken hususların; operasyonel kolaylık, mutfakın altyapısı, iş sağlığı ve iş güvenliği, iş akışının yönü, mutfakın konsepti, projeye uygunluk, küçük ekipmanlar için sabit alanlar ve simetrik dizilim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ekipmanlar mutfakın fiziki özellikleri ve altyapısına uygun, çalışma düzenini aksatmayacak ve hareket verimliliğini en üst düzeye çıkartacak şekilde planlanmalıdır. Walker (2011: 147), Hagan vd. (2017) ve Ali (2016) de benzer şekilde; mutfaktaki iş akışının pratik ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için mutfak düzeninde operasyonel kolaylığa dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İyi tasarlanmış bir mutfakın, personelin iş verimliliğini ve üretim çıktısını artırdığı da bilinmektedir (Ali, 2016; Dareker ve Pashave, 2016). Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen, ekipmanları mutfaka yerleştirirken dikkat edilmesi gereken hususlar; personel memnuniyeti, iş akışı ve verimliliği, işletme kârlılığı adına büyük önem taşımaktadır.

Teknik bakım sürecinin doğru bir şekilde yürütülmediği durumlarda; maddi kayıp, ekipman kaybı, müşteri memnuniyetsizliği, ürün kalitesi kaybı, ekipman performans kaybı, zaman kaybı, iş kazaları, gıda kaybı, artan enerji tüketimi gibi sonuçlar doğuracağı sonucuna ulaşılmıştır. Mutfaklarda temizlik kadar önemli görülen bir diğer husus kuşkusuz mutfak ekipmanlarının düzenli bakımının yapılmasıdır. Mutfaklarda kullanılan ekipmanlar yüksek maliyetli ürünlerdir. Özellikle büyük mutfak araçlarının ve yedek parçalarının yüksek maliyetli oluşu ve kolay bulunamayışı nedeni ile bunların düzenli teknik bakımlarının yapılması verimli ve uzun süreler çalışması açısından önem arz etmektedir (Moltay, 1996: 99). Walker (2011: 169) mutfak ekipmanlarının yaklaşık olarak 10 yıllık bir kullanım ömrüne sahip olduğu düşünülse de teknik bakım süreçleri düzenli yürütüldüğünde çok daha uzun süre verimle kullanılacaklarını ifade etmektedir. Bunun önemini bilen işletmelerin çoğunun dışarıdan düzenli teknik servis desteği aldıkları bilinmektedir. Nitekim mevcut çalışmada da katılımcıların tamamı işletmelerinde yürütülen teknik bakım süreçlerinin işletme dışından temin edildiğini ifade etmişlerdir. Bu süreçlerin takibinin uzman ekiplerce düzenli yapılması araştırmanın sonuçlarında yer alan sorunların yaşanmaması adına önemlidir. Özenle yürütülen teknik bakım sürecinin tüm bu bahsi geçen kayıpları en aza indireceği düşünülmektedir.

Özetle, henüz işletme kuruluş aşamasındayken ticari mutfakların açılış ekiplerinin alanında uzman kişilerce oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Bu ekip içinde mutlaka bir uzman şefin yer alması gerekmektedir. Ekipte yer alacak olan şefin

