JOURNAL OF TOURISM AND GASTRONOMY STUDIES

ISSN: 2147 – 8775

Journal homepage: www.jotags.org



Baş Aşçının Hizmet Kalitesine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği** (A Research on the Effects of Head Chef on Service Quality: Ankara Case)

*** Gamze ERDOĞAN** [a], **Betül GARDA** [b]

[a] Konya Selçuk University, Institute of Social Sciences, Department of Tourism Management, Konya/Turkey
[b] Konya Selçuk University, Vocational School of Social Sciences, Department of Marketing and Advertising, Konya/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:06.10.2021

Kabul Tarihi:23.11.2021

Anahtar Kelimeler

Hizmet kalitesi

Otel işletmeciliği

Mutfak yönetimi

Turizm

Öz

Günümüzde önemi giderek artan turizm endüstrisinin en önemli kollarından biri konaklama işletmeleridir. Farklı rekabet koşullarında değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve rekabet üstünlüğü kazanabilmek için bütün işletmeler gibi konaklama işletmeleri de hizmet kalitesine önem vermek zorundadır. Son yıllarda büyük gelişme gösteren hizmet kalitesinin, konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümüne ve bu bölümün alt birimi olan mutfak yönetimine etkileri olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmada baş aşçının hizmet kalitesine olan yeterliliği değerlendirilerek hizmet kalitesine olan potansiyelinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara'da bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek yöneticilerine, kendi bünyelerinde çalıştırdıkları mutfak yöneticisi olan baş aşçının hizmet kalitesine olumlu veya olumsuz etkilerinin olup olmadığı ve sağlanan hizmet kalitesine olan artıları yüz yüze görüşme tekniğiyle sorulmuştur. Görüşmelerde nitel bir yöntem olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği benimsenmiştir. Araştırma sonucunda, tüm katılımcıların sorulara genel olarak olumlu yanıtlar verdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca görüşmelerden yola çıkarak, hizmet kalitesi açısından önemli bir potansiyele sahip olan baş aşçının, kaliteyi belli bir standartta sürdürdüğü, misafir memnuniyetini ve sadakatini arttırdığı tespit edilmiştir.

Keywords

Service quality

Hotel management

Kitchen management

Tourism

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

Abstract

One of the foremost branches of the tourism industry, whose importance is increasing day by day, is accommodation establishments. In order to respond to changing customer demands in several competitive conditions and to gain a competitive advantage, accommodation businesses, like all businesses, must attach importance to service quality. It is seen that the service quality factor, which has shown great improvement in recent years, has effects on the food and beverage department and the kitchen management, which is the sub-unit of this department for accommodation establishments. For this reason, it was aimed to determine the potential for service quality by evaluating the proficiency of the head chef in service quality. For this purpose, it was asked whether the food and beverage managers of the five-star hotels in Ankara and the head chef, who is the kitchen manager they employ, have positive or negative contributions to the service quality and the advantages of the service quality provided by face-to-face interview technique. Semi-structured interview technique, which is a qualitative method, was adopted in the interviews. As a result of the research, it was observed that all participants gave positive answers to the questions in general. In addition, based on the interviews, it can be stated that the head chef, who has an important potential in terms of service quality, maintains the quality at a certain standard and provides guest satisfaction and guest loyalty.

** Sorumlu Yazar*
E-posta: gamzercan86@hotmail.com (G. Erdoğan)

DOI:10.21325/jotags.2021.911

**Bu makale, "Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetiminde Baş Aşçının Hizmet Kalitesine Olan Etkisi, Ankara'da Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

GİRİŞ

Çağımızda küreselleşmenin ve teknolojik gelişmenin etkisiyle, turizm, dünyanın en önemli hizmet endüstrilerinden bir haline gelmiştir. Dolayısıyla turizm endüstrisinde önemli yeri olan otel işletmelerinin; ulusal ekonomilere sağladığı katkıdan dolayı sunduğu hizmeti, küresel boyutta ve belli bir ölçekte tutması zorunlu hale gelmiştir (Temizel & Garda, 2017).

Otel işletmeleri her geçen gün değişen misafir istek ve arzularına cevap verebilmek ve sadık müşteri profili oluşturup arttırabilmek için misafirlerin beklentileri ve talepleri doğrultusunda hizmet kalitesini arttırmak zorundadırlar. Müşteri ile konaklama işletmesi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, yeni müşterilerin kazanılması ve bu müşterilerle kurulan ilişkinin güçlendirilmesi ancak hizmet kalitesinin belli bir standartta tutulması ile mümkün olmaktadır.

Otel işletmelerindeki yeni yönetim anlayışlarından biri de mutfak yönetimidir. Mutfak, yemek üretiminin yapıldığı yer anlamından çıkıp, başlı başına bir yönetim anlayışına sahip olmuştur. Bu durum mutfak yöneticisi olan baş aşçının mesleki eğitiminin ve bilgi birikiminin yanı sıra; vizyon sahibi, yenilikçi, kendini sürekli geliştiren, rakiplerini ve teknolojiyi yakından takip eden bir yönetici olmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, turizm endüstrisinin can damarı olan konaklama işletmelerinde de, üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenirliğinin yükseltilmesine, çeşidinin artmasına, turist beklentilerine uygun ürün karmasının oluşturulmasına önem verilmektedir. Kısacası, içinde bulunduğumuz çağda, rekabet gücünü arttırmanın yolu, beklenilen ve algılanan hizmet kalitesini etkin bir biçimde yükseltmekten geçmektedir (Temizel & Garda, 2017).

