T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANA BİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

STANDART REÇETENİN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ PASTANE İŞLETMELERİNDE KULLANIMI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜŞRA DEMİRÖZ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali ÖZKAN

GAZİANTEP
ŞUBAT 2021

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANA BİLİM DALI

Tezin Başlığı: Standart Reçetenin Küçük ve Orta Büyüklükteki Pastane İşletmelerinde Kullanımı Üzerine Nitel Bir Araştırma

Adı ve Soyadı: Büşra DEMİRÖZ

Tez Savunma Tarihi: 03.02.2021

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Erol ERKAN
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Doç. Dr. Ali ÖZKAN
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ali ÖZKAN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri: İmzası:

Doç. Dr. Ali ÖZKAN

Doç. Dr. Aliye AKIN

Dr. Öğr. Üyesi Fatma YALINIZ

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza:
Adı ve Soyadı: Büşra DEMİRÖZ
Öğrenci Numarası: 180003057001
Tezin Savunma Tarihi: 03.02.2021

ÖZET

STANDART REÇETENİN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ PASTANE İŞLETMELERİNDE KULLANIMI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

DEMİRÖZ, Büşra
Yüksek Lisans Tezi
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Özkan
Şubat-2021, 128 Sayfa

Son yıllarda artış gösteren KOBİ işletmeleri ülke ekonomisi içinde büyük bir paya sahiptir. KOBİ'lerin sahip olduğu birçok avantajla birlikte dezavantajlarda mevcuttur. Özellikle hızlı yaşanan personel değişimleri, büyüme yolunda yaşanan organizasyon sorunları ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin problemler KOBİ'lerin sahip olduğu dezavantajların başında gelmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerinin ülke çapında hızla artıyor olması ve yaşanan bu sorunlar araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmanın amacı, standart reçetenin, küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerinde kullanılıp kullanılmadığını ve işletmelerin standart reçeteye olan bakış açılarını tespit edebilmektir. Yapılan araştırmanın giriş bölümünde çalışmanın konusu, problemi, amaç ve yöntemi ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ardından kavramsal çerçeve içerisinde KOBİ işletmelerinden, menü kavramından ve standart reçeteden bahsedilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemi için Kolayda Örneklem ve Kartopu (Zincir) Örneklem yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Görüşme toplam 20 katılımcı ile gerçekleşmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak 10 adet tema elde edilmiştir. Elde edilen temalardan çeşitli kodlar oluşturularak, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve oransal değeri verilerek tablolar halinde sunulmuştur. Katılımcıların demografik bilgilerine, standart reçeteye ait görüşlerine ve personel ile paylaşılan standart reçete örneklerine, bulgular bölümünde yer verilerek yorumlanmıştır Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre işletmelerde standart reçetenin kullanıldığı ve öneminin katılımcılar tarafından biliniyor olduğu tespit edilmiştir. Fakat bununla beraber personel ile kullanılan standart reçete örneklerinde eksikler olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bulgular ilgili literatür ile karşılaştırılarak sonuca bağlanmıştır. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen veriler doğrultusunda öneriler geliştirilerek çalışma sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, Menü Planlama, Standart Reçete, Standart Reçete Standardizasyonu, Pastane İşletmeleri

ABSTRACT

A QUALITATIVE RESEARCH ON THE USE OF THE STANDARDIZED RECIPES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED PATISSERIES

DEMİRÖZ, Büşra
Master's Thesis
Department of Gastronomy and Culinary Arts, Master's Program with Thesis
Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Ali ÖZKAN
February-2021, 128 Pages

Having increased in number in the recent years, Small and Medium Enterprises (henceforth SMEs) have a large share in the country's economy. There are many advantages to SMEs alongside disadvantages. Some of the disadvantages include the rapid personnel turnover, organizational problems on the way to growth, and problems related to marketing activities. The research question of this thesis deals with the problems that SME patisseries face as their number increases rapidly around Turkey. The aim of the research is to see whether standardized recipes are utilised in SME patisseries, and if so, to find out their perspectives towards the standardized recipes. The introduction provide an in-depth look at the research subject, question, aims, and methodology. This is followed by the theoretical framework, which focuses on SMEs, the concept of the menu, and standardized recipes. The research project utilises qualitative research methods. The qualitative interview method was used as the research method. The participants were recruited with the convenience sampling and snowball (chain) sampling methods. Twenty interviews took place as part of the research. The data was analysed with the content analysis method, and ten emergent themes were found. The obtained themes were codified and then presented in various tables according to the participant number, phrasal frequency and its proportion %. The findings section details and discusses the demographics of the participants, their views on the standardized recipe, and the standardized recipes shared with the personnel. According to the results obtained from the participants, it was determined that the standardized recipe was indeed used in SMEs and its importance was known to the participants. However, it was observed that the standardized recipe examples shared with the personnel had missing components. The data were compared with the relevant literature and linked to the result. Finally, the study presents recommendations in accordance with the data obtained from the opinions of the participants.

Keywords: Small and medium enterprises, menu planning, standardized recipe, standardization of the standardized recipe, patisseries

ÖN SÖZ

Öncelikle, yüksek lisans eğitimim ve araştırma süresi boyunca destek ve yardımları ile daima katkıda bulunan, bilgi ve tecrübesini paylaşarak bana yol gösteren saygı değer hocam Doç. Dr. ALİ ÖZKAN' a teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik anlamda bana destek olan ve bilgilerini paylaşmaktan asla çekinmeyen, yapmış olduğumuz akademik çalışmayla bana yol gösteren değerli hocam Öğr. Gör. ADNAN AKIN' a ve Doç. Dr. ALİYE AKIN hocama içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca annemin, babamın, kardeşlerimin ve yeğenlerimin bana sağlamış oldukları motivasyon, maddi ve manevi destekten dolayı sevgili aileme çok teşekkür ederim. Değerli ablam Başmüfettiş MÜGE AKGÜL' e, sevgili ablam Uzm. Psk. TUĞBA DEMİRÖZ'e ve kıymetli hocam Öğr. Gör. MİNE NİHAN KÜREKÇİ' ye çalışmama bulunmuş oldukları destek ve yardımlarından dolayı ayrıca teşekkür ederim.

Her aradığımda benden yardımlarını esirgemeyen, destek ve verdikleri motivasyonla daima yanımda olan sevgili arkadaşlarım. Öğr. Gör. GÜLNİHAL KAHRAMAN' a, GÜLFEM YARPINAR' a, Uzm. Dyt. MERVE TAYLAN' a, Uzm. SUZAN TAŞÇI' ya, Uzm. ZEYNEP KAHYA'ya, Öğr. Gör. BEHİYENUR ÜNAL KİRAZCI' ya, Öğr. Gör. NESRİN ÖZER EMRE' ye ve Arş. Gör. MELİKE KESKİN'e çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenim süresince birlikte çalışmış olduğum sevgili şefim MERVE BOZ' a, yapmış olduğum çalışmada ve pastacılık anlamında bana katkıda bulunduğu ve bilgilerini içtenlikle paylaştığı için çok teşekkür ederim.

Çalışmaya katılım sağlayarak değerli bilgilerini, deneyimlerini paylaşan ve vakit ayıran tüm katılımcılara içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

Büşra DEMİRÖZ

Şubat-2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET……... i

ABSTRACT……ii

ÖN SÖZ……..iii

İÇİNDEKİLER……...……iv

TABLOLAR LİSTESİ…….vii

GÖRSELLER LİSTESİ…….ix

KISALTMALAR……x

GİRİŞ

A) Araştırmanın Konusu ve Problemi…..……1

B)Araştırmanın Amacı ve Önemi……..2

C)Araştırmanın Yöntemi…….……..3

C.1.Araştırmanın Kapsamı……....3

C.2.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği……..5

C.3Görüşme Formunun ve İçeriğinin Oluşturulması ve Uygulanması…….. 5

C.4.Verilerin Analizi……7

C.5.Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği……..8

D)Araştırmanın Sayıltıları…….……9

E)Araştırmanın Sınırlılıkları…….……9

F)Araştırmanın Tanımları…….……...10

G)Konu ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Tezler/Çalışmalar…….....11

I. BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KOBİ'nin Tanımı……..17
1.1.2.KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Ölçütler……19
1.1.2.1.KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nitel özellikler……..19
1.1.2.2.KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nicel özellikler…….20
1.1.3.KOBİ'lerin Temel Özellikleri……..21
1.1.4. KOBİ'lerin Ülke ve Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi…….22
1.1.5.KOBİ'lerin Ülke Ekonomisini Sağladığı Avantajlar……...23
1.1.6. KOBİ'lerin Sahip Olduğu Dezavantajlar……25
1.1.7. KOBİ'lerin Yaşamış Olduğu Problemler……27
1.1.7.1.İdari Problemler……...28
1.1.7.1.1. Muhasebe ile ilgili sorunlar……..28
1.1.7.1.2. Finansman ile ilgili sorunlar……29
1.1.7.1.3. Personel ile ilgili sorunlar……29
1.1.7.1.4. Yönetim ile ilgili sorunlar……30
1.1.7.2. Çalışma Problemleri……30
1.1.7.2.1. Pazarlama ve halkla ilişkiler ilgili sorunlar……..30
1.1.7.2.2. Stok kontrolü ile ilgili sorunlar……31
1.1.7.2.3. Üretim operasyonlarıyla ilgili sorunlar…….....31
1.1.7.3. Stratejik Problemler……32
1.1.7.3.1. Planlama ile ilgili sorunlar……...32
1.1.7.3.2. Pazar araştırması ve Ar-Ge ile ilgili sorunlar……..32
1.1.7.3.3. Büyüme ile ilgili sorunlar…….....33
1.1.7.4. Dış Kaynaklı Problemler…….....33
1.1.7.4.1. Teknolojik sorunlar…….....33
1.1.7.4.2. Devlet düzenlemeleri ve yasalara ilişkin problemler…….34
1.2. Menü Kavramı ……...34
1.2.1.Menünün İşlevi……41
1.2.2.Menü Çeşitleri……..41
1.2.3. Menü Planlama Nedir……42

1.2.4. Menü Planlamasının Aşamaları ve Dikkat Edilecek Hususlar…….44
1.2.4.1. Menü planlamasında işletme açısından dikkat edilecek hususlar……..44
1.2.4.2. Menü planlamasında müşteri özellikleri bakımdan dikkat edilecek hususlar…….45
1.2.4.3. Menü planlamasında dikkat edilmesi gereken diğer hususlar.....45
1. 2. 5. Menü Planlamasında Yaşanan Sorunlar……..46
1.3. Standart Reçete Nedir…….47
1.3.1. Standart Reçete Kullanımının Önemi ve Amacı……49
1.3.2. Standart Reçete Kullanımının İşletmeye Olan Avantajları…50
1.3.3. Standart Reçete Kullanımının İşletmeye Olan Dezavantajları…….51
1.3.4. Standart Reçete Nasıl Hazırlanır……..……..52
1.3.4.1. Reçete oluşturulurken izlenmesi gereken basamakları…….52
1.3.4.2.Kullanılan bilgi kaynakları……53
1.3.4.3. Standart reçete bulunması gereken hususlar ……53
1.3.4.4. Reçeteyi oluştururken dikkate alınacak hususlar……..……..55
1.3.5. Standart Reçetede Değişikliğe Gidilmesinin Sebepleri……57
1.3.6. Standart Reçete Örneği…….....58

II. BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

2.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular……..61
2.2. Standart Reçete Kullanımına İlişkin Bulgular…….....66
2.3. Reçete Görsellerine İlişkin Bulgular……...91

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKLAR……....116
EKLER…….....123
ÖZGEÇMİŞ (VITEA)……...128

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcıların Yaşına İlişkin Bulgular……...…61
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Bulgular……....61
Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Ait Bulgular ……62
Tablo 4. Katılımcıların Mezun Olduğu Alanlara İlişkin Bulgular……...62
Tablo 5. Katılımcıların İşletmedeki Statülerine İlişkin Bulgular…….63
Tablo 6. Katılımcıların Sektör Tecrübelerine Ait Bulgular……..63
Tablo 7. Katılımcıların Faaliyette Bulunduğu İşletmelerinin Yıllarına Ait Bulguları……..64
Tablo 8. Katılımcıların İşletmede Çalışan Personel Sayılarına İlişkin Bulguları……64
Tablo 9. Katılımcıların İşletmelerinin Mutfak Bölümünde Çalışan Personel Sayısına İlişkin Bulgular……...65
Tablo 10. Katılımcıların, İşletmelerinde Standart Reçete Kullandıkları Yıl Aralığına İlişkin Bulgular……...65
Tablo 11. Temalar ve Kod Sayıları……..66
Tablo 12. Standart Reçetede Amaç ……67
Tablo 13. Standart Reçetenin Avantajları……....69
Tablo 14. Standart Reçetenin Olumsuz Yönleri……...71
Tablo15. Standart Reçetenin Personel İle Paylaşımı……73
Tablo 16. Standart Reçete Konusunda Personelin Bilinçlendirilmesi……..75
Tablo 17. Standart Reçeteyi Hazırlayanlar……...78

Tablo: 18. Ürünün Standart Reçetesi Oluşturulurken Dikkate Alınan Kriterler……...79
Tablo 19. İşletmede Standart Reçete Değişikliği……83
Tablo 20. Standart Reçetenin Değiştirilme Sıklığı……..85
Tablo 21. Pastane İşletmeleri İçin Tespit Edilen Eksiklikler ve Geliştirilmesi İstenilen Uygulamalar……...87

GÖRSELLER LİSTESİ

Sayfa

Görsel 1. AB ve Türkiye' de KOBİ, tanımlarının karşılaştırması……....19
Görsel 2. Kafeterya özelliği gösteren pastane işletmeleri menü örneği……...36
Görsel 3. Pastane İşletmesi……...37
Görsel 4. Kafeterya özelliği gösteren veya sadece tatlı pasta satışı yapılan işletmelerin menüsü……..38
Görsel 5. Kafeterya özelliği gösteren veya sadece tatlı pasta satışı yapılan işletmelerin menüsü……..39
Görsel 6. Pastane İşletmeleri Vitrini……40
Görsel 7. Pastane İşletmeleri Vitrini……40
Görsel 8. Örnek Standart Reçete Şablonu……59
Görsel 9. Standart Reçete Örneği……60
Görsel 10. Katılımcı 1'e ait standart reçete örneği……...92
Görsel 11. Katılımcı 2'ye ait standart reçete örneği……93
Görsel 12. Katılımcı 4'e ait standart reçete örneği……...94
Görsel 13. Katılımcı 5'in işletmedeki gıda mühendisi tarafından oluşturulan standart reçete örneği……95
Görsel 14. Katılımcı 5'e ait, personel ile paylaşılan standart reçete……95
Görsel 15. Katılımcı 8'e ait standart reçete……..96
Görsel 16. Katılımcı 13'e ait standart reçete……96
Görsel 17. Katılımcı 18'e ait standart reçete……97
Görsel 18. Katılımcı 19'a ait standart reçete……....97
Görsel 19. Katılımcı 20'ye ait standart reçete……..98