kurulan mutfakta çalışacak şef olmasıysa ayrıca önemli görülmektedir. Kurulum aşamasındaki işletmeler için ekipman tercihi sadece mutfak ekipmanı üreten firmaların inisiyatifine bırakılmamalıdır. Yatırımcılar ya da işletmeciler, uygun fiyat odaklı ekipman alımından ziyade ekipmanın fiyat performans dengesine odaklanmalıdır. Yiyecek içecek işletmeleri genellikle günün yarısından fazlası aktif çalışılarak geçirilen alanlardır. Bu alanlarda iş sağlığı ve güvenliği her şeyden önce gelmelidir. Bu noktada iş akışı için en doğru kararı verecek kişilerin başında yönetici şefler gelmektedir. Onların gerekli görüp destek istemesi halinde teknik servis ekibi, bölüm şefleri, satın alma, finans bölümü gibi birimler bir arada çalışmalıdır. Ekipmanlar yerleştirilirken yine uzman bir şeften danışmanlık alınmalı ya da kurulum aşamasında çalışacak şef ile anlaşılıp onun liderliğinde ekipmanlar yerleştirilmelidir. Ekipmanların temizliklerinden sorumlu bulaşıkhanesi şefi ve personeli özenle seçilmeli, çalışma koşulları iyileştirilmelidir. Endüstriyel mutfak firmaları sektörün talebini iyi analiz etmeli ve stratejiler geliştirmelidir. Zengin teknik servis ağı, fonksiyonellik, teknolojik fakat kolay kullanım olanağı olması yönetici mutfak şeflerinin ekipmanlarda tercih ettikleri hususların başında gelmektedir. Endüstriyel mutfak firmalarının talebe göre arz sunarak rekabet üstünlüğü sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada otel işletmelerinde bulunan mutfak ekipmanlarının satın alınması, yerleştirilmesi ve bakımı hususunda yönetici mutfak şeflerinin görüşleri ortaya konmuş ve bazı önerilerde bulunulmuştur. Bundan sonraki süreçte yürütülecek olan akademik çalışmalar için araştırmacılara mutfağın belirli bir bölümüne ait, daha spesifik ekipmanlara yönelik çalışma yapmaları önerilebilir. Mevcut çalışmanın kapsamını sadece 5 yıldızlı otel mutfaklarında yönetici mutfak şefleri oluşturmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı ölçekteki işletmeler ve farklı pozisyondeki katılımcılar incelenip karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Aktaş, A. (2011). *Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2012). *Otel işletmelerinde mutfak yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ali, al-F. F. A. S. (2016). The role of kitchen design effectiveness in improving hotel employees' performance: Case of Minia city". *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*. 10(1), 253-269.
- Arman, A. (2019). Endüstriyel mutfak tasarım ölçütlerinde işlevselliğe bağlı parametrelerin değerlendirilmesi ve tasarıma yönelik öneriler. Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Arman, A. ve Nizamoglu, H. F. (2020). Endüstriyel mutfakların planlanmasında etkili olan faktörler. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 8(4), 2682-2702.
- Baş, T., Usta, Y. ve Uyar, E.Ö. (2013). Derinlemesine görüşme. T. Baş ve U. Akturan (Ed.). *Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örnekleme, Analiz, Yorum* içinde (111-116). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Balci, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balci, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Battal, S. (2020). Otel mutfaklarında ergonomi ve hijyen uygulamaları etkileşimine yönelik bir araştırma (İstanbul Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Bayram, F. (2020). Mutfak yöneticilerinin ticari mutfak planlama ilkeleri konusunda bilgi düzeyleri sektörel hatalar ve çözüm önerileri. Doktora Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Baysal, A. ve Merdol, T. K. (2013). *Toplu beslenme kurumları için yemek planlama kuralları ve yıllık yemek listeleri*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Budak, İ. (2015). *Otel işletmeleri mutfak planlamasına ilişkin sistematik bir süreç analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Bujisic M., Hutchinson J. & Parsa H.G. (2014), the effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (8), 1270-1291.
- Chmiliar, L. (2010). Multiple-Case designs. A. J. Mills, G. Eurepas and E. Wiebe (Eds.). *Encyclopedia Of Case Study Research* in (pp.582-583). USA:Sage Publications.
- Coşkun, R., Altunışık, R. Ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayıncılık.
- Cole, S.T. & Scott, D. (2004), Examining the mediating role of experience quality in a model of tourist experiences, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 16(1), 77-88.