Literatür incelendiğinde ise hizmet ve kalitenin değerlendirildiği ve hizmet kalitesinin ölçüldüğü çalışmaları görmek mümkün olsa da baş aşçının hizmet kalitesine olan etkileri konusundaki çalışmaların literatürde bulunmayışı bu çalışmanın ve ölçek oluşturmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bu çalışma ile genel olarak hizmet kalitesinin öneminden bahsedilmiş ve sonrasında mutfak yöneticisi olan baş aşçının hizmet kalitesine olan etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı baş aşçının sunulan hizmete olumlu veya olumsuz etkilerinin olup olmadığının ve sağlanan hizmet kalitesine olan artılarını ölçmeye yöneliktir. Dolayısıyla elde edilen sonuçların konuyla ilgili gelecekteki araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

Literatür ve Kavramsal Çerçeve

Hizmet, Türk Dil Kurumu (TDK 2021)'na göre, birinin işini görme veya birine yarayan işi yapma olarak tanımlanmaktadır. Hizmetin kesin bir tanımının olmadığı ve araştırmacılara göre farklılık gösterdiği yapılan literatür taraması sonucunda ortaya çıkmıştır. Hizmet kavramının araştırmacılara göre farklılık göstermesinin nedeni, bağlı bulundukları bilim dalı ve etkisinde kaldıkları yaklaşımlar gösterile bilinir. Hizmetler mamullere göre bir takım farklı özelliklere sahip olup bu nitelikleri gereği onlardan ayrı değerlendirilmeleri gerekmektedir. Hizmetleri mallardan ayıran kendilerine has karakteristik özellikleri; soyutluk, dayanıksızlık, eş zamanlı üretim ve tüketim, heterojenlik (türdeş olamama) ve müşteri katılımıdır (Tekeli & Tekeli, 2021). Kalite sözcüğü, Latince olan "qualis" kelimesinden gelmekte ve "öyle olmak" anlamındadır (Biçer & Yurtsal, 2021, s. 752). Hemen hemen her sektörde, her yönetim seviyesinde, her fonksiyonda çok sık kullanıldığı için, sadece aşinalık yüzünden herkes tarafından bilindiği sanılan, toplumda da sıklıkla duyulan ve kullanılan bir kavramdır. Kalite en basit anlamı ile amaca ve kullanıma uygunluktur.

Diğer bir değişle bir ürünün ya da hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen ihtiyaçlarını gidermeyi sağlayan özellik ve karakteristiklerin hepsidir (Alyakut & Üzümcü, 2020, s. 516).

Hizmet kalitesinin en genel tanımı tüketicilerin beklentileri ile algılanan hizmet arasında oluşan farklılık olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi, teslim edilen hizmet düzeyinin müşterilerin beklentileriyle hangi seviyede karşılık bulduğu ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Karakahraman & Özsaatçi, 2021, s. 435). Hizmet kalitesi; müşterilerin bir hizmetle ilgili beklentileri ve hizmetin sunulma şeklinin algılanması arasında yapılan karşılaştırmanın sonucu olarak tanımlanır. Bu karşılaştırmada ise müşterinin tatmin noktasını değiştirebilmektedir. Örneğin, turizm sektöründe misafir tatmini zordur. Çünkü turizm yalnızca konaklama ve seyahat işletmesiyle sınırlı olmayan farklı pek çok hizmeti bünyesinde barındıran bir bileşik üründür. Yöredeki çekicilik unsurları, alt yapı olanakları, konaklama yerinin konumu, niteliği, iş görenlerin yaklaşımı, yerel halkın yaklaşımı gibi pek çok konunun turistin beklentisini tam olarak karşılayabilmesi oldukça zordur. Hizmet sektörünün gelişimi doğrultusunda, hizmet üreten işletmeler, mal üreten işletmeler gibi, tüketici tatminini sağlayıp hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda paylarını artırabilmek amacıyla, sundukları hizmet kalitesi boyutunda farklılıklar yaratmaya çalışmışlardır. Hizmetlere ilişkin kalite boyutları şunlardır; somut özellikler (görünüm, fiziksel olarak yaratılan imaj), güvenilirlik, heveslilik (karşılık verebilme), yeterlilik, ulaşabilirlik (erişim), nezaket, iletişim, kredibilite (inanıla bilirlik), güvenlik (tehlike, risk veya şüphenin olmaması), müşteriyi tanıma ve anlama (empati) (Onurlubaş & Öztürk, 2020).

Mutfak kavramı otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, fiziki alan ve bu alanda bulunan araç-gereçlerle beraber, asıl üretici güç olan insan faktörü de tanımlamanın kapsamına alınmalıdır. Mutfak çalışanları olarak adlandırılacak bu üretim faktörünün mutfak araç-gereçleri ve çalışma alanları ile olan ilişkileri ve etkileşimleri önem kazanmakta, bu ilişki ve etkileşim sonucunda ortaya konan üretim faaliyetlerinin konuk olarak adlandırılan otel müşterisinin beslenme gereksinimleri ve yiyecek hizmetleriyle ilgili beklenti ve arzuların karşılaması ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde mutfak; çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişki ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölüm olmaktadır (Aktaş & Özdemir, 2005). Ancak bu tanımlamaya mutfağın amacını, yani konukların beslenme gereksinimleri, beklenti ve isteklerini karşılayarak konuk memnuniyeti sağlamayı da eklemek gerekmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin yiyecek hizmetlerini sunarken belirli bir kar elde etme hedefinde olduğu da belirtilmelidir (Özdemir, 2001). Bu açıklamalar ışığında otel işletmeleri için bir mutfak tanımı geliştirmek mümkündür. Buna göre; otel işletmelerinde mutfak, sunulan yiyecek hizmetlerinden belirli bir kar elde etmek üzere konukların beslenme gereksinimlerini, yiyecek hizmetleriyle ilgili istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş, çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişkileri ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölümdür (Giritlioğlu, 2008). Aşçı; yiyecek ve içecekleri mutfak ortamında hazırlayan, lezzetlendiren ve pişiren kişidir (Tanrısevdi & Atabey, 2020, s. 215). Baş aşçı ise; yiyeceklerin standart (her zaman aynı kalite ve miktarda) olarak hazırlanıp üretimini sağlamak ve mutfağın yönetim ve organizasyonundan sorumlu olan kişidir. Bu sorumluluk çerçevesinde planlama, örgütleme, yöneltme, etkileme ve kontrol gibi yönetsel görevler de üstlenmiştir. Ayrıca mönü planlaması yapmak ve mönüde yer alan yemeklerin reçetelerini (tarif) hazırlamak, standart üretime yönelik eğitim programları hazırlamak ve bu programları uygulamak, mutfak için gerektiği durumlarda personel alımında bulunmak, eksik ekipman ve araç-gereç ile malzeme listelerini hazırlayarak satın alınmalarını sağlamaktır. (Sökmen, 2006).