KISALTMALAR

% : Yüzde
AB : Avrupa Birliği
Ar –Ge : Araştırma ve geliştirme
Bkz : Bakınız
DTP : Devlet Planlama Teşkilatı
g : Gram
GSMH : Gayri Safi Millî Hâsıla
HACCP : Hazard Analysis And Critical Control Point
İSMEK : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Mesleki Eğitim Kursları
K : Katılımcı
kg : Kilogram
KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KSEP : KOBİ Stratejisi Eylem Planı
l : Litre
n : Frekans
NFSMI : National Food Service Management Institute
MEGEP : Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
ml : Mililitre
ör : Örnek
s : Sayı
ss : Sayfa Sayısı
TL : Türk Lirası
vb : Ve benzeri
YÖK : Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

A) Araştırmanın Konusu ve Problemi

Ülkemizde büyük işletmelerin organizasyon ve yönetim yapısı küçük işletmelere oranla daha fazla gelişme göstermektedir. Küçük işletmelerin hedeflerini incelediğimizde, sektörde uzun süre varlığını sürdürebilmeye ve büyümeye yönelik girişimler olduğunu görmekteyiz. Fakat yeterince nitelikli personel bulamama, pazarlama faaliyetlerinin ve uzmanlık gerektiren işlerin güçlü bir kadro ile yönetilememesi küçük işletmelerin büyüyüp gelişmesinin önüne geçen en büyük engelleri oluşturmaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri için bir anahtar görevi gören standart reçete kavramı, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler içinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük işletmelerin ayakta kalabilmesi için yiyecek içecek üretimi yapan işletmelerde standart reçetenin olmaması gibi bir durum işletme için büyük bir risk oluşturacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda büyük işletmelerin standart reçeteyi kullandıklarını varsayarak, çalışmanın konusunu, küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerinde standart reçete kullanımı olarak belirlenmiştir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin temel problemlerinden biri nitelikli personel bulamama ve çalışan personelin işletmede uzun ömürlü olmayışıdır. Araştırmanın problemini bu durumla açıklamak mümkündür. Pastane işletmelerinde yaşanabilecek personel değişimlerinden etkilenmemek için veya artan personelin üretim kontrolünü kolaylaştırabilmek için standart reçete kullanımı büyük bir önem arz etmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerinde yaşanan bu sorunun standart reçete ile önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

B) Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerinde standart reçete kullanımının olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca katılımcıların standart reçeteye ilişkin görüş ve düşüncelerine yer vererek standart reçetenin küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için ne ifade ettiğini saptamaktır. Yöneltilen sorular ile standart reçetenin avantajlarına, işletme ve personel için olumsuz sayılabilecek yönlerine, personel ile paylaşımına, personelin standart reçete konusunda bilincin oluşturulup oluşturulmadığına ve standart reçete hazırlanırken dikkate alınan kriterler tespit edilmek istenmiştir. Sektörün daha iyi bir konuma gelebilmesi için katılımcılardan küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerinde tespit ettikleri bir eksiklik geliştirmesi istenilen bir uygulamanın var olup olmadığına ilişkin bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların sektör sorunları içerisinde bizzat yer alması tespit edilen eksikler ve geliştirilen öneriler için önem teşkil etmektedir. Ayrıca gelecekte yapılan araştırmalar için ışık tutabileceği ve fikir oluşturacağı düşünülmüştür. Bu bilgilerle beraber katılımcılardan son olarak işletmelerinde kullanmış oldukları standart reçetenin bir örneğinin istenmesinin amacı, standart reçete hususundaki bilgi eksikliği olup olmadığını ve standart reçetenin küçük bir işletme açısından nasıl bir şekilde uygulandığını tespit edebilmektir.

KOBİ'lerin son yıllardaki artışı ülke ekonomisinde önemli bir paya sahip olmasına sebep olmuştur. KOBİ'lerin sahip olduğu birçok avantajla beraber dezavantajlarda mevcuttur. Bu nedenle oluşabilecek sorunlara çözüm aramak kaçınılmaz olacaktır. Yiyecek içecek işletmeleri için önemli bir araç olan standart reçete kullanımı küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmeleri içinde önemli bir rehber görevi görmektedir. Standart reçete kullanımı ile yaşanabilecek üretim kaynaklı aksaklıkların önüne geçebileceği düşünülmektedir. Personel değişimleri ile standart reçete üretimi kontrol altına alabilen en temel araçtır. Aynı kalite ve lezzette ürün üretebilmeye, müşteri kitlesini koruyabilmeye ve süreklilik adına standart reçete kullanımı büyük bir öneme sahiptir. Personelin işten ayrılması veya değişimi haricinde, işletmenin büyüyüp gelişmesi ile personel artışında yaşanabilecek sorunlarında standart reçete kullanımı ile önüne geçilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca farklı bölgelerde yeni bayiliklerin açılabilmesi, aynı kaliteyi farklı noktalara taşıyabilmek adına standart reçete önemini bir kez daha göstermektedir. İşletmenin kalite standartlarını arttırabilmesi, gelişim ve değişime ayak uydurabilmesi, marka

standardını koruyarak rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için standart reçete kullanımına yiyecek içecek işletmelerinde yer verilmesi gerekliliği çalışmanın önemini göstermektedir.

C) Araştırmanın Yöntemi

Yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Birey davranışları ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşım ile araştırılabilir, bu yönden araştırmaya konu olan bireylerin görüş ve deneyimleri büyük önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 37). Araştırmada nitel yöntemin kullanılmasının sebebi olay ve olguları derinlemesine inceleyebilme fırsatı sunuyor olmasından kaynaklıdır. Yapılan araştırmada, süreç içerisinde farklı noktaları keşfedebilme imkânı olması, olaylar arası farklı kavramları daha kolay ilişkilendirebilmeye yardımcı olmaktadır. Nitel araştırma araştırmacıya sunmuş olduğu esneklik ile araştırmacının, çalışmanın her aşamasında yeni yöntem ve yaklaşımları geliştirebilmesini sağlar. Ayrıca nicel araştırmaların belli bir örneklem sayısına sahip olması ve genelleme kaygısının bulunması nitel araştırma için söz konusu değildir. Nitel araştırmada sayılardan çok içeriğinin sahip olduğu nitelik önem arz etmektedir. Yapılan araştırmanın örnekleminin küçüklüğü araştırmanın daha detaylı analiz edilebilmesini sağlarken maliyet ve zaman açısından daha kullanışlı olmasına olanak tanır (Baltacı, 2019: 370-371). Bu nedenle yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

C. 1. Araştırmanın Kapsamı

Yapılan araştırmanın deseni Olgubilim olarak tanımlanmaktadır. “Olgubilim Deseni” (fenomenoloji) günlük hayatta farkında olunan fakat derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olguları kapsamaktadır. Olgular ise yaşadığımız dünyada olaylar, algılar, deneyimler, kavramlar ve durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Olgubilim araştırmalarında veri kaynağı, araştırmanın odağındaki olguyu yaşayan, deneyim sahibi ve fikir sahibi olan bireylerden oluşmaktadır (Yıldırım ve şimşek,2016: 69-71).

Çalışmanın örneklemi ise “Amaçlı Örnekleme” yöntemine bağlı olarak “Kolay Ulaşılabilir Durum Örneklemesi” ve “Kartopu Örnekleme Yöntemi” olarak belirlenmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmacı yönüyle avantajlıdır. Çünkü araştırmacı çevresinde yakın olan ve erişilmesi kolay

olan durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2016:123). Fakat çalışmanın geçerlilik, güvenirlik ve daha kapsamlı sonuçlar verilebilmesi adına kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılmış katılımcıların yönlendirmesiyle, alanında yetkin farklı bireylere de ulaşılabilme imkânı elde edilmiştir. Araştırma bu açıdan yönünü kartopu/zincir örnekleme yöntemine çevirmiştir. Örnekleme ilişkin kararlar alınırken birden fazla yönteme başvurulabilir. Bu durum araştırmadan önce veya araştırmanın gidişatına göre de belirlenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 124). Kartopu örnekleme yaklaşımını Patton (1987), araştırmanın problemine kaynak olabilecek birey ve durumların saptanması ve süreç çerisinde bu bilgi kaynaklarının öneren bireyler tarafından arttırılmasıdır şeklinde tanımlamaktadır (Aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122).

Araştırma kapsamında küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmeleri bulunmaktadır. Görüşme kapsamında yer alan işletmelerin KOBİ özelliğine sahip olup olmadığına, çalışan personel sayısı dikkate alınarak karar verilmiştir. İşletmelerin KOBİ özelliğine sahip olması ve görüşme yapılan katılımcıların standart reçete kullanımı hakkında bilgi ve deneyim sahibi kişilerden oluşmasına önem verilmiştir. Araştırmaya Türkiye'nin bazı illerinden (İstanbul, İzmir, Kayseri, Gaziantep) katılımcılar dâhil edilmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu yanıtların birbirini tekrar etmeye başlaması, yani verilen bilgilerin doyum noktasına ulaşması ile çalışmanın 20 katılımcı ile sonlandırılmasına karar verilmiştir. Kuramsal örnekleme olarak geçen bu örneklem büyüklüğünü belirleme yaklaşımı, genellikle az araştırılmış ya da hiç çalışılmamış olgu veya olaylar için kullanılır. Çünkü araştırmacı çalışmaya başlamadan önce örnekleminin ne kadar büyük olacağından emin değildir ve ancak yanıtların birbirini tekrar etmeye başlamasıyla çalışmanın bitirileceğine karar verilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016:125).

Çalışma kapsamında ayrıca çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan KOBİ'lerin tanımından, ülke ekonomisi açısından öneminden, sahip oldukları avantaj ve dezavantajlardan bahsedilmiştir. Ayrıca menü kavramı ve menü planlama hakkında da bilgilendirilme yapılmıştır. Çalışmanın ana temasını oluşturan standart reçete ise kavramsal çerçevede detaylandırılarak tüm yönleriyle ele alınmıştır.

C. 2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği görüşme yöntemidir. Nitel araştırma yönteminde en sık rastlanılan veri toplama teknikleri görüşme, odak grup görüşmesi, gözlem ve doküman incelemedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 86). Görüşme, bireylerin baktığı açıdan, deneyimlerini, duygu ve algılarını ortaya koyabilmek için başvurulan güçlü bir yöntemdir. Kullanılan en temel yöntem sözlü iletişimdir. Katılımcılardan günlük yaşantımızda olduğu gibi sözel yolla iletişim sağlanarak veriler toplanır (Yıldırım, 1999: 10). Çalışmada, standartlaştırılmış açık uçlu sorular ile görüşmeler gerçekleşmiştir. Patton (1987), bu yaklaşımı; *dikkatlice yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur* şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaran: Yıldırım ve Şimşek 2016: 132). Görüşme yönteminin temel amacı katılımcının iç dünyasına girebilmek ve onun ekseninden olaylara yaklaşabilmektir (Karataş, 2015: 71). Görüşme yöntemi konunun derinlemesine işlenebilmesi ve daha önce aynı konuda yapılmış çalışmaların çok fazla olmaması bu yöntemi tercih etmemize sebep olmuştur. Sorulara verilen yanıt oranının fazla olması, esneklik, ortam üzerinde kontrol sağlayabilme gibi birçok avantaj bu yöntemin seçilme nedenlerini oluşturmaktadır.

C. 3. Görüşme Formunun ve İçeriğinin Oluşturulması ve Uygulanması

Nitel araştırmada en sık kullanılan yöntemlerden biri olan görüşme de dikkat edilmesi gereken belli başlı noktalar vardır. Yapılan çalışma kapsamından standartlaştırılmış sorular araştırma öncesinden ilgili literatür ile ve önceki yapılmış çalışmalar ile örtüşecek şekilde oluşturulmuştur. Oluşturulan sorularda dikkat edilmesi gereken belli başlı noktalar vardır;

- ✓ Açık uçlu ve anlaşılabilir düzeyde sorulara yer vermek,
- ✓ Çalışmanın kapsamı çerçevesinde ele alınması,
- ✓ Yönlendirmekten kaçınarak yansız sorulara yer verilmesi,
- ✓ Çok boyutlu ve alternatif sorularında oluşturulması,
- ✓ Farklı türden sorulara yer vermek ve ayrıca belli bir mantık sırasında görüşme formunda yer alması gerekmektedir (Karataş, 2015: 71).

Hazırlanan görüşme formunda anket sorularına ve açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Soru içerikleri genelden özele olacak şekilde sıralanmıştır. Sorular oluşturulurken, Saç (1988)'ın yapmış olduğu "Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Standart Reçete Kullanımı" yüksek lisans çalışmasındaki sorular ve Akın, Demiröz ve Akın (2019)'ın "Pastane Ürünleri ve Standart Reçete" konulu bildiri çalışması referans alınarak son haline karar verilmiştir. Hazırlanan görüşme formu danışman ve uzman kişilerin onayından geçtikten sonra son halini almıştır. Katılımcılara ait demografik bulguları ve diğer bilgileri tespit etmek amacıyla 10 adet anket sorusu yöneltilmiştir. Ardından katılımcıların standart reçete kullanımını ve standart reçeteye olan bakış açılarını tespit etmek amaçlı 10 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Son olarak katılımcıların küçük ve orta büyüklükteki pastaneler için tespit ettikleri bir eksiklik ve geliştirilmesi gereken bir uygulamanın varlığını belirmek amaçlı 1 soru yöneltilmiştir. Katılımcılara yöneltilen tüm sorular EK1 olarak çalışmanın sonunda yer almaktadır. Katılımcılara standart reçete kullanımına ilişkin yöneltilen açık uçlu sorular ise şöyledir;

- ✓ İşletmenizde standart bir reçete fişi kullanılıyor mu?
- ✓ İşletmenizde standart reçete kullanmanızdaki temel amaç sizce nedir?
- ✓ Standart reçetenin kullanımının işletmenize sağlamış olduğu avantajlar nelerdir?
- ✓ Standart reçete kullanımının işletmenize olan olumsuz etkileri konusundaki düşünceleriniz nelerdir?
- ✓ İşletmenin sahip olduğu standart reçetenin çalışan personel ile paylaşılması hakkında ki düşünceleriniz nelerdir?
- ✓ Personellerinize standart reçete kullanımı ile ilgili herhangi bir eğitim sunuyor musunuz?
- ✓ İşletmenizde standart reçeteyi hazırlayanlar kimlerdir?
- ✓ İşletmenizde satışını gerçekleştirmiş olduğunuz ürünü ve standart reçeteyi oluştururken dikkate aldığınız kriterler nelerdir?
- ✓ Standart reçetede değişiklikler yapıyor musunuz?
- ✓ Standart reçeteyi değiştirme sıklığınız nedir?
- ✓ Özellikle pastane işletmeleri için tespit ettiğiniz bir eksiklik veya geliştirilmesini istediğiniz bir uygulama var mıdır?