- Courtney, T. K., Huang, Y. H., Verma, S. K., Chang, W. R., Li, K. W. & Filiaggi, A. J. (2006). Factors influencing restaurant worker perception of floor slipperiness. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, 3(11), 592-598.
- Dareker, S. & Peshave, M. (2016). A study of importance of kitchen designing in standalone restaurants. *International Journal of Research in IT and Management*. 6(6), 100-109.
- Doğdubay, M. ve Karan, İ. (2017). Otel mutfaklarında sistematik işyeri düzenleme planı (sidp) modelinin uygulanması. *Aydın Gastronomy*, 1(1), 9-23.
- Doğdubay, M., Sarioğlan, M. ve Türkmen, B. M. (2023). Toplu yiyecek üretimi gerçekleştiren işletmelerde fiziki mutfak planlaması. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*. 6(1), 157-167.
- El-Amir, J. & Omar, A. M. (2019). Investigating the relation between ergonomics and efficiency of hotel kitchen staff. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*. 3(1), 110-121.
- Fujii, N., Kaihara, T., Uemura, M., Nonaka, T. & Shimmura, T. (2013). Facility layout planning of central kitchen in food service industry: application to the real-scale problem. *Advances in production management systems. Sustainable Production and Service Supply Chains*, 33-40.
- Gisslen, W. (2006). *Professional baking*. New Jersey: John Wiley & Sons,
- Gökdemir, A. (2009). *Mutfak hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gürman, Ü. (2003). *Yemek pişirme teknikleri ve uygulaması*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Ha, J. & Jang, S.C.S. (2010). Effects of service quality and food quality: the moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3), 520-529.
- Hagan, J. A., Spio-Kwofie, A. & Baissie, F. (2017). Assessing the effect of kitchen layout on employee's productivity. *IJRDO - Journal of Applied Management Science*. 3(1), 36-45.
- İşkur-Türkiye İş Kurumu, (2020). 2020 yılı konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektörü işgücü piyasası raporu.<https://media.iskur.gov.tr/45261/konaklama-ve-yiyecek-hizmeti-faaliyetleri-sektoru.pdf> Erişim Tarihi: 29.05.2023.
- Johnson, R. B. & Christensen, L. (2014). *Eğitim araştırmaları-nicel nitel ve karma yaklaşımlar*. (Çev. Ed. Demir, S. B). USA:Sage Publications.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS-AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Katsigris, C. & Thomas, C. (2009). *Design and equipment for restaurants and food service-a management view*, New Jersey: John Wiley & Sons,
- Kim, W.G., Ng, C.Y.N. & Kim, Y.S. (2009), Influence of institutional dineserv on consumer satisfaction, return intentions, and word-of-mouth, *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10-17.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükyanan, M.A. ve Şen Demir, Ş. (2019). Otel mutfaklarının genel yapısının çalışan performansına etkisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(4), 485-501.
- Mattila, A.S. (2001). Emotional bonding and restaurant loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 42(6), 73-79.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber*. S. Turan (Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Moltay, İ.H. (1996). Ziyafet mutfağında alternatif sistemler. *Turizm ve Teknik*. Sayı:5.
- Monin, (2022). Food and beverage industry analysis: PESTLE, SWOT, Porter's Five Forces <https://pestleanalysis.com/food-and-beverage-industry-analysis/> Erişim Tarihi: 29.05.2023.
- Özel, K. ve Cömert, M. (2015). Otel işletmeleri mutfak çalışanlarının mutfak planlaması ile ilgili bilgi düzeylerinin belirlenmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3(2), 48-55.
- Özoral, A. ve Yıldırım, Ö. (2014). *Mutfak ve stewarding profesyonel mutfak rehberi*. Antalya: Otelci Online Yayınları.
- Öztaş K. ve Uçan, H. (2002). *Turizm sektöründe mutfak hizmetleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Peshave, M. & Dareker, S. (2016). A study of challenges faced by restaurants in designing their kitchens and measures undertaken by them to overcome the challenges. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research*

(IJRTER).77-84.

- Pırnar, İ. (2015). *Yiyecek içecek işletmeleri yönetimi*. Ankara: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ryu, K. & Han, H. (2010), Influence of the quality of food, service, and physical environment on consumer satisfaction and behavioral intentions in quick-casual restaurants: moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(3), 310-329.
- Sarioğlan, M. ve Battal, S. (2022). Research on hygiene and ergonomics in kitchens. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 10(1), 75-93.
- Setiono, K., Meeampol, S. & Anussornnitisarn, P. (2018). Life cycle cost analysis in designing a sustainable commercial kitchen. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2018*, Naples: Italy
- Sever, Y. (2021). *Gastronomi eğitim mutfaklarının temel mutfak uygulamaları kapsamında planlanması*. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- The Business Research Company, (2023). Food and beverages global market report 2023. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/food-and-beverages-global-market-report#:~:text=The%20global%20food%20and%20beverages,least%20in%20the%20short%20term> Erişim Tarihi: 29.05.2023
- Tümer, H. (2008). Toplu Beslenme Hizmeti Verilen Kurumlarda Mutfak Planının İncelenmesi ve Mutfak Planının İş Akışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Türksoy, A. (2015). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 6(4), 527-542.
- TÜRSAB-Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. (2014). TÜRSAB Gastronomi Turizmi Raporu. https://www.tursab.org.tr/apps/OldFiles//dosya/12302/tursab-gastronomi-turizmi-raporu_12302_3531549.pdf Erişim Tarihi: 28.04.2023
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Walker, J. R & Lundberg, D. E. (2005). *The Restaurant: From Concept to Operations*, New York: John Wiley&Sons.
- Walker, J. R. (2011). *The restaurant: from concept to operation*. Haboken: John Wiley & Sons.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zaro, S. ve Köksal, M. (2021). Mutfakta Kullanılan Ekipmanlar. L. Buyruk (Ed.), *Konaklama ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Mutfak Yönetimi* içinde (79-110). Ankara: Detay Yayıncılık.

Extended Abstract

Aim and Scope

Kitchens are crucial areas that cannot be easily changed and rearranged due to high investment costs. Therefore, kitchens, which are of vital importance in terms of business profitability, production success and efficiency, should be planned carefully. However, when the literature is examined, it is seen that studies on kitchen planning generally focus on architectural design and ergonomic suitability, and the issue of equipment planning is addressed in a limited number of studies. No empirical research has been found that addresses the issue of kitchen equipment planning from a holistic perspective (purchase, placement, maintenance). This situation creates a gap in the relevant literature. For this reason, this research aims to reveal the opinions of executive kitchen chefs regarding the purchase, placement and maintenance of kitchen equipment in hotel businesses.