Metedoloji

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Baş aşçıların hizmet kalitesine olan etkileri üzerine yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışma literatürdeki boşluğu tamamlama ve sonraki çalışmaları destekleme yönünden önemlidir. Bu çalışmanın amacı, baş aşçının sunulan hizmete olumlu veya olumsuz etkilerinin olup olmadığının ve sağlanan hizmet kalitesine olan artılarını ölçmeye yöneliktir.

Araştırmanın Örneklemi ve Kapsamı

Nitel araştırma yönteminde araştırmanın konusunu oluşturan olay ya da kişilerle ilgili derinlemesine bir inceleme yapabilmek için örneklem küçük tutulmuştur ve bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Amaçlı örneklemelerde araştırmacılar katılımcıları çalışma için en uygun özelliklerine göre belirler. Örneğin; katılımcılar çalışılan konu ile ilgili önceki deneyimleri ya da konu hakkındaki bilgileri nedeniyle seçilebilir (Başkale, 2016). Bu nedenle Baş aşçının hizmet kalitesine olan etkilerini ölçmek için onların amirleri olan yiyecek içecek müdürleri ile görüşme sağlanmıştır.

Araştırmanın evreni, yapılan ön çalışma sonucunda yiyecek içecek departmanının sadece beş yıldızlı otellerde ayrı bir departman olarak yer aldığı tespit edilmiş bu nedenle Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Ankara ili Türkiye turizminin önemli şehirlerinden biri olması, şehir otelciliğinin gelişmiş olması, jeopolitik ve coğrafik konumu nedeniyle tercih edilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi ve Analizi

Çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında veri toplama amacıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği kullanmanın ana amacı özellikle bir hipotezi test etmek değil; bunun aksine diğer insanların deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır (Türnüklü, 2000). Böylece, kişilerin kendi deneyimleri, onların dillerinden, anlamlandırmalarından ve açıklamalarından çok daha iyi anlaşılacaktır. Diğer araştırma teknikleriyle yeterince elde edilemeyen kişiye özel, saklı birçok şeyi görüşme tekniği kullanarak ortaya çıkarmak mümkündür (Kvale, 1996). Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme formunu hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılı bir biçimde aktarmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000). Soru formundaki ilgili alan yazı uzman görüşü doğrultusunda oluşturulmuştur.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz tercih edilmiştir. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Araştırmaya ilişkin nitel verilerin analizi Ok ve Erdoğan (2010) tarafından önerilere dayandırılarak uyarlanan (1) çözümleme, (2) güvenirlilik analizi, (3) verilerin kodlanması, (4) tema ve kategoriler, (5) sonuçlar ve yorumlama olmak üzere beş aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesi aşamasında katılımcılar ile bireysel görüşme yapılmadan önce katılımcılardan izin istenmiş ve ses kaydına alınacağı ve kimseyle paylaşılmayacağı belirtilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2016).

Bu doğrultuda görüşmeler başlamıştır, böylece araştırmacı ve katılımcılar arasında güven ortamı sağlanmaya çalışılmıştır. Hazırlanan görüşme soruları iki farklı araştırmacı tarafından tekrar incelenmiştir ve bir taslak hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak soru formu konu ile deneyimi olan ve halen bir otel işletmesinde çalışan uzmanın görüşüne sunulmuş ve önerileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Nitel araştırma için gerçekleştirilen bireysel görüşmeler 2016 yılının Ekim ve Kasım ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin süresi yaklaşık 45 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilen soruların anlaşılmaması ve eksik bilgi verildiğinde gerekli açıklama yapılmış, sorulara ilişkin derinlemesine yanıt alınmaya çalışılmıştır. Katılımcılardan alınan izin doğrultusunda elde edilen görüşme verileri çözümlenerek düzenli yazı formatına aktarılmış ve 32 sayfa ham veri elde edilmiştir. İkinci aşama nitel verilerin güvenilirliğini analiz aşamasında nitel araştırmanın iç tutarlılığını artırmak için tutarlılık incelemesi tekniğinden yararlanılmıştır. Bu tekniğin amacı araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve araştırmacının etkinliklerini baştan sonra tutarlı bir biçimde gerçekleştirip gerçekleştirilmediğinin ortaya konmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu aşamada araştırma Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği bölümünde öğretim üyesi olan bir uzmanın görüşüne sunulmuş ve uzmandan alınan geri bildirimler araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine katkıda bulunmuştur.

Araştırmanın Alanı

Bu araştırmanın alanını, Tripadvisor internet sitesinin 2016 Ekim ayı verilerine göre Ankara ili sınırları içerisinde yer alan Çankaya, Yenimahalle ve Akyurt olmak üzere üç ilçenin sınırları içerisinde bulunan toplamda 22 adet beş yıldızlı tesis oluşturmaktadır. Ulaşım şartları ve merkeze yakınlık sebebiyle yalnızca Çankaya ve Yenimahalle ilçeleri tercih edilmiştir. Toplamda 22 adet bulunan beş yıldızlı tesislerden 20 tanesi bu ilçelerde bulunmaktadır. İncelenen ilçeler içerisinde bulunan 20 tesisin 1 tanesi tadilatta olması nedeni ile diğer 3 tanesi ise sebep bildirmeksizin görüşme talebini geri çevirmiştir.