Yapılan görüşmeler 27.10.2020 ve 15.12.2020 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Görüşme öncesi katılımcıların onayı alınarak görüşme saati ve mekân için randevu alınmıştır. Ardından katılımcıların belirlemiş oldukları saat ve mekânda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcıya konunun önem ve amacı hakkında bilgilendirme ile bir giriş konuşması yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların güvenini sağlamak ve görüşlerini rahatça dile getirebilmeleri için görüşmeler sohbet havası şeklinde yapılmıştır. Katılımcılara öncelikle yanıtlayacağı soruları gözden geçirebilmesi ve bir miktar düşünmeleri için zaman tanınmıştır. Ardından katılımcıların izni doğrultusunda veriler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşmeler 30 dakika ile 1 saat aralığında gerçekleşmiştir. Katılımcılardan elde edilen verileri teyit etmek amacıyla görüşmenin sonunda sorulara verilen yanıtlar tekrar gözden geçirilmiştir. Son olarak katılımcıların personel ile paylaşmış oldukları standart reçetelerden birinin örneği talep edilmiştir. Katılımcıların isteğine bırakılan bu durum bazı katılımcılar tarafından uygun görülürken bazı katılımcılar tarafından reddedilmiştir. Görüşmenin ardından katılımcılara çalışmamıza sağladıkları katkılardan dolayı teşekkür edilmiştir.

C. 4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda genel olarak üç farklı yol önerilmektedir. Birinci yol betimsel bir yaklaşım ile verilerin sunulmasıdır. İkinci yöntem, betimsel yaklaşımla beraber çalışma kapsamında saptanan tema ile kodlar arası ilişkilendirmeye yer verilmesidir. Üçüncü yaklaşım ise belirlenen tema ve kodlar betimlenerek araştırmacı çalışmaya kendi yorumlarını da eklemesidir. Bu üç yaklaşım bir arada da çalışmada kullanılabilir. Veri analiz süreçleri ise betimsel ve içerik analizi olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmektedir (Karataş, 2015: 72).

İçerik analizinde temel amaç; elde edilen verileri niteleyecek kavramlar ile ilişkilere ulaşabilmektir. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analiziyle daha derin anlamlara ulaşılmasını sağlar ve elde edilen bulgular okuyucunun anlayabileceği düzeyde tablo halinde sunulur (Karataş, 2015: 74). Yapılan çalışma ise 20 katılımcı ile verilerin doygunluğa ulaşmış olması nedeniyle sonlandırılma kararı alınmıştır. Elde edilen verilerin deşifresi katılımcıların konu dışı söylemleri elenerek kayıt altına alınmıştır. Kaydedilen veriler için kendi kategorilerinde dosyalar oluşturularak analiz edilebilecek kolaylığına getirilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. *"Araştırmacı, kodlama*

sürecine, verilerin kavramlaştırılması ile başlamaktadır. Kavramsallaştırma, bir gözlemden, bir cümleden ya da bir paragraftan hareket ederek ilgili olay, düşünce ya da olguya isim verme sürecidir" (Strauss ve Corbin, 1990 Aktaran: Özdemir,2010: 332). Bu doğrultuda alınan yanıtlar için 10 farklı tema belirlenmiştir. Belirlenen temalardan çeşitli kodlar elde edilmiştir. Temalardan elde edilen kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve katılım oranı belirtilerek tablolar haline getirilmiştir. Elde edilen kodlar Tablo 2.2.1.'de sıralanmıştır (Bkz ss:66). Ardından çalışmanın bulgular bölümünde katılımcı görüşlerine direkt olarak alıntılara yer verilmiştir. Elde edilen veriler yorumlanarak literatür ile benzer ve benzer olmayan yönleri tartışmaya alınmıştır.

C. 5. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği

Bilimsel bir araştırmanın en önemli kurallarından biri sonuçların inandırıcı olmasıdır. Bu nedenle geçerlik ve güvenirlik bilimsel araştırmada sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Nitel araştırmada bahsedilen geçerlik ve güvenirlik ölçütleri nicel araştırmalara göre biraz daha farklı bir yaklaşım ile ele alınmaktadır. Krefting (1991), nitel araştırmada geçerlik ve güvenirliği, inandırıcılık, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği olarak tanımlamıştır. Guba ve Lincoln (1982), ise inandırıcılık için kriterleri *"inanılırlık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik"* olmak üzere dört temel başlık altında açıklanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin doğru bir sonuca ulaşabilmesi için birden fazla stratejinin kullanılması önerilmektedir (Aktaran: Başkale, 2016: 23).

Araştırmanın geçerliliğini arttırabilmek için öncelikle nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılan görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşmenin sağlanamadığı durumlarda katılımcılar ile telefonla görüşme sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan soru formunun yarı yapılandırılmış olması, katılımcılardan derinlemesine bilgi edinmeyi sağlamıştır. Araştırmanın soruları oluşturulurken önceki yapılmış çalışmalar doğrultusunda oluşturulmuş ve uzman görüşünün ve danışmanın onayı alınarak son haline karar verilmiştir. Elde edilen verilerin doygunluğa ulaşması nedeniyle görüşmeyi sonlandırma kararı alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi yapılırken katılımcı görüşleri değiştirilmeden çalışmada yer verilmiştir ve yorumlamalar yapılmıştır.

Yapılan araştırmada inandırıcılığı arttırabilmek için görüşmeler araştırmanın doğal ortamında uzun süre etkileşimde bulunmak kaydıyla, soru içinde ve sonda sorular yöneltilerek gerçekleşmiştir. Ayrıca katılımcının vermiş olduğu yanıtlar görüşmenin ardından teyit edilerek katılımcılardan onay alınmıştır.

Araştırma güvenirliği çalışma için bir diğer önemli husustur. Çalışmanın güvenirliğini arttırabilmek için belli uygulamalar yapılmıştır. Öncelikle katılımcıların tümüne aynı sorular aynı sırayla yöneltilmiştir. Katılımcılar görüşlerini belirtirken müdahale edilmemiş ve düşünceleri yönlendirilmeye çalışılmamıştır. Katılımcıların görüşleri ses kayıt cihazına kaydedilmesinin ardından elektronik ortamda tekrar yedeklenmiştir. Görüşme esnasında gerektiği yerde notlar alınmıştır. Katılımcılara ait konu dışı söylemler çıkartılarak katılımcıların görüşleri objektif olarak deşifre metinlerine aktarılmıştır. Elde edilen verileri tema ve kodlara ayırabilmek için uzman yardımı alarak oluşturulan kod ve temaların karşılaştırması yapılmış ve ardından danışman onayına sunulmuştur. Elde edilen verilerden katılımcılara ait dikkat çeken açıklamalar bulgular bölümünde alıntı olarak yer verilmiştir.

Yapılan çalışmanın aktarılabilirliği incelendiğinde ise, daha önceki yapılmış bazı çalışmalar ile benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Nicel araştırmanın evrene genelleme yapma gibi bir amacı varken, nitel araştırma böyle bir amaca hizmet etmemektedir. Nitel araştırma bu durumu aktarılabilirlik, uygunluk olarak tanımlamaktadır (Başkale, 2016: 26). Yapılan çalışma küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerini konu alırken, elde edilen bulgular standart reçetenin kullanıldığı farklı özellikteki yiyecek içecek işletmeleri içinde uygun olduğu öngörülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmanın aktarılabilirliğinden söz edilebilir.

D) Araştırmanın Sayıtlıları

- Yapılan araştırmaya katılım sağlayan tüm bireylerin standart reçete hakkında bilgi ve deneyim sahibi olduğu kabul edilmiştir.
- Görüşme yapılan kişilerin verdiği bilgilerin doğru ve samimi olduğu kabul edilmiştir.

E) Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma başlangıçta yalnızca İstanbul'da faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmeler ile sınırlı tutulmuştur. Fakat Covid 19 salgın

hastalığı nedeniyle oluşan kısıtlamalardan ve karantina sebebiyle yüz yüze gerçekleşmesi gereken görüşmelerin telefon aracılığıyla da yapılabileceğine karar verilmiştir. Bu nedenle araştırmaya sonrasında İzmir, Kayseri ve Gaziantep gibi büyük şehirlerde dâhil edilerek çalışmada bu illerden elde edilen katılımcı görüşlerine de yer verilmiştir.

- Araştırma yalnızca küçük ve orta büyüklükteki tatlı pasta üretimi yapan pastane işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmada uygulanan sözlü görüşme tekniği standart reçete hakkında bilgi ve tecrübe sahibi personel (şef, şef yardımcısı, mühendis vb.) ve işletmeciler ile sınırlandırılmıştır.
- Covid 19 salgın hastalığı sebebiyle işletmelerin çalışma faaliyetlerine ara vermesi katılımcılara ulaşmayı zorlaştırmıştır. Ayrıca hızla yaygınlaşan hastalık nedeniyle rahatsızlanan bazı katılımcılar, katılım sağlayamayacaklarını belirtmişlerdir ya da katılımlarını mail yoluyla gerçekleştirme talebinde bulunmuşlardır.
- Yapılan çalışmanın işletmelerin formüllerini içeren standart reçete konusuna ilişkin olması, bazı katılımcıların çekingen bir tavır sergilemesine ve katılımı uygun bulmamasına sebep olmuştur.

F) Araştırmanın Tanımları

Araştırma kapsamında KOBİ, menü kavramı ve standart reçetenin tanımlamasına yer verilmiştir. KOBİ'lere yakın bir tarihe kadar genel bir tanımlamaya gidilememiştir. Sermaye ve el emeğinin bir arada olduğu, becerinin ön planda tutulduğu ve işletme sahiplerinin aynı zamanda üretime dâhil olan, yönetimden sorumlu, bulunduğu lokasyonun dışına çıkamamış yerel faaliyetleri ön plana alan yatırımlar olarak tanımlanmaktaydı (Küçük,2010:128). Günümüzde KOBİ'ler üç farklı ölçüt ile sınıflandırmaya gidilmiştir ve Mikro işletmeler; 10 kişiden az (1-9 arası) yıllık çalışanı bulunan ve yıllık net satış hâsılatı (ya da mali bilançosu) 3 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler olarak Küçük işletmeler; 50 kişiden az (10-49 arası) yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler olarak ve Orta büyüklükteki işletmeler; 250 kişiden az (50-249 arası) yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosu 125 milyon TL'yi aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (DPT, 2011: 24 Aktaran Kulakoğlu, 2013: 8).

Çalışmada yer alan menü kavramına ait farklı tanımlamalar mevcuttur. Bazı kaynaklarda Latince küçük manasına gelmekte olan 'minutus' kelimesinden türediği yazmaktayken başka bir kaynağa göre, 'aşçıların hazırlaması gereken yemeklerin malzemelerini satın alabilmek için oluşturulan alış veriş listesidir' şeklinde tanımlamaya gidilmiştir. Menü kelimesi aslında Fransızcada detaylandırılmış liste manasına gelmektedir. Bugünkü anlamına bakacak olursak eğer menü; bir yiyecek içecek işletmesinde sunulan gıdaların, isimlerinin, fiyatlarının, belli açıklamalarının yazılı olduğu müşterilerin neyi yiyeceğine karar verdiği ürünlerin kategoriler oluşturularak açıklandığı yemek listeleri olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2019: 7).

Çalışmanın ana konusunu oluşturan Standart reçete için ise çeşitli tanımlamalar söz konusudur. MEGEP (2013)'in, yapmış olduğu tanımlamaya göre *''Reçetelerin deneysel çalışmalarla standardize edilip standartlaştırılmasına "standart reçeteler"* denir. Ayrıca ülkemizde 'standart reçete' kavramı , 'standart reçete tarifesi' olarak da ilgili kaynaklarda yer almaktadır (Saç, 1988: 61). Türkan (2010), ise standart reçeteyi teknik yemek fişi ve yemek hazırlama teknik fişi olarak isimlendirmiştir. Taşkın (2016), standart reçeteyi, evlerde bulunan kitaplardan veya internette yer alan tariflerden farklı olarak daha planlı, açık ve anlaşılır bir dille oluşturulmuş tarif kartları olarak tanımlamıştır. Aksoy ve Sezgin (2018)'e göre, oluşturulan reçeteler hazırlanacak yemeğin malzeme listesi ve yapım aşamalarının detaylandırıldığı belgeler olarak tanımlamıştır. Çam (2009)'a göre ise, gıdaların hazırlanmasında oluşturulan sabit bir formüldür. Hazırlanacak olan yemek için hammadde, miktar, ne kadar üretileceği, bir porsiyonda ne kadar ürün olacağı gibi standart bilgileri içeren yazılı dokümanlardır. Aktaş (2011)'a göre ise, standart reçete yiyeceklerin ve içeceklerin ne şekilde, hangi araçlar ve yöntemler dâhilinde hazırlanacağının planını içeren yazılı araç olarak tanımlanmaktadır.

G) Konu ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Tezler/Çalışmalar

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde genel anlamda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin önemi ve gelişimi üzerine çalışmalar mevcuttur. Fakat standart reçeteye yönelik farklı çalışmaların mevcut olduğu gözlenmiştir. Standart reçete konusu literatürde birçok açıdan ele alınmıştır. Standart reçete bir işletmeci için maliyet analizi açısından değerlendirilirken, bir gıda mühendisi için ürün standardı oluşturmak, bir gastronomi uzmanı için yöresel lezzetlerin

standardizasyonunu şeklinde çalışmalara konu olmuştur. Standart reçete bu yönüyle farklı disiplinlerde ele alınan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca standart reçete beslenme uzmanları tarafından da, besin analizinde kolaylık sağlaması bakımından önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Çalışmamızda ise standart reçete, küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerindeki kullanımını tespit etmeye yöneliktir. Daha önceki çalışmalarda ise bu konuda ulusal anlamda 1988 yılında yapılmış, otel işletmelerini konu alan bir yüksek lisans tezi mevcuttur.

Standart reçete ve küçük işletmelere yönelik yapılmış olan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir;

Ericson (1960), çalışmasında reçete standardizasyonunu konu almıştır. Standart reçetenin tanımına ilişkin yorumlamalarda bulunarak, standart reçetenin maliyet kontrolünde, standart bir porsiyon elde edebilmede ve ayrıca standart verim için önemli bir araç olduğunu belirtmiştir. Standardizasyona dahil olan faktörleri; işçinin becerisi, menü planlama, satın alma ve envanter kontrolü, depolama tesisleri başlıkları altında ele almıştır. Ayrıca standart reçetenin avantajlarını dile getirerek doğru prosedürde oluşturulmuş standart reçetenin nasıl yazılmasını gerektiğini açıklamıştır. Çalışmanın sonunda ise uygun formatta oluşturulmuş bir standart reçete örneği vererek çalışmayı sonlandırmıştır**.**

Titus (1969), yapmış olduğu çalışmandın problemini, işletmelerde yaşanan problemlerin başında nitelikli personelin var olmayışı, iş gücü piyasasının zayıf olması ve yiyecek içecek işletmelerinin yüksek maliyete sahip olması şeklinde özetlemiştir. Standart reçetenin önemine vurgu yaparak, kullanılan standart reçeteyi işletmenin sahip olduğu bir kontrol aracı olarak tanımlamaktadır. Titus yapmış olduğu bu çalışma ile standart reçete sistemi geliştirmeyi ve bunu bir eğitim aracı olarak sunmayı amaçlamıştır.

Holland (1970), yapmış olduğu çalışmada Oklahoma Üniversitesinde öğrenci kayıtlarının artmasıyla beraber bu durumun yemekhane servisini de etkilediğini belirtmiştir. Yemekhanede artan talebi karşılayabilmek için mutfak personelinin ve üretilen ürünlerde miktarın arttığını belirtmiştir. Çalışmasında tespit ettiği bu problem için standart reçeteyi artan üretimi kontrol altına alabileceği gerekçesiyle önermektedir. Ayrıca toplu üretim yapan bu kurum için elektronik veri işleme sistemi geliştirilmiştir.