Methods

The data collection method employed in this study is the interview technique, which is one of the qualitative research methods. The study data were obtained using the semi-structured interview method, which is a qualitative research technique. This method was chosen to deeply determine the opinions of executive chefs. The general population of the research consists of executive kitchen chefs working in hotel establishments in Turkey, and the working population consists of executive kitchen chefs of 5-star hotel establishments operating in Turkey. In the selection of the sample related to the

research population, purposive and snowball sampling techniques, which are probability unknown sampling techniques, were used. The sample of the study consists of 22 executive kitchen chefs who were interviewed. In the process of preparing the semi-structured interview form used in the research, concepts determined by examining relevant studies in the literature were taken into consideration, and categories/themes were created. After creating research questions related to the identified themes, expert opinions were sought to obtain accurate data for the purpose of the research. In line with expert opinions, the final version of the semi-structured interview form was created. The created interview form was tested by conducting a pilot study with the participation of 3 executive kitchen chefs. The final version of the interview form was given after the pilot study, and the research was carried out. Within the scope of the research, interviews with executive kitchen chefs who voluntarily participated in the study were conducted through the interview form between March 15 and April 30, 2023.

Findings

The findings of the research within the scope of the equipment purchasing theme showed that the kitchen equipment to be put into operation is mostly decided by the executive kitchen chefs. It has been concluded that the prevailing opinion is that making decisions with a team including technical service and department heads will produce more positive results. When purchasing equipment, executive kitchen chefs generally; It has been determined that they attach importance to the technical service support of the purchased equipment, energy efficiency, material quality, capacity (sufficiency for operation), suitability for the kitchen concept, functionality, security system, reliable brand, technological equipment and easy operating system. When the results of the research were evaluated, except for two participants, no executive kitchen chef gave importance to staff capacity and price when purchasing equipment. In contrast to these views, other participants expressed that the price should be the last consideration in the process of purchasing equipment for the kitchen, emphasizing that the real importance lies in performance and sustainability. The current research indicates that the effects of incorrect equipment choices on the business and workflow include loss of product quality, financial loss, loss of time, increased investment costs, loss of labor, customer dissatisfaction, operational disruptions, personnel dissatisfaction, decreased productivity, and decreased personnel loyalty. According to executive kitchen chefs, the most common sectoral mistakes in purchasing kitchen equipment are; Not including an executive kitchen chef in the project team, purchases made without consulting qualified and experienced executive kitchen chefs, being too price oriented during the purchasing process and ignoring the price performance balance, purchases made through acquaintances and relatives, lack of a technical service network in the region where the business is located, It has been determined that equipment suitable for the infrastructure is not selected and that executive kitchen chefs make short-term purchases. Based on the findings of the research, the points to be considered when placing equipment in the kitchen are; It has been concluded that there are operational convenience, infrastructure of the kitchen, occupational health and safety, direction of the workflow, concept of the kitchen, suitability for the project, fixed areas for small equipment and symmetrical arrangement. Incorrect placement of equipment has been found to lead to problems such as accidents, loss of time, loss of labor, customer dissatisfaction, employee dissatisfaction, and loss of product quality. In cases where the cleaning processes of the equipment are carried out incorrectly, results such as health problems, equipment breakdown/performance loss, customer dissatisfaction, loss of product quality, prestige loss, deterioration on the equipment surface, and loss of time have been identified. When the technical maintenance process is not carried out correctly, it is concluded that it will result in consequences such as financial loss, equipment loss, customer dissatisfaction, loss of product quality, equipment performance loss, loss of time, accidents, food loss, and increased energy consumption.

Conclusion

Based on all these results obtained from the study, it is considered crucial to have teams of experts in the field during the establishment phase of commercial kitchens, particularly when the business is in the initial stages. It is essential to include a specialist chef in this team. Furthermore, having a chef who will work in the established kitchen within the team is deemed particularly important. For businesses in the setup phase, the choice of equipment should not be left solely to companies that produce kitchen equipment. Investors or operators should focus on the price-performance balance of the equipment rather than opting for equipment solely based on cost. Food and beverage establishments are often areas where more than half of the day is actively spent. Therefore, occupational health and safety should be a top priority in these areas. At this point, the individuals who are best positioned to make the most accurate decisions for workflow are executive chefs. In case they deem it necessary, teams such as the technical service team, department heads, purchasing, and finance departments should collaborate. When placing equipment, consulting with an expert chef or reaching an agreement with the chef who will work during the setup phase and placing the equipment under their leadership should be considered. The dishwashing chef and staff responsible for the cleaning of the equipment should be selected carefully, and working conditions should be improved. Industrial kitchen companies should analyze the industry's demand effectively and develop strategies. A rich technical service network, functionality, and technological but user-friendly options are among the

preferences of executive chefs when it comes to equipment. In this context, providing a competitive advantage by offering supply according to demand is considered achievable.