Otel işletmelerinde mutfak yönetiminden sorumlu olan baş aşçının doğrudan yiyecek içecek müdürüne bağlı çalışan olduğu saptanmıştır. Bu durumda 16 farklı işletmede görev yapan yiyecek içecek müdürleri ile görüşme yapılmıştır. Olası kişiler belirlendikten sonra iletişim bilgileri kullanılarak her birine yüz yüze ulaşılmış ve kısa bir şekilde araştırmanın amacı ve içeriği ile araştırmacının kimliği açıklanmıştır. Görüşmenin tamamı, gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılara K1 ile K16, baş aşçılara ise A1 ile A16 arası kodlar verilmiştir.

Araştırma Bulguları

Betimsel olarak analizi yapılan araştırma bulgularının değerlendirilmesi öncesinde baş aşçıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bilgiler tablo 1'de gösterilmiştir. Tablo'da görüldüğü üzere baş aşçıların tümünün erkek olup, yaş aralıkları 31-50 arasında değişmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında büyük bir kısmının lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Baş aşçıların mesleki tecrübelerine bakıldığında, büyük çoğunluğunun on yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu, bulundukları otelde çalışma sürelerinin ise iki ve daha fazla yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Baş Aşçıların Sosyo-Demografik Özellikleri

No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Meslekte Hizmet Verdiği Yıl	Hizmet Verdiği Oteldeki Çalışma Süresi (Yıl)
A1	Erkek	48	Lise	28	13
A2	Erkek	54	Lisans	20	2
A3	Erkek	34	Lise	13	2
A4	Erkek	51	Lise	35	15
A5	Erkek	31	Lise	10	2
A6	Erkek	40	Lise	23	3
A7	Erkek	45	Lisans	27	13
A8	Erkek	33	Lise	12	2
A9	Erkek	50	Lise	35	2
A10	Erkek	35	Lise	15	2
A11	Erkek	41	Lisans	21	10
A12	Erkek	48	Lise	30	4
A13	Erkek	32	Lise	15	2
A14	Erkek	50	Lisans	30	15
A15	Erkek	33	Lisans	10	2
A16	Erkek	40	Lisans	15	2

Araştırma kapsamında öncelikle katılımcıların genel olarak baş aşçının sağlanan hizmete olan katkılarının değerlendirilmesi istenmiştir. Tablo 2'de görüldüğü üzere bulgular "menü, yönetim, satış ve personel" olarak gruplandırılmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda baş aşçıların, menülerini çoğunlukla altı ayda bir değiştirdiklerini, menü değişikliği yapmak istediklerinde özellikle yiyecek içecek müdürleri ile irtibat halinde oldukları, çoğu baş aşçı için maliyet; menü hazırlamada en büyük etken olduğu görüşündedirler. Görüşme yapılanan tüm otel işletmelerinde menüler, misafirlerin beklentisi üzerine son hallerini aldıkları sonucuna varılmıştır.

Baş aşçıların, çoğunluğunun planlamayı doğru ve zamanında yaptıkları, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar, işletme bütçesine katkıları olan ve yönetimin iş yükünü hafifleten bir yönetici konumunda oldukları görüşündedirler. Aynı zamanda araştırmaya dahil olan bütün baş aşçıların liderlik vasfına sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya dahil olan tüm baş aşçıların misafirden gelen istek ve şikayetler doğrultusunda ayrı bir satış politikası izledikleri sonucuna varılmış ve çoğunluğunun otelin mali hedeflerinden haberdar olduğu ve bu sayede otel satışlarının arttığı kanısına varılmıştır.

Baş aşçıların, hepsinin personelin gözünde lider konumunda olduğu, baş aşçı sayesinde personelin daha özverili ve istekli çalıştıkları, genellikle personelini yönetimin istekleri doğrultusunda destekledikleri, kendi personellerinin motivasyonuna önem verdikleri ve bunun için çeşitli çalışmalar yaptıkları anlaşılmıştır. Örneğin; piknik organizasyonları, çeşitli eğlence aktiviteleri, personelinin özel günlerinde (düğün, nişan, asker uğurlaması, ölüm, hastalık) yanlarında olması, terfi ve zam olanağı, yurt içi ve yurt dışı eğitim olanağı gibi. Ayrıca, araştırmaya dahil

olan baş aşçıların çoğunluğunun personelinin fikir ve tercihlerine önem verdiği ama son sözü mutlaka kendilerinin söylediği ve çoğunlukla personeli ile bilgi birikimlerini paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Genel Olarak Baş Aşçı'nın Sağlanan Hizmete Olan Katkıları