Saç (1988), konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde standart reçete kullanımına ilişkin yapmış olduğu çalışmada, 23 otel işletmesi nitel analiz tekniğinden görüşme yöntemini kullanarak çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde standart reçete kullanımının varlığını tespit etmektir. Yapılan bu çalışma ile otel işletmelerinin genelinde standart reçete kullanıldığı tespit edilmiştir. Saç'ın yapmış olduğu bu çalışma standart reçete ilişkin birçok noktaya dikkat çekmiştir.

Reed (2002), yapmış olduğu çalışmada standart reçete oluşturulmasında kullanıma yardımcı olacak, tarif kontrol listesi meydana getirmiştir. Çalışmada standart reçetelerin oluşturulmasında eksiklerin var olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu yönde web siteleri üzerinden "yemek tarifleri" anahtar kelimesinin çok fazla arandığını belirtmiştir. Böyle bir ihtiyacın var olduğunu tespit eden Reed, çalışmasında standart reçeteyi oluştururken nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini ve kullanılması gereken kriterleri belirtmiştir. Standart reçete oluşturmayı kolaylaştırıcı ve kontrol kolaylığı sağlayan bir anket formu ile çalışmayı sonlandırmıştır.

Bölükoğlu ve Özgen (2006), yayınlamış oldukları çalışmanın konusunu yiyecek içecek işletmelerinde standart maliyet sistemi oluşturmaktadır. Standart maliyet sisteminin işletmelerin bütçelerini belirleme ve ileriye yönelik atılımları görebileceklerine yardımcı olan bir sistem olarak değerlendirmişlerdir ve çalışmanın içeriğinde standart maliyet sisteminin önemli bir aracı olan standart reçetelere yer verilmiştir. Önceden belirlenen maliyet sistemleri ile gerçekleşen maliyetin karşılaştırılması ve aralardaki sapmaların nedenleri incelenmiştir.

Öktem (2008), yapmış olduğu bu çalışmada Mersin ili örneklemi üzerinden, turizm sektöründe standart reçete kullanımının önemine vurgu yapmıştır. Çalışmasında yöresel yemeklerin işletmelerde uygulanabilirliğini arttırmak için standart hale getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bilinen tariflerle beraber unutulmaya yüz tutmuş tarifleri de tablo haline getirerek analiz etmiştir.

Tandoğan ve Şahin (2014), yapmış oldukları çalışmada yiyecek içecek işletmesinde kullanılan standart reçetelerin ve hedef maliyetlemenin stratejik kararlara olan etkisini tespit etmişlerdir. Artan rekabet ile işletmeler arası fiyat politikalarında farklılaşmaların yaşanması çalışmanın problemini oluşturmaktadır. Çalışma, bir yiyecek içecek işletmesinde kullanılan standart reçete örnekleri kullanılarak hedef maliyetleme yönteminin stratejik kararlarda nasıl uygulanacağına

ve müşteri memnuniyetini bozmadan karlılığın nasıl arttırılacağına yönelik bir amaç etrafında şekillenmiştir.

Patil ve Pol (2014), otelcilik okullarında ve 5 yıldızlı otellerin fırın bölümünde yapmış olduğu bu çalışmada standart reçetenin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Standart reçete kullanımı ile üretimi gerçekleştirilen ürünün her yapıldığında aynı sonuca ulaşılmasını sağladığını belirtirken her işletmenin kendi standardının olduğunu ve dünya üzerinde evrensel bir standardın olmadığından da çalışmasında bahsetmiştir. Ayrıca standartların müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre de oluşturulabileceğine vurgu yapmıştır. Yapılan araştırmada otelcilik öğrencilerinin ve fırıncıların ankete sağlamış oldukları katılım ile bulgularda standart reçete kullanımına ilişkin birçok avantaj dile getirilirken, işletmelerde kullanılması gerektiği sonucu elde edilmiştir.

Okutmuş ve Gövce (2015), araştırmanın konusunu yiyecek içecek işletmelerinin maliyet kontrolünde, standart reçetelerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın kapsamı doğrultusunda Alanya'da faaliyet gösteren bir yiyecek içecek işletmesinde alan araştırması yapılmıştır. Ticari amaç güden bu işletmelerin pazar payı ve karlılığın artmasında maliyet kontrollerinin önemine vurgu yapılmıştır. Çalışmada standart reçete ve mamul miktar dengesi tablosunun karşılaştırmasının yapılması ile etkin bir maliyet kontrolünün meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Taşkın (2016), Gaziantep yemeklerinin standartlaştırılması üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında, yemek reçetelerinde belli bir standardizasyonun olmayışı ve yemek tariflerini kişi veya kurumların kendi bilgileri doğrultusunda oluşturuyor olması araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Yapmış olduğu bu çalışmada Taşkın, standart reçetenin mutfak kültürünü koruyabilecek bir unsur olarak belirtmiştir. Çalışmada 5 farklı yöresel yemek kitabının içeriği analiz edilmiştir. Standardizasyonuna karar verilen yemekleri 5 farklı yöresel restoranın menüsünde bulunan yemekler kriter alınarak düzenlenmiştir. Standardı geliştirilen tarifler duyusal analiz yöntemi ile test edilmiştir.

Aydoğdu ve Mızrak (2017), yapmış oldukları çalışmada yöresel yemeklerin sürdürülebilirliğine standart reçetenin önemi konusuna yer vermişlerdir. Çalışmanın örneklemini Kastamonu ili oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı ise, yöresel yemeklerin hep aynı kalite ve standartta oluşturulmasını sağlayarak sürdürülebilir

hale gelmesini sağlamaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak yöresel yemekler hakkında yetkin bireylerden veriler toplanmış ve standart reçeteler meydana getirilmiştir.

Galarza vd. (2017), Azuay (Ekvador) bölgesindeki küçük işletmelerin verimliliği üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma küçük ölçekli fırın işletmelerini konu almaktadır. Küçük işletmelerin ülke ekonomisindeki yeri ve öneminden yola çıkarak örneklem olarak 113 fırın işletmesini çalışmaya dâhil etmişlerdir. Yapılan araştırmada üretim kapasitesi, yenilikçilik anlayışları ve işletmenlerin stratejik planları araştırılmış ve ekipman kullanımı, nitelikli iş gücünde ki eksiklik, pazarlama faaliyetlerinde sınırlı imkanların bulunması büyümeyi geciktirdiği sonucuna varılmıştır. Nitelikli iş gücüyle rekabetin ve verimliğin artacağı değerlendirilmesinde bulunmuşlardır.

Zenci, Özoğul, Göde ve Ekincek (2018), çalışmada yöresel yemeklerin ön tarifleri oluşturularak yiyecek içecek işletmelerine kazandırılmasını konu almaktadır. Çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Çalışma kapsamında Türkiye'nin yedi bölgesinde seçilen 75 yemek tarifi Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümünün laboratuarında standart bir hale getirilmiştir. Uygulanan tüm reçeteler alan uzmanları ve jürilerden meydana gelen bir ekip tarafından duyusal analizi yaptırılmıştır. Lezzet puanı yüksek olan tariflerin standart reçete olmasına karar verilmiştir. Reçeteler yazılı hale getirilerek bulgulardan hareketle araştırmacılar tarafından yöresel tadım menüsü örneği sunulmuştur.

Özkaya ve Özel (2018), yapmış oldukları çalışmada moleküler mutfakta kapsülleştirme tekniğine yer vererek standart reçete örnekleri sunmuşlardır. Moleküler mutfağın gelişiyor olması ve gastronomide önemi bir yere sahip olması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada deneysel araştırma yöntemi kullanılarak reçeteler ön çalışmalarının ardından iki defa duyusal analiz testine tabi tutulmuştur. Araştırmanın sınırlılığı moleküler gastronomideki kapsülleştirme tekniğidir. Yapılan araştırma neticesinde bu tekniğe ilişkin standart reçete örnekleri sunulmuştur.

Aksoy ve Sezgi (2018), yapmış oldukları çalışmada moleküler mutfakta standart reçetelerin geliştirilmesine vurgu yapmışlardır. Moleküler mutfakta ölçülerin ve önemli noktaların tutturulabilmesi için standart reçetenin bir yöntem aracı olarak

kullanılabileceğini belirmişlerdir. Çalışma kapsamında hazırlanan “köpükleştirme tekniği “ geliştirilerek tarifi standardize edilmiştir ve iki kez duyusal analizi yapılıştır. Tadım 1 ve tadım 2’nin ortalaması 3.2 olduğu tespit edilmiştir. Çıkan ortalamanın kabul edilir bir nitelikte olması moleküler mutfakta standart reçetenin bir yöntem olarak kullanılma fikrini desteklemiştir.

Georgia (2019), yapmış olduğu çalışmada küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, büyüme ve gelişmesi aşamasında yaşamış oldukları problemleri konu almaktadır. Tanzanya’nın Ilala bölgesinde yapılan bu çalışma küçük ölçekli fırın işletmelerini kapsamaktadır. Araştırma da nitel ve nicel yöntem bir arada kullanılmıştır. Çalışanlar, yönetici ve müşterilerden oluşan bir rastgele örneklem grubuna sahiptir. Fırın işletmelerinde yaşanan hammadde, işgücü, nitelikli personel, pazarlama, rekabet, ekonomik enflasyon ve teknolojik altyapının yetersizliklerinden bahsedilmiştir. Bulgulardan yola çıkarak araştırmacı, küçük ölçekli fırın işletmelerinde birçok sorunun var olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada genel olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin geliştirilmesi ve devlet teşvik politikalarının arttırılmasına vurgu yapılmıştır.

.

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın konusunu oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı yapılarak ülke ekonomisine olan katkısından, sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlardan bahsedilmiştir. Bununla beraber KOBİ'lerin yaşamış olduğu sorunlara da çalışmanın bu bölümünde yer verilmiştir.

1.1.KOBİ 'nin Tanımı

KOBİ'ler ülke ekonomisi için oldukça önemli bir yere sahiptir. Dünya genelinde gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde önemli bir istidam ortamı oluşturmaktadır. Türkiye'de kurulan işletmelerin %95'ten fazlası KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu oran ülke ekonomisinde KOBİ'lerin yeri ve öneminin büyüklüğünü net bir şekilde ortaya koymaktadır (www.mfa.gov.tr). Günümüzde KOBİ'ler dünya genelinde tüm ekonomiler için büyümeye katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, bölgesel ve yerel kalkınmaya sağladığı faydalar, kişisel tasarruflara teşvik etmesi, teknolojik gelişmelerde geçmişe oranla daha yetkin olmaları kısa sürede gelişebilmelerine katkı sağlamıştır. Aynı zamanda daha az yatırım sermayesine sahip olup, istihdam sağlaması yönünden hem dünya genelinde hem de ülkemiz için çok daha önemli bir unsur haline gelmiştir (Genç Selimoğlu, 2019: 19).

KOBİ'lere yakın bir tarihe kadar genel bir tanımlamaya gidilememiştir. Sermaye ve el emeğinin bir arada olduğu, becerinin ön planda tutulduğu ve işletme sahiplerinin aynı zamanda üretime dâhil olan, yönetimden sorumlu, bulunduğu lokasyonun dışına çıkamamış yerel faaliyetleri ön plana alan yatırımlar olarak tanımlanmaktaydı (Küçük,2010:128).

Günümüzde ise KOBİ'lere dair net bir tanım olmamakla beraber zamanla tanımlamalarda değişikliklere gidilmiştir. Fakat yapılan bu değişikliklerde genel olarak alınan ölçüt çalışan işçi sayı ve işletmenin sahip olduğu yıllık ciro olmuştur (Mucuk, 2008: 110).

Son yapılan açıklamaya göre ölçütler için değişikliğe gidilmiştir. KOBİ tanımlamasında yıllık satış hâsılatı veya mali bilançonun üst limiti 40 milyon TL den 125 milyon TL ye yükseltilmiştir;

> *"Bakanlar Kurulu'nun "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" kararı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi. Buna göre, KOBİ, "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 125 milyon lirayı aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler" olarak tanımlandı.''* (www.ufuk2020.com).

Yayınlanan yönetmelikte genel anlamda KOBİ'leri, işletmelerin mali büyüklükleri ve çalışan personel sayısını dikkate alarak, "mikro", "küçük" ve "orta" ölçekli işletmeler olarak üç grup olarak tanımlamaya gidilmiştir. Daha önceleri bazı tanımlarda kullanılan sabit yatırım miktarı ölçütü değişim göstermiştir. İşletmenin yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosu büyüklüğün belirlenmesinde kriter olarak kabul edilmiştir. KOBİ'ler de daha detaylı tanımlamalar aşağıdaki ölçütler baz alınarak oluşturulmuştur.

Mikro işletme: 10 kişiden az (1-9 arası) yıllık çalışanı bulunan ve yıllık net satış hâsılatı (ya da mali bilançosu) 3 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.

Küçük işletme: 50 kişiden az (10-49 arası) yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir.

Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az (50-249 arası) yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosu 125 milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Sermayesinin veya oy haklarının %25'inden fazlası kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olan firmalar, bu limitlerin içinde olsalar bile KOBİ sayılamamaktadır (DPT, 2011: 24 Aktaran: Kulakoğlu, 2013: 8).

AB Komisyonu tarafından yapılan açıklamada ise yine işletmenin çalışan oranı ve yıllık net satış hâsılatı ölçüt olarak kabul edilmiştir. AB tanımlamasına bakacak olursak eğer KOBİ'ler de mikro ölçekli işletme; 10 kişiden az işçi çalıştıran,

yıllık satış cirosu veya bilanço toplamı 2 milyon Euro'yu aşmayan, bağımsız işletme kriterine uygun işletmelerdir. Küçük ölçekli işletmeler ise 10-49 işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu veya bilanço toplamı 10 milyon Euro'yu geçmeyen, bağımsız işletme kriterine uygun işletmelerdir. Orta büyüklükteki işletmeler ise 50-250 işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 50 milyon Euro'yu veya bilanço toplamı 43 milyon Euro'yu aşmayan, bağımsız işletme kriterine uygun işletmeler olarak karşımıza çıkar (Kulakoğlu, 2013: 8).

Görsel 1. 1 *AB ve Türkiye' de KOBİ, tanımlarının karşılaştırması.*

(Erişim Adresi: http://dipmo.net/2019/07/29/guncel-ar-ge-ve-yenilik-destekleri/ Erişim tarihi: 22.11.2020)

1.1.2.KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Ölçütler

Dünya genelinde KOBİ'leri ifade edebilmek veya kategorize edebilmek için nicel ve nitel ölçütler doğrultusunda belirli kıstaslar göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde KOBİ tanımlamalarında kullanılan nitel ve nicel ölçütlere yer verilmiştir.

1.1.2.1.KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nitel özellikler

Nitelik özellikler işletmede sayısal olarak ifade edilmesi mümkün olmayan tanımlamaları içermektedir**.** İşletmenin sahip olduğu organizasyon yönünün yanı sıra sosyal, siyasi, idari ve ekonomik yönlerinin bulunması nicel ölçütlerin yanında nitel ölçüt kategorilerinin de oluşmasına neden olmuştur (Mecek, 2020: 32).

Nitel Tanımlamadaki ölçütler şu şekildedir;

- Yönetim şekli,
- Pazar durumu,
- Kuruluş alanı,
- İşletme sahibinin sermaye payı,
- İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Yönetim teknikler,
- Mali bağımsızlık,
- Pazarlık gücü,
- İşveren ve işçi ilişkisi olarak sıralanabilir (Bilici, 2007: 385).

1.1.2.2.KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nicel özellikler

Nicel özellikler daha çok sayısal veriler ile ifade edilebilir nitelikteki özellikleri kapsamaktadır. Devlet ise; teşvik politikalarını belirlerken objektif bir şekilde yaklaşabilmesi için nicel kıstaslara ihtiyaç duymaktadır.

Nicel tanımlamada ki ölçütler ise şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmedeki personel sayısı ve çalışma süresi,
- Öz sermaye, toplam sermaye,
- Satış hâsılatı ve kar hacmi,
- Kullanılan makine / tezgâh sayısı ve makine parkı değeri,
- İşletmenin kapasitesi ve kapasite kullanım derecesi,
- Bilanço büyüklüğü ve ödenen vergi tutarı,
- İşgücü maliyet toplamı,
- Enerji kullanımı ve maliyeti,
- Kullanılan malzemenin miktarı ve maliyeti,
- İşletmede vardiya sayısı,
- Yıllık yıpranma payı tutarı,
- İhracat/satış oranı,
- İşletmenin katma değeri ve piyasadaki payı nicel özellikler kapsamında değerlendirilmektedir (Bilici, 2007: 385) .

1.1.3.KOBİ'lerin Temel Özellikleri

KOBİ'ler kendini geliştiren yapılarıyla zamanla ülke ekonomisinin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Sahip oldukları esnek yapılarıyla değişime hızla ayak uydurmayı sağlamışlardır. Ayrıca toplumun tüm kesiminde varlığını hissettirmesi KOBİ'leri ayrıcalıklı kılan bir diğer özelliktir. KOBİ'ler büyük işletmeler gibi sadece ekonomik gelişme dönemlerinde var olmamışlardır. Her türlü koşula ayak uydurabilmesi bakımından KOBİ'ler ülke içi yaşanan kriz dönemlerinde büyük işletmelere oranla daha kolay ayakta kalabilmiş ve bu durum ülke ekonomisinin canlılığını koruma da önemli bir araç olmuştur. KOBİ'lerin bu denli önemli olması yapılan teşvik politikaların çeşitlemesine sebep olmuştur (Eğmir, 2016: 226-227).

KOBİ'lerin sahip oldukları temel özelliklerini sıralayacak olursak eğer şu başlıklara yer verebiliriz.

- ✓ Az bir sermaye ile daha fazla ürün yelpazesi ve üretim imkanı sunar.
- ✓ Düşük bir yatırım ile bölgede bulunan aktif çalışan oranın artmasını sağlar.
- ✓ Büyük işletmelere oranla ekonomik değişimlerden daha az etkilenirler.
- ✓ Müşteri isteklerini yakından görebilme fırsatı bulur ve bu durum talebe daha hızlı yanıt vermesine neden olur.
- ✓ Yatırım tek bir bölgede toplanmadığı için varlığını tüm ülke çapında hissettirir.
- ✓ Ülke içi kalkınmada bölgesel farklılıkların ortadan kalkmasını sağlayarak iç göçün tek bir bölgeye yoğunlaşmasını engeller.
- ✓ Gelir dağılımında denge oluşturur.
- ✓ Bireysel yatırımlara teşvik artar, pazar ortamına canlılık katar.
- ✓ Yan sanayi olma özelliği ile büyük işletmelerin tamamlayıcısı olma özelliğini de yerine getirir.
- ✓ Ülke içi ekonomik dengenin temel unsurudur.
- ✓ Liberal ekonominin ve demokratik bir toplum yapısının temelini oluşturur. (Bilici, 2007: 386).

1.1.4. KOBİ'lerin Ülke ve Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

KOBİ'ler gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonominin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bulundukları ülkede istihdam ortamının oluşmasını sağlayarak ülke gelişimine ve sanayileşme sürecine önemli bir katkıda bulunur. Ayrıca ülke ekonomisinde sürekli bir ilerleyiş sağlıyor olması ile dinamik bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2009: 106).

KOBİ işletmeleri serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisine hareketlilik kazandıran, ekonominin canlılığını koruyan birimlerdir. Büyük ölçekli firmalar genel olarak büyük şehirlerin etrafında yer alırken, küçük ve orta ölçekli işletmeler ülkenin tamamına yayılarak bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktadırlar. Dünya da olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'ler, istihdam değeri, üretim hacmi, mülkiyetin tabana yayılması, nicelik olarak çoğunlukta olmaları, ekonomik ve sosyal açıdan toplumsal gelişmenin temel taşı olarak kendini göstermektedir. KOBİ'ler, ülkemizde hayati bir öneme sahiptir. Ekonomiye her yönüyle katkısı büyüktür. KOBİ'lerin istihdam sağlama ve yeni iş olanakları yaratması ülkedeki işsizlik probleminin çözüme kavuşmasında temel faktörlerden birisini oluşturmaktadır (Durgun ve Selimoğlu, 2019: 116).

Sanayi toplumlarında globalleşme ile beraberinde ülkelerin ulusal anlamdaki rekabet ortamı uluslararası bir boyuta taşınmıştır. Teknolojinin de insan hayatına hızla girmesi ile dünya pazarı için ülke sınırlarını ortadan kaldırarak uluslararası iş sahasını birbirine yakınlaştırmış ve ticaretin hızını arttırmıştır. Daha önceki dönemlerde büyük işletmeler önem arz ederken artık KOBİ işletmeleri de piyasada yer almıştır. Ülke içerinde hızla artışı ve ülkenin genelinde faaliyet göstermeleri ile birlikte istihdam ortamını genişleterek hem ülke bazında hem de dünya bazında ki önemi böylelikle artış göstermektedir (Durgun ve Selimoğlu, 2019: 116).

1945-1970 dönemlerine bakıldığında büyük ölçekli firmaların dünya çapında daha fazla faaliyet gösterdiği görülmektedir. Fakat bu süre zarfında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük ölçekli işletmeler karşısında sahip oldukları esnek yapıları ve üstünlükleri, rekabet ortamının artmasına ve istihdam ortamının sağlamasındaki rolü hızla artış göstermiştir. Tarihsel olarak bakıldığında sanayileşme faaliyetlerinden önce temel üretim kırsal üretime dayanmaktaydı. 1970'ler den sonra

başlayan durgunluklar ve büyük ölçekli firmaların iflası gelişmiş ülkelerde yatırım yönünü KOBİ işletmelerine yöneltmiştir (Hosseınpour, 2013: 13).

Bugünkü koşullarda dünya piyasasına baktığımızda ise Avrupa Toplulukları Komisyonu'nun yayınlamış oldukları "Önce Küçük Olanı Düşün" "Avrupa Küçük İşletmeler Yasası" KOBİ'lerin dünya çapındaki önemini bir kez daha vurgulamaktadır. AB çapında, yasal ve idari çevreyi iyileştirmek amacıyla üye ve üye olma potansiyeli olan ülkelerdeki politikaların kavranabilmesi için 10 prensip mevcuttur. Bu prensipler aşağıdaki sıralanmıştır;

I. *Girişimcilerin ve aile işletmelerinin gelişebildiği ve girişimciliğin ödüllendirildiği bir iş ortamının oluşturulması*
II. *İflas eden dürüst girişimcilere zaman kaybedilmeden ikinci bir şans tanınmasının sağlanması*
III. *"Önce Küçük Olanı Düşün" ilkesine uygun kurallar geliştirilmesi*
IV. *Kamu kurum ve kuruluşlarının KOBİ'lerin ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesi*
V. *Kamu politika araçlarının KOBİ ihtiyaçlarına uyumlaştırılması: KOBİ'lerin kamu alımlarına iştirakinin kolaylaştırılması ve Devlet yardımı imkanlarının KOBİ'ler tarafından daha iyi kullanılmasının sağlanması*
VI. *KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması ve ticari işlemlerde ödemelerin zamanında yapılmasını destekleyici düzenlemelerin ve iş ortamının geliştirilmesi*
VII. *KOBİ'lerin Tek Pazar'ın sağladığı fırsatlardan daha fazla yararlanmasının sağlanması*
VIII. *KOBİ'lerin sahip olduğu becerilerin ve her türlü yenilik faaliyetinin geliştirilmesinin teşvik edilmesi*
IX. *KOBİ'lerin çevresel sorunları fırsata dönüştürmesine imkan sağlanması*
X. *KOBİ'lerin büyüyen pazarlardan yararlanmasının desteklenmesi ve teşvik edilmesi* (Avrupa Topluluğu Komisyonu,2008:4).

1.1.5.KOBİ'lerin Ülke Ekonomisini Sağladığı Avantajlar

KOBİ'ler gerek ülkemiz için gerekse dünya ekonomisi açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Yatırımcıların ülkenin geneline dağılması ve ülke içinde bölgesel kalkınmaya destek vermesi ile ekonominin canlılığını daima korumaktadır. Yaratmış olduğu istihdam alanı ile ülke içinde işsizliğin ve olası bir ülke krizinin önüne geçebilmektedir. Ayrıca ticari rekabete sağlamış olduğu katkıyla beraber, büyük işletmelerin üstlenemediği sorunları üstlenebilmekte ve daha az sermaye ile daha hızlı pazar alanına ulaşabilmektedir.

Ekonomik hayata kattığı değerlerin yanında sosyal hayata katmış olduğu değerler ile de ön plana çıkmaktadır. Rekabet, ülke ekonomisinin gelişmesini olumlu yönde etkiler. Firmalar daha iyi ürün üretebilmek ve daha fazla müşteriye ulaşabilmek için yatırımlarını daima kendini geliştirme yönünde tutacaktır. Hizmet kalitesinin artışıyla beraber müşteri beklentileri karşılanacaktır.

KOBİ'lerin ayrıca mesleki okul niteliği taşıyor olması el emeğinin ve zanaatın korunmasında katkı sağlayacak ve ülke içinde bölgesel gelişime katkı sağlayacaktır. Bu durum göçlerin engellenmesini sağlayarak ülke içinde eşit imkânlar sunacaktır (İslambay, 2018: 10).

KOBİ'ler, tüketicilere hızla ulaşması, günlük ve devamlı olarak isteklerini karşılayabilme potansiyeline sahip olmalarıyla beraber ülke ekonomisinde ve sosyal hayatın merkezinde dinamik bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerin ekonomik yapınsında oldukça büyük bir öneme ve paya sahip olan KOBİ'ler, yerine getirmiş olduğu bu işlevler sayesinde vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. KOBİ'lerin ülke ekonomisi için sağladığı avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Ülke genelinde eşit bir şekilde istihdam yaratmaya ve işsizliğin önüne geçilmesinde büyük bir katkı sağlar.
- Nitelikli personelin yetişmesine katkıda bulunur.
- Gelir dağılımında ve iş imkânlarında sağlamış olduğu avantajlar ile ülke içi dağınık göç hareketlerinin oluşmasını engeller, böylelikle ülkenin doğusundan batısına gelişmişlik sağlanabilir.
- Hızlı karar alma yeteneğine sahip olan bu işletmelerde yönetim ve organizasyon daha çabuk ilerler.
- Az bir sermaye ve fikir ile daha hızlı üretim yapabilme yeteneğine sahiptirler.
- Toplumun gelir düzeyinde bir denge yaratır, şehir ve mahallerde kurulumları hızlı ve güvenli olduğu için kadınları da iş yaşamına çabuk adapte olabilmelerini sağlar.
- Kadınlara iş fırsatının doğmasını ve ülkenin refah seviyesinin böylelikle artmasında katkıda bulunur.

- Büyük ölçekli işletmelerin satın almak istedikleri yarı mamul, hammadde gibi girdileri firmalara ulaştırarak ülke ekonomisinin yan sanayisini oluşturabilme gücüne sahiptir.
- Artan KOBİ sayısı ile birlikte büyük işletmelerin yapabilmiş olduğu üretimi kendi aralarından sağlayan KOBİ işletmeleri rekabetinde daima canlı kalmasını sağlar.
- Az bir sermaye ile ve aile birikimlerinin yatırıma dönüşmesine fırsat verir.
- İşçi ve personel yakınlığı birinci dereceden sağlanacağı için beklenti ve şikâyetler ilk ağızdan iletilir ve bu durum sağlıklı bir ekip ortamının oluşmasına katkı sağlar.
- Müşteri ile daima yakın temas halinde olmalarından dolayı beklenti ve geleceğe dair ihtiyaçları gözlemleyebilme fırsatına sahiptirler.
- Küçük işletmelere yapılan finansal destek ve teşvik projeleri ile daha hızlı ilerleyebilme imkânına sahip olmaları.
- Az bir sermaye, iş gücü ve küçük fikirler ile kısa vadede kalıcı sonuçlar alabilme imkânlarının olması KOBİ işletmeleri sayılabilecek belli başlı avantajlardır (Akgemci, 2001: 15-16).

1.1.6. KOBİ'lerin Sahip Olduğu Dezavantajlar

KOBİ'ler sahip olduğu avantajlarla beraber yaşamış olduğu birçok dezavantaj da mevcuttur. Bu başlık altında KOBİ'lerin yaşamış olduğu problemlerin kaynakları ve çözümüne ilişkin yapılan önerilere maddeler halinde yer verilecektir. Aşağıdaki maddelerde KOBİ'lerin sahip olduğu dezavantajlarından bazılarından bahsedilmiştir.

- KOBİ işletmelerinde genel olarak alanında uzman personel istihdam edilmemektedir. İşletme sahibinin bilgi ve tecrübeleri ön planda tutulmaktadır. Çalışan personel zaman içerisinde işletmenin imkânları doğrultusunda kendini geliştirebilmektedir.
- KOBİ işletmeleri genel olarak az bir ekipman ile çok iş yapabilme hedefinde olduğu için işçi devirleri kısa süreli olabilmektedir. Bu durum, işletmede personelden sorumlu insan kaynakları olmayışı ve çalışan haklarının tam bir denetiminin olmamasına bağlanabilir.
- KOBİ'lere ilişkin tam bir tanım olmadığı için küçük ve orta büyüklükteki işletmelere tanınan kredi imkânlarından daha çok büyük işletmeler

yararlanmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin teknolojik gelişiminin önüne bir set çekmektedir.