Başlık	**Kategori**	**İfadeler**
Menü	Zaman Hazırlık aşaması Odak noktası Misafir tercihi	"Menüler yılda iki defa değişmektedir." K1, K15 "Menüler yılda bir kez değişmektedir." K2, K3, K4, K5, K6 "Menüler altı ayda bir değişmektedir." K7, K12, K13, K16 "Menüler iki yılda bir değişmektedir." K8, K9, K11 "Menüler üç ayda bir değişmektedir." K10, K14 "Menü hazırlanırken yiyecek içecek müdürünün fikirleri alınır ve ortak paydada buluşulup ona göre bir menü hazırlanır." K1, K2, K3, K5, K9, K10, K13, K14, K15, K16 "Menüler hazırlanırken; genel müdür, yiyecek içecek müdürü ile görüşme halinde olup, fikir alışverişinde bulunulmaktadır." K4, K6, K7 "Menü hazırlanırken mutlaka ana merkeze bilgi verilmekte ve onların onayı ile uygun gördükleri menüler hazırlanmakta." K8 "Menü hazırlanırken mutlaka yiyecek içecek müdürüne satış ve pazarlama müdürüne danışılmakta ve ortak payda da bir menü hazırlanmaktadır." K11 "Menü hazırlanırken mutlaka yiyecek içecek müdürüne, satış ve pazarlama müdürüne, restoran müdürüne ve satın alma müdürüne danışılmakta ve ortak payda da bir menü hazırlanmaktadır." K12 "Menüler hazırlanırken maliyet, misafir beklentisi ön planda tutuluyor ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanıyor." K1, K3, K6, K9 "Menüler hazırlanırken hiçbir işletme de bulunmayan işletmeye özgü işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmakta." K2 "Menüler hazırlanırken mevsim, yerel ürün kullanıma uygunluk, dünya mutfağının olmazsa olmazları, yeni trend ürünler, misafir beklentisi ön planda tutuluyor ve işletme kar marjı da göz önünde tutularak misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır." K4, K5, K7, K8, K12, K13 "Menüler hazırlanırken yeni trendler, farklı konsept uygulamaları, misafir beklentisi ön planda tutulmakta ve misafir odaklı bir menü hazırlanmaktadır." K10, K14, K15, K16 "Menüler hazırlanırken en az tüketilen ürünler çıkarılıp en çok tüketilenler menüde kalmak şartıyla yeni bir menü hazırlanmaktadır." K11 "Sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan yok ama menüdeki yemekler için restorana yemek yemeğe gelen misafirler var." K1, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K11, K13, K16 "Sırf menüdeki yemekler için otelde konaklayan vardır." K2, K6, K10, K12, K14, K15
Yönetim	Planlama Liderlik Organizasyon Bütçe Katkı	"Baş aşçı planlama ve örgütlemeyi doğru zamanda yapmakta ve liderlik vasfına sahiptir." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 "Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin hiçbir katkısı bulunmamaktadır." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K11, K13, K15, K16 "Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının birçok katkısı olmuştur. Kendini satış odaklı bir personel olarak görüp birçok organizasyonu kendi düzenlemiştir. Kendi personelini de bu yönde teşvik edici olmuş ve onlarında çeşitli organizasyonlara katkıları olmuştur." K7, K10, K12, K14 "Otelin banquet (özel gün davetleri) satışlarında baş aşçının ve mutfak personelinin katkısı vardır. Örneğin; organizasyondaki ev sahibi olunan kişiler ile tanışıp iletişim kurarak onların tekrar organizasyon yapmalarını sağlamışlardır." K9 "Baş aşçımız, işletmenin gerçekleşen faaliyetlerinden haberdar (satış ve pazarlama çalışanlarıyla, yiyecek içecek departmanı ile sürekli iletişim halinde), işletme bütçesine katkı sağlayan (maliyet kontrolü yaparak, işletmenin pazarda konumlanmasında ve saygınlık kazanmasında yardımcı olarak) ve yiyecek içecek yönetiminin iş yükünü hafifleten bir yöneticidir." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16

Tablo 2. Genel Olarak Baş Aşçı'nın Sağlanan Hizmete Olan Katkıları (Devamı)

Satış	Mali hedef Kar	"Otelin mali hedeflerinden haberdardır. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmuştur." K1, K2, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13 "Baş aşçı sayesinde satışların kısmen arttığı olmuştur." K3, K15 "Kendisi otelin mali hedeflerinden haberdardır. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmamıştır." K4 "Otelin mali hedeflerinden kısmen haberdardır. Misafirden gelen istek ve arzular neticesinde özel gün menülerinin kar marjı da dikkate alınarak değiştirildiği olmuştur. Baş aşçı sayesinde satışların arttığı olmamıştır." K5, K16
Personel	Özveri Eğitim Motivasyon Deneyim	"Otelde çalışan mutfak personelinimiz baş aşçı sayesinde daha özverili ve istekli çalışmaktadır." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 "Baş aşçı personelini destekler ama yönetimin istekleri personelinin isteklerinden önce gelir. Motivasyon için bir şey yapmaz." K1, K2, K4, K8, K9, K11, "Baş aşçımız personelini destekler ve onların motivasyonuna önem verir (doğum günlerinde kutlama yapmaktadır)." K3, K6 "Baş aşçı personelini destekler ve personelinin motivasyonuna önem veren (periyodik olarak personeline otel dışında sosyal aktiviteler düzenler) bir yöneticidir." K5, K12, K13, K15, K16 "Baş aşçımız personelini destekler ve onların motivasyonuna önem verir örneğin özverili çalışan personeline zam veya prim verilmesini sağlamaktadır."K7, K10, K14 "Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermemekte ancak bilgi birikimini ve deneyimlerini onlarla paylaşmaktadır." K1, K2, K15 "Baş aşçımız personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte onlarla bilgi birikimini paylaşmaktadır." K3, K4, K6, K7, K10, K11, K12, K13, K14, K16 "Personelinin fikir ve tercihlerine önem vermekte ancak bilgi birikimini ve deneyimlerini onlarla paylaşmamaktadır." K5, K8, K9

Araştırmanın asıl amacı olan baş aşçının hizmet kalitesine olan katkılarının değerlendirilmesi kısmında ise katılımcılardan elde edilen bulgular tablo 3'de gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan otel işletmelerinin yiyecek içecek müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda baş aşçıların ve personellerinin hepsinin hizmeti söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirdiği, yeterli bilgiye sahip oldukları ve misafirlere önem vermekte oldukları, misafire yardımda istekli, fiziksel görünüşlerinin hizmet etmeye yeterli oldukları sonucuna varılmıştır. Araştırmaya dahil olan baş aşçıların ve personelinin çoğunluğunun misafire önem verme, onlarla yakından ve kişisel olarak ilgilenme, kendilerini misafirin yerine koyma gibi davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Baş Aşçı'nın Hizmet Kalitesine Olan Katkıları