- KOBİ'lerin yeterli sermayeye sahip olmayışları artan talebin zamanla karşılanamaz hale gelmesine sebep olabilmektedir.
- AR-GE çalışmaları büyük işletmelere oranla yeterli seviyede gerçekleşmediği için, işletme zamanla Pazar içindeki durumunu göremez ve rekabete ayak uyduramaz hale gelmektedir.
- KOBİ'lerde personel sayısı olarak küçük çapta bir organizasyon gerçekleştirildiği için işletme içinde uzmanlaşmış departmanlar söz konusu değildir. Az sayıda bir ekip ile çok fazla iş yürütülmek hedeflenmekte ve bu durum uzmanlaşmanın önüne geçmektedir.
- KOBİ'ler finansal yönden, düşük sermaye / borç oranına sahip oldukları için büyük işletmelere oranla daha zayıf bir yapıya sahiptirler.
- Devlet ihalelerinde büyük işletmelerle rekabet edebilmesi oldukça zordur. Küçük işletmelerin İhalelerden haberi olmayabilir veya işin niteliğine göre yeterli donanım, üretecek kapasite ve nitelikli personele sahip olmayabilirler.
- KOBİ'lerde genel olarak ayrı bir pazarlama departmanı bulunmamaktadır. Bununla beraber ihracatta sektör içinde yarışır hale gelmesi zaman alacak ya da gelişime ayak uyduramayacaktır.
- KOBİ'lerin ihracat yapabilmesi için dil bilen, ihracat konusunda uzman nitelikli personelin eksikliğinden kaynaklı olarak büyük işletmelerle rekabet etmeleri oldukça zordur.
- KOBİ'ler ülke içi teşvik ve geliştirme programlarından genel olarak yararlanamamaktadırlar. Aynı zamanda iç piyasada görülen talep daralmalarında en fazla etkilenen kısımda yer alırlar (www.paraborsa.net).

KOBİ'lerin sahip olduğu dezavantajları, Akgemci (2001)'nin çalışmasına göre kısaca özetlemek gerekirse eğer;

- Olumsuz rekabet ortamı,
- Genel yönetimde yetersizlik,
- Kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzeyde ki çalışan personelin tam olarak katılımının sağlanamaması,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman personel istihdam edememe,

- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk,
- Sermayenin yetersiz oluşu,
- Finansal planlamada yetersizlik,
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme ekibinin bulunmayışı,
- Üretim ve satış arasındaki organizasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe ve uzman pazarlama ekibinin olmayışı,
- İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek veya haberdar olamamaları,
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü, üretim alanın dar ve sınırlı imkânlarda olması,
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,
- Nitelik personelin küçük işletmeleri tercih etmeyişi,
- Mevzuat ve bürokrasiye tam uyum sağlayamama olarak sıralanabilir (Akgemci, 2001: 16).

2009 yılında yapılmış olan, İsveç ve Nijerya ülkelerinin küçük işletmelerin yaşamış olduğu sorunlarını konu alan ve karşılaştırılması yapılan bir çalışma da, yaşanan bu problemlerin daha çok gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde rastlandığına dair vurgu yapmıştır (Etumeahu, Okekeke ve Kingsley, 2009: 18).

1.1.7. KOBİ'lerin Yaşamış Olduğu Problemler

KOBİ'ler ülke ekonomisinin temelini oluşturması bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu denli önemli olmasına rağmen karşılaşmış olduğu belli başlı sorunlar mevcuttur. Devlet ve çeşitli kuruluşlar her ne kadar projelendirme ve teşvik politikaları uygulasa da henüz bir çözüme ulaşamamıştır. Küreselleşme ile beraber her geçen gün gelişen dünyaya ayak uydurmakta zorlanan KOBİ'ler için bu sorunlar zamanla daha da ağırlaşmaktadır. KOBİ'lerin ihtiyaçlarının tam olarak belirlenememiş olması sorunların çözümünü de gecikmesine sebebiyet vermiştir (Şahin ve Özüdoğru, 2019: 322).

KOBİ'lerin yaşamış olduğu birçok sorun mevcuttur. Yaşanılan bu sorunları 4 ana kategoride ve çeşitli alt başlıklarla çalışmanın bu bölümünde kısaca değindik.

İdari Problemler

- Muhasebe ile ilgili sorunlar
- Finansman ile ilgili sorunlar
- Personel ile ilgili sorunlar
- Yönetim ile ilgili sorunlar

Çalışma Problemleri

- Pazarlama ve Halkla İlişkiler ile ilgili sorunlar
- Stok kontrolü ile ilgili sorunlar
- Üretim Operasyonları ile ilgili sorunlar

Stratejik Problemler

- Planlama ile ilgili sorunlar
- Pazar araştırması ve AR-GE ile ilgili sorunlar
- Büyüme ile ilgili sorunlar

Dış Kaynaklı Problemler

- Teknolojik problemler
- Devlet düzenlemeleri ve yasalara ilişkin problemler

(Okpara ve Wynn 2007 Aktaran: Etumeahu, Okekeke ve Kingsley, 2009)

1.1.7.1.İdari Problemler

1.1.7.1.1. Muhasebe ile ilgili sorunlar

KOBİ'ler için muhasebe kayıtları sadece devletin koymuş olduğu yasal bir yükümlülük olarak düşünülmektedir. İşletme için sağlanan muhasebe kayıtlarının gelecekte ki finansal yapılanması için gerekli kaynağı oluşturacağını dikkate almamaktadırlar. Muhasebe işlemleri orta büyüklükteki firmalarda uygulanmaktayken, küçük işletme sistemlerinde henüz uygulamaya konulmamış olması ve yeterli bilgi, tecrübeye sahip personelin eksikliği KOBİ'lerde muhasebe kaynaklı problemlerin temelini oluşturmuştur (Akgemci, 2001: 33).

1.1.7.1.2. Finansman ile ilgili sorunlar

KOBİ'lerin yaşamış oldukları finansal problemlerin temelinde genel olarak uzun yıllar süren yüksek enflasyon artışı ve teşvik politikalarının hedeflenen düzeyde uygulanamaması olarak karşımıza çıkmaktadır Enflasyon artışı işletmelerin zamanla daha da küçülmesine ve mali yapılarının bozulmasına neden olmuştur. Uygulanmak istenilen teşvikler genel olarak çok az sayıda işletmede uygulanmış, kağıt üzerinde bir projeden ibaret kalmış ve hedeflenen düzeye getirilememiştir (Kutlu ve Demirci 2007: 191).

KOBİ'lerin yaşamış olduğu finansman sorunlarını özetle 4 temel başlık altında özetlemek gerekirse (Aras, 2001, aktaran: Kutlu ve Demirci, 2007: 190);

- ✓ Ekonomide istikrarsızlık,
- ✓ Bankacılık sisteminden kaynaklı yapısal sorunlar,
- ✓ Teşvik politikalarının yetersiz oluşu,
- ✓ KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.7.1.3. Personel ile ilgili sorunlar

KOBİ' tanımlamasında genel olarak çalışan personel sayısı baz alınmıştır. Bu durum personelin KOBİ'ler için büyük önem taşıdığının kanıtıdır. Çünkü KOBİ'lerde genel olarak iş gücü, el emeği ön planda olan bir üretim anlayışı mevcuttur. İşletmede bir kişi birden fazla sorumluluğa sahip olabilir. Bu durum işletmeler için avantaj olarak görülse de dezavantaj olarak da kendini gösterebilir. Büyük işletmelerde genellikle alanında uzman ekipler ve bölümlere ayrılmış bir çalışma sistemi mevcuttur. Bu durum küçük işletmelerde genel olarak az elaman ile çok iş anlayışı hâkim olduğu için organizasyonda aksaklıklar meydana getirebilmektedir. Bu durum KOBİ'lerin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Şahin ve Özüdoğru, 2019: 322).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili bir diğer sorun ise, nitelikli personellerin küçük ölçekli firmalarda çalışmayı reddetmesidir. Ücretin az oluşu, kurumsallaşmadan uzak bir anlayış ile hareket edilmesi ve görev tanımlarının tam olarak yapılandırmaması bu sorunun asıl nedenleridir (Akgemci, 2001: 34). Ayrıca küçük ölçekli işletmelerin yöneticileri genellikle işletme sahipleri olmaktadır. Liderlik vasfına sahip olmamış işverenler, organizasyonda aksaklıklara sebebiyet

verebilmektedirler. Yeterli düzeyde toplantı yapılmaması, hizmet içi eğitim ile personeli geliştirici faaliyetlerden yararlanılmamsı ekip için motivasyon kaybına neden olmaktadır. Personel ile doğru iletişimi kurmak, beklenti ve taleplerini önemsemek işletme için kalıcı personeli de beraberinde getirecektir.

Yapılan araştırmalarda büyük işletmelere göre KOBİ'lerde çalışanların iş değişimi oranının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Şahin ve Özüdoğru, 2019: 322). Personelin sürekli olarak değişimi hem ekip içi motivasyonun azalmasına ve üretimde aksaklıkların meydana gelmesine sebep olmaktadır. İşe uygun personelin seçimi, personelin yetiştirilmesi ve görev tanımının tam olarak yapılması işletmede kalıcılığı sağlayacak ve ürün standardını korumada önemli bir araç olacaktır.

1.1.7.1.4. Yönetim ile ilgili sorunlar

KOBİ'lerin yönetim anlayışına bakıldığında genellikle aile ortaklığı ön planda olmaktadır. Girişimci aynı zamanda yönetici ve patron konumundadır. KOBİ'lerde yönetimde sağlanan hiyerarşik yapı aile içi üyelerden seçilmektedir. Bu durum literatürde Koçel (1999) tarafından 'Ailesel Yönetim 'olarak tanımlanmaktadır (aktaran: Akdoğan, 2000: 32).

Girişimci; yöneticilik vasfının dışında, işletme içi doğrudan faaliyetlerde sorumluluk üstlenmektedir. Üretime katılma, pazarlama, satın alma, personelin sağlanması, banka, sigorta gibi daha uzmanlık gerektirebilecek çalışmalarda da aktiftir. fakat İşlerin büyümesiyle bu durum zamanla karmaşık bir hal almaktadır. Girişimciler görev ve yetki sorumluluğunu devretmekte çekimser kaldığı için ve kalifiye personel ile işbirliğinde bulunmadığı için yönetim kaynaklı sorunlar zamanla artmaktadır. Bu durum işletme içinde uzmanlaşmayı geciktirmekte ve işletme içi esnek çalışma yapısının oluşmasını engellemektedir. Girişimcilerin nitelikli yöneticilere istihdam sağlamadıkları durumunda, işletme açısından pek çok fırsatı kaçırılabilir veya ele geçen fırsatlar uygun şekilde değerlendirilmeyebilir (Serinkan ve Cabar, 2008: 10-11).

1.1.7.2. Çalışma Problemleri

1.1.7.2.1. Pazarlama ve halkla ilişkiler ilgili sorunlar

Üretimi yapılan mal ve hizmetin satılması faaliyeti pazarlama olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'lerde yaşanan en temel sorunların başında pazarlama gelir.

Piyasa ile rekabet edebilecek kadar nitelikli ürünlerin üretilmeyişi, yeteri kadar reklam sağlanamaması, müşteri beklentisini saptayamama ve dikkate almamama gibi birçok unsur pazarlama faaliyetlerinin yeterince yapılmasına engel oluşturmaktadır. İhracat ve ithalat gibi uzmanlık gerektiren alanlarda yeterli personelin bulunmayışı veya yöneticinin bu görevi üstlenmesi bir diğer dezavantaj olarak kendini göstermektedir. KOBİ'ler daima yeni Pazar arayışlarında, yeni müşteriler keşfetme ve sahip oldukları kitlenin beklentilerine yanıt vererek gerekli şartları dikkate almalıdır.

KOBİ'ler için üretimi gerçekleştirilecek olan ürünlerin hedef pazarı belirlenmeli, müşteri talebi dikkate alınmalı, ambalajlamaya özen gösterilmeli, imaj çalışmaları, dizayn çalışmaları yapılmalı ve işletme içinde alanında uzman bir pazarlama ekibine yer verilmelidir (Direk, 2019: 44-45).

1.1.7.2.2. Stok kontrolü ile ilgili sorunlar

KOBİ'ler üretimlerini sipariş üzerine oluşturdukları için daha çok aynı hammadde ve malzemeyi kullanmamaktadırlar. Bu nedenle faklı çeşitlerde hammadde stoklamak zorunda kaldıkları için uzun vadeli malzeme satın alımında bulunamazlar. Alan yetersizliği veya devamlı müşteri bulmadaki problemlerden dolayı yüksek miktarda ürün stoklamaktan kaçınırlar bu durumda büyük işletmelere oranla üretilen ürünün yüksek maliyetlere sebep olmasına yol açmaktadır. Bu durum aynı zamanda satış fiyatını etkileyecek ve ürünün yüksek fiyattan satışına sebep olacaktır (Başaran ve Acılar, 2008: 84).

1.1.7.2.3. Üretim operasyonlarıyla ilgili sorunlar

KOBİ'lerin yaşamış olduğu problemlerin biride üretim ile ilgilidir. Üretim kaynakları problemleri belli başlıklar halinde sıralamak mümkündür.

- ✓ Pazar araştırmasının profesyonel bir ekip tarafından yapılamaması,
- ✓ Teknolojik alt yapının yetersizliği ve teknolojiyi kullanabilecek personelin bulunmayışı,
- ✓ Üretim hacminin yetersizliği,
- ✓ Hammadde de satın alma ve stoklama sorunu,
- ✓ Pazar alanı bulamama,
- ✓ Kalite standardizasyonun yeterli bir şekilde sağlanamaması,

- ✓ Ürün geliştirme işlemlerinin başarıyla gerçekleştirilmemesi,
- ✓ Yeteri iş gücünün bulunmayışı,
- ✓ Depolama alanlarının yetersizliği,
- ✓ Kalifiye elamanın eksikliği,
- ✓ Makine ve temel ekipmanlarda yetersizlik,
- ✓ Kurumsallaşma da ki bir takım problemler,
- ✓ Marka ve imaj çalışmalarında geri kalmak ve buna benzer birçok unsurun varlığı işletmede üretim ve ürüne yönelik problemlerin temelini oluşturmaktadır (Direk,2019: 47).

1.1.7.3. Stratejik Problemler

1.1.7.3.1. Planlama ile ilgili sorunlar

Planlama KOBİ'lerin daha kurumsal adımlar atabilmesi için önemli bir faaliyettir. Şirketin geleceğe yönelik amaçlarının saptanması, neler yapılacağına karar verilmesi ve işletmenin stratejilerinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal bir kimliğe bürünebilmek için planlama yapmak KOBİ'ler için vazgeçilmez bir unsurdur. KOBİ'ler sadece kısa vadeli hedefler üzerinde değil uzun vadeli olarak hedefler tespit edilmeli ve bu doğrultuda ilerlemelidir. Böylelikle işletmeler artılarını ve eksilerini görme fırsatı yakalar ve değişime, gelişime dair yeni karalar alabilmeleri için olanak sağlar (Türk, 2007: 54).

İşletmenin sahip olduğu geniş görüşlülük ve misyon, alacağı yeni kararlarda etkili olacaktır. Pazardaki yerini görmesini sağlayacak rakipleri ile kendini daha sağlıklı bir şekilde kıyaslama fırsatı bulacaktır. Ayrıca kurumsal bir kimliğe sahip olması imaj ve markalaşmada büyük önem taşımaktadır.

1.1.7.3.2. Pazar araştırması ve Ar-Ge ile ilgili sorunlar

KOBİ'ler de yaşanan Ar- Ge konusu büyük bir sorun oluşturmaktır. Sermaye ve nitelikli iş gücünden kaçındıkları için araştırma geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırım oldukça azdır. Yeterli yatırım yapılmadığından dolayı küreselleşme ile beraber geri kalma durumu daha belirgin bir hal almıştır (Şahin ve Özüdoğru, 2019: 323).