Başlık	**Kategori**	**İfadeler**
Hizmet Kalitesi Boyutları	Zaman Güven Yardım Dış Görünüş Empati	"Hizmet, söz verildiği zaman ve şekilde yerine getirilmektedir." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 "Baş aşçı ve mutfak personeli yeterli bilgiye sahiptir." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 "Baş aşçı ve mutfak personeli misafire yardımda isteklidirler." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 "Baş aşçı ve personelinin fiziksel özellikleri hizmet etmeye yeterlidir." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 "Misafire önem verme baş aşçının sorumluluğundadır." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 "Baş aşçı misafirlerle yakından ilgilenmektedir." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 "Baş aşçının ve mutfak personelinin kendini misafirin yerine koyma gibi davranışları bulunmaktadır." K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16

Son olarak araştırmaya dahil olan katılımcılardan bulundukları işletmede daha önceki çalıştıkları baş aşçı ile şimdiki çalıştıkları baş aşçıyı değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirmenin sonucunda anlaşılmış ki işletmeye her yeni gelen baş aşçı o işletmenin hizmet kalitesinin daha da arttırmış ve o işletmeye artı değer katmıştır. Katılımcılardan elde edilen bulgular tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Baş Aşçıların Değerlendirilmesi

Başlık	**Kategori**	**İfadeler**
Hizmet Kalite	Yeterlilik İletişim Empati Nezaket İstek	" Daha önce çalıştığımız baş aşçı italyandı ülkeye ayak uyduramadı, farklı görüş ve düşüncelere kapalıydı ve egosu çok yüksekti bu özellikleriyle sağlanan hizmeti olumsuz yönde etkiledi ama yeni çalıştığımız baş aşçı da bu sorunların hiçbiri yaşanmadığından misafir memnuniyeti arttı ve hizmet kalite standartımız yükseldi." K2 "Genelde otel aynı standartı ve kaliteyi sağlayacak bir öncekini aratmayacak elemanlar tercih eder oyüzden bir önceki ve şimdi ki arasında sadece vizyon farklı var diyebilirim. Şuan çalıştığımız baş aşçı sunumlarıyla hizmet kalitesini bir tık daha öne götürmüştür." K3 "Daha önceki baş aşçının iletişim sorunu vardı eleştiriye açık değildi, personeline karşı çok sertti ama mesleki tecrübesi çok iyiydi hatta şimdi çalıştığımız baş aşçının tecrübesi ondan daha az ama buna rağmen bir öncekine oranla sağlanan hizmet kalitesi daha yüksek." K5 "Daha önceki baş aşçıda iletişim sorunu vardı bu da hizmet kalitemizi olumsuz yönde etkiliyordu şimdikiyle öyle bir problemimiz yok" K6, K12, K13, K16 "Daha önce çalıştığımız baş aşçı Almandı dilimize hakim değildi, farklı görüş ve düşüncelere kapalıydı, egosu çok yüksekti, bilgi birikimini personeliyle paylaşmıyordu, misafir beklentilerinden çok yönetimin istekleri önemliydi onun için bu özellikleriyle sağlanan hizmeti olumsuz yönde etkiledi ama yeni çalıştığımız baş aşçı da bu sorunların hiçbiri yaşanmadığından misafir memnuniyeti arttı ve hizmet kalite standartımız yükseldi." K8 "Şuan çalıştığımız baş aşçının şehir otelciliği konusunda pek deneyimi yok kıyı otelciliğinde yıllardır hizmet vermiş adam onun için adaptasyon sorunu yaşıyor ve bu durum iş akışına, hizmet kalitesine olumsuz bir etkisi var. Lakin bir önce çalıştığımız baş aşçıyla bu tarz bir sorun yaşamadık sağlanan hizmetin kalitesi daha iyiydi." K9 "Biz standartımızı hiç bozmuyoruz otelin belli bir standartı var onun dışına çıkmak yasak oyüzden verilen hizmet kalitesi yıllardır hep aynı ve değişmez." K10 "Daha önceki baş aşçı çözüm odaklı bir personel değildi. Vizyon sahibi olmayışı, dış görünüşü, diksiyonu bu iş için yeterli değildi yabancı dili yoktu yani beş yıldızlı bir otel için yetersizdi. Mesleki tecrübesi ve bilgisi çok fazlaydı ama maalesef bu tek başına yeterli olmuyor, o yüzden bırakın hizmet kalitesini arttırmayı sağlanan kaliteyi aynı ölçüde koruyamadı bile. Şimdi çalışılan baş aşçı da bu sorunların hiç yaşanmadı bu sayede misafir memnuniyeti ve hizmet kalitesinin daha çok arttı." K11 "Şuan çalıştığımız baş aşçı maliyet azaltma ve en az ürünle en çok ürün elde etme açısından çok başarılı mutfak için ayrılan bütçeyi arttırdığı sölene bilinir ama bunun sağlanan hizmet kalitesine hiçbir artısı yok. Ofisinden çıkmadan iş yürüten birisi. Daha önce çalıştığımız baş aşçı kaliteyi ve standartı çok üst noktalara getirmişti misafir potansiyeli daha yüksekti." K15

Sonuç ve Öneriler

Otel işletmeleri, misafir diye adlandırdıkları müşterilerine konaklama hizmetinin yanı sıra yiyecek içecek hizmetini de sunan bir işletme niteliğindedir. Ve bu yiyecek içecek hizmetinin sunulduğu yer, otelin kalbi (Kayayurt, 2002) diye de nitelendirilen mutfaktır. Mutfağın bu özelliği, otelin kalite ve maliyet çerçevesinde sunduğu yiyecek içecek hizmetleri ile misafir memnuniyetini sağlama amacından ileri gelmektedir. Mutfak yönetimi ise, bu amaçları yerine getirecek şekilde mutfak personeli ile iş yapma olarak tanımlanabilir.

İşletme çalışanlarının güven uyandırabilme yetenekleri, yardımseverlikleri, ilgili davranmaları, hatasız olma çabaları, dış görünümleri, sunum ortamı, kullanılan malzemelerin kalitesi vb. hizmet kalitesine ilişkin bütünsel algıyı oluşturur. Algılanan hizmet kalitesi, hizmetten sağlanan faydayı satın alma sırasındaki beklentilerle karşılaştırmanın sonucu şeklinde yorumlanır (Kyzy & Sadykova, 2021, s. 130).

Otel işletmelerinde mutfak yönetiminden sorumlu olan baş aşçının hizmet kalitesine olan etkisi olarak ortaya konulduğu bu çalışma içerisinde, Ankara'da buluna beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek müdürleri ile görüşme yapılmıştır. Ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlar ile öneriler aşağıda sunulmuştur.

Emek-yoğun olarak çalışılan otel işletmelerinde otelin kalbi olarak nitelendirilen mutfağın yöneticisi olan baş aşçının; vizyon sahibi oluşu, yeniliklere açık, misafir beklenti ve şikayetlerine önem veren, kurumsallaşmanın önemini bilen, yeni fikir ve düşüncelere açık, egosunun yenebilen, kuvvetli iletişim gücüne sahip, çözüm odaklı olabilen mutfak yöneticilerinin yani baş aşçıların hizmet kalitesine olumlu yönde arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Hizmet kalitesinin boyutları çerçevesinde baş aşçının, departmanlar arası ve mutfak bölümü içerisindeki iletişim sorunu iş akışını olumsuz etkilemekte ve bunun sonucunda misafir memnuniyetsizliği ortaya çıkmakta, baş aşçıdaki ego tatmini personelinin daha özverili ve istekli çalışmasını olumsuz yönde etkilemekte, çözüm odaklı bir anlayışa sahip olmayışı hem misafirden gelen istek ve şikayetlerin giderilmemesi hem de kendi ve farklı departmanlarla olan sorunları gidereememesi, baş aşçının personelinin ve muhatap olduğu yiyecek içecek departmanında çalışan personelin fikir ve düşüncelerine önem vermeyişi, personelinin isteklerini göz ardı etmesi, personeline uyguladığı mobbing (psikolojik baskı), kendi personelinin motivasyonun düşürdüğü ve personelinin istekli ve özverili çalışmamasına neden olduğu, şehir otelciliği deneyiminin olamayışı; baş aşçıdaki bu durumun eksikliği, iş akışının ve misafir beklenti ve isteklerinin karşılanamaması ve baş aşçının yabancı uyruklu olması, çalıştığı ülke dilini bilmiyor olması iletişim sorununu ortaya çıkarmakta kendi personeli ve diğer departmanlar ile hatta özellikle misafirler ile iletişim sağlayamaması sayılan tüm bu nedenler hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Öneriler bağlamında hizmet kalitesini arttırmak için, öncelikle hizmetin üretilmesi ve sunulması aşamasında ortaya çıkan sorunların tespit edilmesi ve çözümlenmesi gerekmektedir. Günümüzde birçok hizmet endüstrisi, müşterilerin önerilerine göre geliştirilen hizmet kalitesi programları uygulamaktadırlar. Çünkü başarılı olmayı hedefleyen işletmeler, hedef kitlenin beklediği hizmet kalitesinin bilmek zorundadır. Müşteri beklentilerine uygun kalitede hizmet üretimi gerçekleştirildiğinde, müşteri memnuniyeti ortaya çıkar. Müşteri memnuniyeti, sadık müşteri kazanarak rekabet avantajı elde etmenin temel aracıdır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmesinin yolu, hizmet kalitesini yükseltmesinden geçer.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da kısıtlar bulunmaktadır. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, görüşülen katılımcıların sayısıdır. Öncül bir durum değerlendirme çalışması olan bu akademik çalışmadan elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi için ulaşılan katılımcı sayısının arttırılması ve bulguların sonraki çalışmalarda nicel araştırmalar ile desteklenmesi gerekmektedir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

Aktaş, A., & Özdemir, B. (2005). *İçki teknolojisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Alyakut, Ö., & Üzümcü, T. (2020). Turizm eğitiminde yükseköğretim kalitesinin değerlendirilmesi: Kartepe Turizm MYO örneği, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(Ocak 2020), 513-533.

Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28. Erişim adresi: http://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/handle/11499/27221

Biçer, E. B., & Yurtsal, K. (2021). Hastanelerde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Algısı, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 751-773. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisosbil/issue/a62432/930716

Chia, J., & Lee, H. (2005). Spetial User Interfaces: Augmenting Human Sensibilities In A Domestic Kitchen, Master Thesis, *Massachusetts Institute Of Technology*, Massahusetts.

Giritlioğlu, İ. (2008). *Otel işletmelerinde mutfak yönetimi ve yiyecek döngüsündeki kayıpların belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12462/1976

Karakahraman, Y., & Özsaatçi, F.G.B. (2021). Algılanan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini ve müşteri sadakatine etkileri: Katılım bankası örneği, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 432-452. doi: 10.25287/ohuiibf.708800

Kayayurt, Y. (2002). *Dört ve beş yıldızlı otel mutfaklarında çalışan personelin yiyecek hazırlama, pişirme ve saklama konusundaki bilgi düzeylerinin tespiti ve buna uygun hizmet içi eğitim programı önerisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kyzy, N.A., & Sadykova, G. (2021). Algılanan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi: Canoğlu Cafe & Restaurant örneği, *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 5(1),123-134. doi: 10.32958/gastoria.836527

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, USA: SAGE Publication.

Mucuk, İ. (2009). *Pazarlama ilkeleri* (15. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ok, A., & Erdoğan, M. (2010). Prospective Teachers' Perceptions On Different Aspects Of Portfolio, *Asia Pacific Education Review*, 11, 301-310.