Araştırma geliştirme faaliyetleri işletmede üretimi, müşteri kitlesini canlı tutmaya yarayacak bir takım çalışmaları içerir. Yatırımlardan çekinmek işletmenin

geleceğe yönelik planlama faaliyetlerinin aksamasına yol açacağı gibi pazarda yeterli itibarı elde edememesine de sebep olacaktır. Gelişim ve değişim, işletme için rekabet ortamında hayatta kalmasını sağlayacak en temel araçtır. İşletmeler bunun için nitelikli personeli işe almaktan ve Ar-Ge bölümüne yapılan yatırımlardan çekinmemelidir.

1.1.7.3.3. Büyüme ile ilgili sorunlar

KOBİ'lerde büyüme ve gelişim ülkenin sosyal ve hedeflerine yönelik başarıları için olukça önemli bir unsurdur. Bu durum ülkeler arası küresel rekabete de ayrıca katkı sağlamaktadır. Bu nedenden dolayı KOBİ'lerin büyümesi yönünde yapılacak teşvik politikaları ve çalışmaları için devlet yatırımlardan kaçınmamalıdır (Demiröğen ve Tatlı, 2017: 319). Böylelikle KOBİ'ler artan talep doğrultusunda ve yapılan teşvik projeleri ile zamanla büyüme yolunda adımlarını hızlandırmaya başlar. Bu durum işletme için istenilen bir durum olmakla beraber bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. İşletmedeki personel artışı örgütlenmenin karmaşık bir yapı almasına sebep olur. Üretimde ki artış, stoklanacak ürünler için yeni yerleşim alanı ve uzman bölümler gibi birçok yeni faaliyetlere de ihtiyaç duyulmasına sebep olur. Yönetim anlayışı değişerek, görev ve sorumluluklar farklı uzman personele devredilecektir. Büyümeye ilişkin sorunlar zamanla kendini gösterirken alınacak bir takım önlemler ile bu durum ortadan kaldırılabilir (Dikmen, 1991: 64).

1.1.7.4. Dış Kaynaklı Problemler

1.1.7.4.1. Teknolojik sorunlar

Uluslararası alanda rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına en önemli gelişmeler bilimsel ve teknoloji alanında yoğunlaşmaktadır. Ar-Ge harcamaları GSMH içerisinden ayrılan paya bakıldığında Türkiye diğer Avrupa ülkelerine oranla geri planda kalmıştır (Çelik ve Karadal, 2007, 121-122).

Teknolojik gelişimlere ve değişimlere ayak uyduracak bir ekibin varlığı da küçük ölçekli işletmeler için oldukça önemli husustur. Yeterli sermaye ve kredi imkânlarının olmaması ve ayrıca KOBİ'lerin fiziki ve beşeri kaynaklarının yetersiz olması yeni teknolojilerin kolaylıkla uygulanamamasına sebep olmaktadır (Turan, 2009: 107). Sadece el emeğinin yoğun olduğu bu işletmelerde işlerin artmasıyla daha

da fazla iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Personel artışı üretim organizasyonun karmaşık bir yapı almasına sebep olmaktadır.

1.1.7.4.2. Devlet düzenlemeleri ve yasalara ilişkin problemler

KOBİ'ler finansman aracı olarak çoğunlukla bankaları tercih etmektedir. Fakat KOBİ'lerin kredi oranlarından yararlanma olanağı çok düşüktür. Türkiye'de yüksek enflasyon ve faiz oranlarından dolayı bankaların vereceği kredi oranı özel sektörde oldukça sınırlandırılmıştır. Bankalar daha çok bu nedenden dolayı büyük işletmelere kredi vermeyi tercih etmektedir. Fakat son yıllarda bu durum tersi yönde bir ilerleme kaydederek küçük işletmelere verilen kredi oranları artmıştır. Son yıllarda ülke ekonomisindeki değeri daha da fazla hissedilen KOBİ işletmelerine verilen değer artmıştır ve bu yöndeki politikalar önem kazanmıştır (Türköz, 2008, s.41-42).

KOBİ'lerin ülke içindeki önemi ve ekonomiye olan katkılarıyla yapılan stratejik planlar ve projeler kapsamında çeşitli hedefler belirlenmiştir. Küresel dünya da artan rekabet ortamıyla beraber uluslararası çapta varlığını korumak isteyen KOBİ işletmeleri için belirlenen makro hedefler aşağıdaki gibidir.

- *KOBİ'ler tarafından yapılan ihracatı 150 Milyar Dolar seviyesine ulaştırmak,*
- *İhracat yapan KOBİ sayısını 60 Bine çıkarmak,*
- *KOBİ'lerin ticari kesim AR-GE harcamalarındaki payını %33 seviyesinde korumak,*
- *Plan dönemi boyunca KOBİ'lerde 3 Milyon yeni çalışan istihdam etmek*. (KSEP, 2015-2018: 75).

1.2. Menü Kavramı

Çalışmanın bu bölümde menü kavramına ilişkin detaylar yer almaktadır. Pastane ürünleri üretimi yapan KOBİ işletmelerinde hazırlanması gereken standart reçete fişlerinin bir menü dâhilinde oluşturulması gerekmektedir. Bunun için menü kavramı, işletme açısından işlevi, menü çeşitleri, menü planlamasının tanımı ve menü planlamasının yapım aşamaları çalışmada detaylandırılmıştır.

Menü kavramına ait farklı tanımlamalar mevcuttur. Bazı kaynaklarda Latince küçük manasına gelmekte olan 'minutus' kelimesinden türediğini yazmaktayken

başka bir kaynağa göre ise, ‘aşçıların hazırlaması gereken yemeklerin malzemelerini satın alabilmek için oluşturulan alış veriş listesidir’ şeklinde tanımlamaya gidilmiştir. Menü kelimesi aslında Fransızcada detaylandırılmış liste manasına gelmektedir. Bugünkü anlamına bakacak olursak eğer menü; bir yiyecek içecek işletmesinde sunulan gıdaların, isimlerinin, fiyatlarının, belli açıklamalarının yazılı olduğu müşterilerin neyi yiyeceğine karar verdiği ürünlerin kategoriler oluşturularak açıklandığı yemek listeleri olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2019: 7).

Genel anlamda yapılan tanımlara bakılacak olursa eğer, menü kavramı denilince akla restoranlarda sunulan yiyecekler için veya özel bir davette misafire sunulacak ürünlerin sıralı bir şekilde listelendiği kartlar olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmanın kapsamı dâhilinde bakılacak olursa eğer, pastane işletmeleri için bu durum biraz daha farklılık göstermektedir. Pastane işletmelerinde daha çok, satışı yapılan ürün grupları menünün temelini oluşturmaktadır. İşletmenin sahip olduğu konsept, sunmak istediği kalite ve içeriğe göre menü yapısında da değişiklikler söz konusu olabilmektedir.

Genel anlamda sınıflandırmak gerekirse pastane işletmelerinin menüsü için; kurabiyeler (kuru pastalar), yaş pastalar, sütlü tatlılar, şerbetli tatlılar, atıştırmalıklar, paket ürünler, mayalı ürünler, börekler, dondurma çeşitleri, makaronlar ve çikolatalar olarak sınıflandırmalara gidilebilir. Ayrıca kafeterya özelliği gösteren pastanelerde ise sıcak ve soğuk içecekler ve kahvaltı servisi de bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar doğrultusunda menünün içeriği zenginleştirilerek hazırlanacak olan standart reçeteler menü ile bir bütün oluşturulması hedeflenir. Demir’in (2008), yapmış olduğu tanımlamaya göre ise pastane ürünleri üretimi yapan işletmelerde, kurabiye, yaş pasta, kişiye özel tasarım pasta ve çikolata satışı da yapılmaktadır. Ayrıca pastane ürünlerini müşteri talebi doğrultusunda veya işletmenin kendi belirlemiş olduğu standart ürün grupları oluşturan ve kâr amacı güden, ticari nitelikteki kuruluşlardır (Demir,2008: 4-5). Bu nedenle yiyecek içecek ürünleri üretimi yapan restoranlardan farklı olarak pastane işletmeleri için ayrı bir menü açıklamasına gidilmiştir.

Pastane işletmelerinde menü kavramına ilişkin bu açıklamaları için farklı içerikte ki alıntı görsellere yer verilmiştir. Görsel 1.2.1'de "Kafeterya özelliği gösteren pastane işletmelerinin menü örneği" için örnek verilebilir.

Görsel 1.2.1 *Kafeterya özelliği gösteren pastane işletmelerinin menü örneği*

(https://www.postermywall.com/index.php/art/template/e807a76d24084a2d618087cf85c14ece/cream-bakery-price-list-design-template#.X8d83WgzbIU Designed by David Watson Erişim Tarihi: 20.09.2020)

Pastane işletmeleri tatlı pasta çeşitlerinin yanı sıra kolaylıkla hazırlanıp, sunulabilen çay, kahve, meşrubat türü içeceklerin üretimini ve servisini de yapan yiyecek içecek işletmeleridir (Sumair, 2015: 33).

Görsel 1.2.2 ’de işletmeye özel herhangi bir menü kartının yer almadığı, sadece duvar panolarında satışı yapılan ürünlerin fiyat listelerinin yer aldığı, ayrıca vitrindeki ürün gruplarının işletmenin menüsünü oluşturduğu pastane mekânları için örnek verilebilir.

Görsel 1.2.2 *Pastane İşletmesi*

(https://tr.pinterest.com/pin/789044797184455555/ https://www.ohhhmhhh.de/eine-meiner-liebsten-hamburg-shopping-strecken-furs-rue-magazine-und-fur-dich-naturlich/?utm_content=buffer83126&utm_medium=social&utm_source=pinterest.com&utm_campaign=buffe Erişim Tarihi: 20.09.2020)

Görsel 1.2.3 ve Görsel 1.2.4'teki menü örnekleri kafeterya özelliği gösteren veya sadece tatlı pasta satışı yapılan işletmelerin menüsü için örnek verilebilir.

THE
Happy Baker

× cake & tart slices ×

Carrot Cake 5.50
The classic with cream cheese frosting

Passion Fruit Lime Cake 5.50
Vanilla chiffon cake, lime syrup, passion fruit, Bavarian cream, whipped cream, coconut flakes

Tiramisu 5.50
Espresso soaked chiffon cake, mascarpone, Bavarian cream, marsala, bittersweet chocolate

Chocolate Hazelnut Tart 5.50
Crispy hazelnut filling in a sweet pastry crust with bitter sweet chocolate glaze

Chocolate & Bourbon Pecan Tart 5.25
Pecans, chocolate and bourbon in a sweet pastry crust

Coconut Cream Tart 5.25
Macaroon coconut pastry cream, caramel drizzle in a sweet pastry crust

Lemon Meringue Tart 5.25
Lemon curd, toasted Swiss meringue in a sweet pastry crust

× cookies ×

Butter Cookies 1.75
Rugulah 2.25
Macaroons 2.50
Energy Bars 1.75
Chocolate Chip Cookies 1.50
Pumpkin Oatmeal Cookies 2.95
Black & White Cookie 2.25
Chinese Almond Cookies 2.50
Marble Cookies 1.50

× pastries ×

Cannoli 4.50
Traditional cannoli shell filled with ricotta cheese and chocolate chips

English Bread Pudding 4.25
White bread with cream custard, topped with a light icing

Apple Cinnamon Bread Pudding 4.25
Apple cinnamon bread with cream custard topped with fondant

Strawberry Ring 5.75
Pate a choux shell baked with almonds, filled with Chantilly cream, fresh cut strawberries then topped with powder sugar

Mille Feuille 5.50
"Napoleon" layers of flaky pastry and rich custard. Topped with fondant icing

Strawberry Mille Feuille 5.45
Layers of flaky pastry, whipped custard, and fresh cut strawberry

Chocolate Raspberry Mouse Slice 5.25
Layers of chocolate cake, chocolate mousse, yellow cake, and raspberry mouse topped with raspberries

Marzipan Slice 5.50
Yellow cake with raspberry mousse. Topped with a layer of marzipan

Passion fruit mousse slice 5.25
Yellow cake with passion fruit mousse layers

Görsel 1.2.3 *Kafeterya özelliği gösteren veya sadece tatlı pasta satışı yapılan işletmelerin menüsü 1*

(https://www.musthavemenus.com/menu-template/bakery-dining-menu.html?cat=6880 Erişim Tarihi: 20.09.2020)

breads

Country Loaf 15.25
Naturally leavened sourdough loaf, crisp and chewy crust. Available in plain, olive or seeded

Baguette 13.50
Crisp crust, chewy sourdough interior

Seeded Wheat Stalk 14.25
Sourdough baguette shaped wheat stalk

Brioche 12.50
Light, buttery and mildly sweet

Holiday Rolls 10.50
Tender, sweet, yeasted roll with a hint of brown butter

Cinnamon Swirl Loaf 13.50
Brown sugar, cinnamon and currants braided into a slightly sweetened loaf

occasion cakes

Chocolate Decadence 39.95
Our flourless chocolate cake is gluten-free

Chocolate Mousse Cake 43.95
Chocolate layers of cake and mousse, covered in chocolate ganache

Chocolate Raspberry Mousse 43.95
Layers of chocolate cake, chocolate mousse, yellow cake and raspberry mousse

Chocolate Strawberry Chantilly 43.95
Layers of chocolate cake, chocolate Chantilly cream, and fresh cut strawberries

Black Forest 43.95
Chocolate cake, Chantilly cream, black cherries, and cherry liquor

Black & White Mousse Cake 43.95
Layers of dark and white chocolate mousse, chocolate cake, yellow cake, and Chantilly cream

Marzipan 43.95
Layers of yellow cake and raspberry mousse, topped with marzipan

Strawberry Mille Feuille 43.95
Layers of flaky pastry and cream custard mixed with fresh cut strawberries. Caramelized sugar on top and sliced almonds on the sides

espresso

	single	double	triple
Con Panna With whipped cream	3.25	4.00	4.95
Macchiato Espresso with a dollop of foam	1.50	2.25	3.50
Cortado Espresso with 3 oz. of warm milk, short and smooth	3.50	4.25	5.25
Cappuccino One part espresso, one part milk, and one part foam	1.50	3.25	4.50
Au Lait Brewed coffee and steamed milk	3.25	4.50	5.50
Latte Espresso and steamed milk, with a touch of foam	2.25	3.50	5.25

brewed coffees

	single	double	triple
Brewed Coffee Your choice of freshly brewed coffee. Refills are $2 each	2.50	2.75	3.50
Coffee with a Shot Your choice of brewed coffee with a freshly brewed shot of espresso	3.25	3.50	4.00
Cafe Au Lait Your choice of brewed coffee mixed with steamed milk, and topped with a dollop of milk froth	3.25	4.25	5.00
Chocolate Au Lait Your choice of brewed coffee mixed with steamed chocolate milk and topped with a dollop of chocolate milk froth	4.50	5.00	5.50

teas + sweet drinks

	single	double	triple
Hot Tea Check out our full team menu	3.50	4.25	5.00
Tea Latte Your choice of tea with steamed milk or milk alternative	4.75	5.00	5.25

Görsel 1.2.4 *Kafeterya özelliği gösteren veya sadece tatlı pasta satışı yapılan işletmelerin menüsü 2*

(https://www.musthavemenus.com/menu-template/bakery-dining-menu.html?cat=6880 Erişim Tarihi: 20.09.2020)

Kafeterya özelliği göstermeyip sadece vitrin satışı yapan işletmelerde kimi zaman açıklayıcı nitelikte bir menü listesine yer verilmezken vitrindeki ürünler işletmenin menüsünü oluşturmaktadır. Görsel 1.2.5 ile Görsel 1.2.6 bu açıklamaya örnek verilebilir.