Onurlubaş, E., & Öztürk, D. (2020). Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi: Butik oteller üzerine bir uygulama, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(3), 756-766. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/pub/gumus/issue/57505/669867

Özdemir, B. (2001). *Otel işletmelerinde mutfak yönetimi ve herşey dahil uygulamasının mutfak yönetimine etkileri üzerine sektörel bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: http://dspace.akdeniz.edu.tr/handle/123456789/1038

Sökmen, A. (2006). *Yiyecek içecek hizmetlerinin yönetimi ve işletmeciliği* (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Tanrısevdi, A., & Atabey, S. (2020). Mutfak personelinin akımlar çerçevesinde gıda tüketim eğilimlerinin değerlendirilmesi, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 23(1), 211-236. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/pub/ahbvtfd/issue/55248/745212

Tekeli, E. K., & Tekeli, M. (2021). Hizmet kalitesini arttırmaya yönelik e-şikâyetlerin değerlendirilmesi: Sarıkamış otellerine ilişkin nitel bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 55-70. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisosbil/issue/60912/652946

Temizel, G., & Garda, B. (2017). Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi kavramı ve hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılan modeller, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14, 161-171. Erişim adresi: https://sosyoteknik.selcuk.edu.tr/sustad/article/view/133/106

Türk Dil Kurumu (2021). Alınan: https://sozluk.gov.tr/

Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin biçimde kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-560. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108517

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tripadvisor (2021). Alındığı uzantı: https://www.tripadvisor.com.tr/Hotels-g298656-Ankara-Hotels.html. Erişim tarihi: 20.09.2016.

A Research on the Effects of Head Chef on Service Quality: Ankara Case

Gamze ERDOĞAN

Konya Selçuk University, Institute of Social Sciences, Konya /Turkey

Betül GARDA

Konya Selçuk University, Vocational School of Social Sciences, Konya /Turkey

Extensive Summary

In order to respond to changing customer demands and gain a competitive advantage, hotel businesses, like all businesses, have to give importance to service quality. Service quality is directly related to the food and beverage department and kitchen management in accommodation establishments. When the quality of service is produced in accordance with customer expectations, customer satisfaction and thus competitive advantage emerge.

Qualitative research method was used in the pilot application of this study, in which the effect of the head chef, who is responsible for kitchen management in hotel businesses, on the service quality is revealed. "Interview technique" was used for data collection within the scope of the research. The sample of the study was limited to the food and beverage managers of 16 five-star hotels in Ankara. Individual interviews were conducted between September and October 2016 for 45 minutes. The interview data obtained in line with the permission of the participants were analyzed and transferred to regular writing format and 32 pages of raw data were obtained. At this stage, participant confirmation method was used to increase the internal validity of the qualitative research.

In the second stage, the consistency analysis technique was used to increase the internal consistency of the qualitative research in the analysis stage of the reliability of the qualitative data. At this stage, the research was presented to the opinion of an expert who is a faculty member in the Department of Tourism Management at the Faculty of Tourism and the feedback received from the expert contributed to the validity and reliability of the research.

Within the scope of the research, first of all, the participants were asked to evaluate the contribution of the head chef to the service in general. Findings were grouped as "menu, management, sales and personnel".

As a result of the interviews with the food and beverage managers of the hotel businesses participating in the research, it was determined that the head chefs usually change their menus every six months and they are in contact with the food and beverage managers when they change them. Most head chefs think that cost is the biggest factor in menu preparation. It was concluded that the menus in all the hotel businesses interviewed took their final form upon the expectations of the guests.

They are of the opinion that the majority of head chefs are in the position of managers who make the planning correctly and on time, are aware of the actual activities of the business, contribute to the operating budget and alleviate the workload of the management. At the same time, it is concluded that all head chefs included in the research have leadership qualities.

It was concluded that all head chefs included in the study followed a separate sales policy in line with the requests and complaints from the guests. It has been concluded that most head chefs are aware of the hotel's financial targets

and have a positive effect on the increase in hotel sales. All head chefs are leaders in the eyes of the staff. Thanks to the head chef, it has been determined that the staff work more devotedly and willingly. In addition, it has been understood that the personnel give importance to the motivation of their personnel and they carry out various studies for this. It has been concluded that the majority of the head chefs included in the research attach importance to the ideas and preferences of their staff, but they always have the last word and mostly share their knowledge with the staff.

In the part of the evaluation of the contribution of the head chef to the service quality, which is the main purpose of the research, as a result of the interviews with the food and beverage managers of the hotel businesses participating in the research, it has been determined that all of the head chefs and their staff performed the service when promised, had sufficient knowledge and gave importance to the guests. It was also concluded that they were willing to help the customer and their physical appearance was sufficient to serve. Finally, it has been concluded that the majority of the head chefs and staff included in the research have behaviors such as giving importance to the guest, dealing with them closely and personally, and putting themselves in the guest's shoes.

When the head chef is evaluated within the framework of the dimensions of service quality, it affects the work flow negatively ,due to communication problems between departments and within the kitchen department, ego satisfaction, mobbing, not being solution-oriented, self-centeredness, being closed to innovations, and lack of foreign language. And as a result, guest dissatisfaction arises.

On the other hand, the head chef; It has been concluded that the kitchen managers, namely head chefs, who have a vision, are open to innovations, care about guest expectations and complaints, know the importance of institutionalization, are open to new ideas and thoughts, can overcome their ego, have strong communication power, and can be solution-oriented, increase the service quality positively.

In order to increase the quality of service in the context of recommendations, first of all, the problems that arise during the production and delivery of the service should be identified and resolved. Today, many service industries implement service quality programs that are developed based on customer recommendations. Because businesses aiming to be successful must know the service quality expected by the target audience. When the quality of service is produced in accordance with customer expectations, customer satisfaction emerges. Customer satisfaction is the main tool to gain competitive advantage by gaining loyal customers. Therefore, the way for service enterprises to gain competitive advantage is to increase their service quality.

As in every study, there are limitations in this study. The most important limitation of this study is the number of interviewed participants. In order to generalize the findings obtained from this academic study, which is a preliminary case study, the number of participants should be increased and the findings should be supported by quantitative research in future studies.