Görsel 1.2.5 *Pastane İşletmeleri Vitrini*

(https://thateconomist.wordpress.com/2016/06/06/paris-pierre-hermes-2000-fieulle-beast-of-a-pastry/Erişim Tarihi: 23.09.2020)

Görsel 1.2.6 *Pastane İşletmeleri Vitrini*

(http://www.rachealjade.com/2013/05/paris-very-best-patisseries.html Erişim Tarihi: 23.09.2020)

1.2.1.Menünün İşlevi

Menü kavramı Fransa'dan tüm dünyaya yayılarak etkisini hızla hissettirmeyi başarmıştır. Ayrıca menü kavramı teknolojik gelişmelerinde beraberinde son halini almış, yiyecek içecek sektöründe belli işlevleri yerine getirir hale gelmiştir. Bu işlevler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ Hazırlanacak olan yiyecek ve içecek için ihtiyaç duyulan malzemelerin belirlenmesini sağlamaya yardımcı olmak,
- ✓ Kullanılacak ekipmanların ve araçların belirlenmesine yardımcı olmak,
- ✓ Müşteriye sunulan yiyecek ve içeceğin besin içeriklerinin saptanmasına yardımcı olmak,
- ✓ İşletmede çalışacak personelin görev ve uzmanlık tanımlarının belirlenmesine katkı sağlamak,
- ✓ Maliyet analizinde kolaylık sağlamak,
- ✓ İşletmede üretilen yiyecek ve içeceklerin servis şeklinin ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olmak,
- ✓ Yemek artıklarının oluşmasını engellemek,
- ✓ Satın alma faaliyetlerini kolaylaştırmak,
- ✓ Menü ile işletmede pazarlama faaliyetlerinin yönünü belirlemek,
- ✓ Menü ile işletmede yapılacak olan servisin türünü belirlemek,
- ✓ Menünün yapısı işletmenin dekorasyon ve tasarımını belirler, oluşturulacak olan konseptler bu doğrultuda gerçekleşir (Hazarhun ve Koçak, 2019: 1550-1551).

1.2.2.Menü Çeşitleri

Farklı içerik ve sunumlar ile karşımıza çıkan menülerde zamanla çeşitli sınıflandırmalara ve adlandırmalara gidilmiştir. Altınel (2009) menüde sınıflamalar yaparken menünün sahip olduğu kapasite, menüde malzeme ve araç gereçler, maliyet, ortam, müşteri profili, servisin şekli gibi çeşitli ölçülendirmelere gitmektedir. Ayrıca menü çeşitlerini fiyatına göre menüler, özel menüler ve zamana göre menüler olmak üzere üç ana başlık altında çeşitli alt başlıklara ayırmıştır.

Fiyata göre oluşturulan menüler:

- Tabldot (table d'Hote) menü
- Alakart (â la Carte)
- Dönüşümlü (cycle)
- Noel ve Yılbaşı
- Günün Yemeği (carte du jour)

Zamanına göre oluşturulan menüler:

- Kahvaltı
- Öğle
- Akşam
- Brunch
- Supper
- Kaliforniya (California)

Özel menüler:

- Bir Nedene Bağlı
- Oda Servisi
- Çocuk Menüsü (Altınel, 2009: 82-88).

Menülerde fiyat, zaman ve özel günler temel alınarak ayrımlara gidilmiş olsa da birbirlerinin sınıflandırmalarına dahil olabileceği de unutulmamalıdır. "*Örneğin bir Yılbaşı Menüsü; sabit fiyatıyla Fiyatına Göre Menüler sınıfında yer alırken; diğer taraftan servis edilme dönemi yönünden Zamanına Göre Menüler sınıfına da dâhil edilebilir."* (Altınel, 2009: 82).

1.2.3. Menü Planlama Nedir

Bir yiyecek içecek işletmesinde üretim ve servis kontrolünün en temel unsurunu menü planlaması oluşturmaktadır. Ardından sunulacak ürünün standart şekli oluşturulur, standart reçeteler geliştirilir ve standart porsiyona karar verilir. Yapılan bu işlemler üretim ve servis kontrolü sağlanabilmesinde işletmeye kolaylık kazandırılmış olur (Akbulut ve Arslan, 2015: 84).

Menü planlaması işletmede hangi yiyecek ve içeceğin üretileceğine ve ne ile sunulacağına karar veren çalışmaları içerir. Yiyecek içecek işletmelerinin başarısı da

başarısızlığı da bu çalışma doğrultusunda şekillenir. Ayrıca yiyecek içecek işletmeleri kâr amacı güden ticari işletmeler olma özelliğine sahiptir. Oluşturulan menülerde bu amaç etrafında şekillenmektedir (Bolat, 1995: 31). Uygun şartlarda oluşturulmuş bir menü planlaması işletmenin başarısında önemli bir yere sahiptir. Doğru planlanmış bir menü ile işletmede verimliliğin artmasına ve karlılık oranının yükselmesine sebep olacaktır (Sarıtaş ve Sormaz, 2020: 138). Bu nedenden dolayı işletmede sunulacak ürünlerin bir plan ve uzmanlık dâhilinde oluşturulması gerekmektedir. Müşteri beğenisine sunulacak her bir ürün işletmenin sahip olduğu konumdan, konseptten, içerikten ve hizmet edilen kitlenin beklentisinden etkilenmektedir. Bu gibi etkenler doğrultusunda menüde bir planlamaya gidilmekte ve işletmeler çalışmalarını bu plan doğrultusunda gerçekleştirmektedir (Akbulut ve Arslan, 2015: 85).

Menü planlama yiyecek içecek firmalarında hangi gıdaların üretileceğine ve nasıl sunulacağına karar veren bir araçtır. Menünün geliştirilmesi ise iki ana unsur etrafında şekillenmiştir. Bunlardan ilki, menünün hangi boyutta olacağı, kullanılan yazı şekli ve tanımlamalardır. Ayrıca menünün basımı, sunumu, saklanması, araştırmaya ve genel şeklini vermeye dair çalışmaları kapsarken bir diğer ana unsur ise hazırlanacak olan ürünlerin renk, şekil, estetik oluşu, ismi, tat, raf ömrü, stoklama şekli ve yiyeceklerin nasıl sunulacağına dair araştırmaları da içerir (Sezgin, Zerenler ve Karaman 2008:130).

İşletme için oluşturulan menü planlaması belli bir amaca hizmet etmektedir. Menü planlamasının amaçlarını kısaca özetlemek gerekirse eğer;

- ✓ İşletmenin pazarlama hedeflerine ulaşabilmek,
- ✓ Kalite standartlarını koruyabilmek,
- ✓ Maliyet etkinliğini sağlayabilmek,
- ✓ Oluşabilecek israfın önüne geçebilmek,
- ✓ Fiyatlandırmalarda doğabilecek sorunları önlemek,
- ✓ Yan ürünlerden faydalanabilmek,
- ✓ Üretilen ürünlerin servisi ve sunumu hakkında müşteriyi bilgilendirmek,
- ✓ Artan gıdaların değerlendirmesini yapabilmek belli başlı amaçlar arasındadır (Altınel, 2012: 9).

1.2.4. Menü Planlamasının Aşamaları ve Dikkat Edilecek Hususlar

Menü planlaması oluştururken bir takım hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bolat'ın (1995), çalışmasına göre menü planlaması iki ana unsur etrafında şekillenmiştir. Bu unsurlar müşteri açısından ve işletme açısından olmak üzere tanımlanmıştır. Ayrıca buna bağlı olarak yan başlıklar ile de planlama aşamaları detaylandırılmıştır.

1.2.4.1. Menü planlamasında işletme açısından dikkat edilecek hususlar

İşletmenin amaç ve hedefleri menü planlaması yaparken dikkate alınması gereken en önemli hususlardan birini oluşturmaktadır. Örgütsel amaçlar işletmenin kendini nerede gördüğüne, vizyonuna, misyonuna, yakın ve uzak hedeflerine yanıt verecek soruları içermektedir (Bolat, 1995: 31).

Kuruluş yeri menünün içeriğinin şekillenmesinde önemli bir kriterdir. Kuruluş yeri müşteri potansiyeli ve müşterinin beğenileri hakkında bir fikir oluşturmaktadır. Bu durumu pastane işletmeleri açısından örneklendirmek gerekirse daha çok ailelerin konaklamış olduğu bir bölgede vitrin satışı yapan pastane işletmeleri faaliyet gösterirken, alış veriş merkezleri veya çarşı alanlarında, kafeterya özelliği gösteren işletmeler ön planda olmaktadır. Aynı şekilde bulunan bölgenin yöresel bir ürünü mevcut ise bu da menünün içeriğine dâhil edilebilmektedir.

İşletmenin kapasitesi menüdeki çeşitliliği etkilemede önemli bir kriterdir. Hazırlanacak ürünler için yeterli personelin varlığı, üretilen ürünler için alan, stoklama alanı gibi birçok faktörden söz edilebilir. Mutfağın fiziki kapasitesi menü planlamasında göz ardı edilmemelidir. Organizasyondaki herhangi bir aksaklığın yapılan tüm çalışmaları etkilemesi işletme için zaman ve emek kaybına sebep verebilmektedir. Uygun donanıma sahip olmak ve bunun doğrultusunda bir planlama yapmak iş akışının düzenli olmasını sağlayacaktır (Saç, 1988: 48). Diğer yiyecek içecek işletmeleri gibi pastane işletmeleri için de bu durum söz konusudur. Örneğin; mutfakta üretilmesi planlanan çikolata ve buna benzer hassas ürün grupları için yeterli alan, mermer tezgâhlar, klima ve çikolata için kullanılan diğer ekipmanların varlığı üretim akışını kolaylaştıracaktır. Aksi takdirde bu gibi imkân ve donanım eksikliği iş akışını ve personelin motivasyonunu olumsuz etkileyecek ve istenilen verim elde edilmesi mümkün olmayacaktır.

Menü planlaması yapılırken dikkate alınacak hususlardan bir diğeri ise personelin sahip olduğu bilgi ve beceridir. İşletmede üretimi yapılacak olan ürünlerin belli bir sistem dâhilinde oluşturulmalı, personelin yeterliliği, iş bölümü dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde menünün içeriğinde bulunan ürün çeşitliliğinin personele oranla fazla olması üretimde aksamalara sebep oluşturacaktır. Bununla beraber personelde motivasyon düşüklüğü ve dikkatsizlik üretimin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Bolat, 1995: 37).

Yeterli kalifiye personelin bulunmayışı menü de bilgi, beceri ve ustalık gerektiren ürünlerin üretimini olumsuz yönde etkilemektedir. Oluşturulan menü planı var olan personelin potansiyeli göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Böylelikle işletmede oluşabilecek ürün zayiatının önüne geçilebilir.

1.2.4.2. Menü planlamasında müşteri özellikleri bakımdan dikkat edilecek hususlar

Küreselleşme ile beraber hızla artan rekabet ortamı ile işletmeler başarısını arttırabilmek adına yaratıcı ve yenilikçi bir yaklaşıma karar vermiştir. Değişen bu dünya düzeninde müşteri istek ve beklentileri de farklılaşmaya başlamıştır. Bu durum diğer sektörlerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmelerinde de kendini göstermektedir. Yapılan menü planlama ve analizleri müşterilerin taleplerini karşılamada önemli bir araç halini almıştır (Akay ve Sarıışık, 2015:212).

Bolat (1995)'a göre bir menü planlaması yapılırken müşterinin istek ve ihtiyaçları dikkate alınmıyorsa eğer menüde bulunan ürünlerin ne kadar çekici olduğunun bir önemi yoktur. Menü planlaması yapılırken işletmeden kaynaklı koşullar sağlandıktan sonra ilk olarak müşterilerin talep ve beklentileri devreye girmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri ticari işletmeler olma özelliği göstermesinden dolayı ilk olarak kâr amacı güderek, üretmiş olduğu ürünlerin satış ve pazarlama faaliyetine önem verecektir. Bu nedenle müşteri beklentileri, öneri ve şikâyetler oluşacak planın yönünü belirlemede etkili bir ölçüt halini alacaktır.

Besinsel ihtiyaçlar anlamında menü planlaması incelenecek olursa eğer, ticari kaygı güden veya kurumsal nitelikli yiyecek içecek firmaları birbirinden ayrı özellik gösterecektir. Hastane ve yaşlı bakımının sağlandığı kurumlarda oluşturulan menüler daha çok sağlık koşulları ve kişilerin ihtiyaçlarına yer verirken bu durum kâr amacı güden ticari işletmelerde oldukça düşük oranda dikkate alınmaktadır (Bolat, 1995: 39).

Pastane ve unlu mamuller üretimi yapan işletmeler açısından bakılacak olursa eğer, son zamanlarda artan talep ile beraber diyabetik ürünler, çölyak hastaları için glutensiz ürünler, vegan tipi beslenme tarzına sahip kişiler için oluşturulan ürün grupları menülere dâhil edilmeye başlanmıştır. Bu durum, oluşturulan menülerde müşterinin besinsel ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasına örnek verilebilir.

Menü planlaması yapılırken işletmenin çevre koşulları, alışkanlıkları, gelir durumu ve dini faktörleri göz önünde bulundurmak gerekir. Tüketici istek ve ihtiyaçları ile paralellik gösteren bu unsur planlama aşamasında önemsenmesi gereken bir konudur. İşletmeler kâr amacı güden ticari işletmeler olma özelliği ile pazarlama faaliyetlerinde müşteri profilinin sahip olduğu bütçeyi göz önünde bulundurmalıdır. Aksi takdirde beklenen kâr oranı elde edilmeyebilir.

Dini faktörlerde yiyecek seçiminde önemli bir unsuru oluşturmaktadır. Ayrıca din bireylerin sosyalleşme sürecinde etkili bir unsurdur (Beşirli, 2017: 73). Bu duruma pastane işletmeleri açısından bakacak olursak eğer tatlılarda kullanılan alkol ve domuz jelatini içeriğine sahip ürünler Müslüman halk tarafından tercih edilmemesine sebep olacaktır. Hatta bazı Müslümanlar için mağazada içki satışının bulunması bile tercih edilmeme sebebi olmaktadır (Beşirli, 2017: 101).

1.2.4.3. Menü planlamasında dikkat edilmesi gereken diğer hususlar

Menü planlamasında işletmenin sahip olduğu koşullar ve müşteri profilinin yanı sıra, menüde zamanlama, pişirme yöntemleri, yapım süresi, ön hazırlıklar, yemeklerin sırası, benzer yiyeceklerin menüde yer verilmesi, malzemenin temini ve yöresel ürünlerin menüde yer alması gibi belli başlı hususlarda dikkate alınmaktadır (Altınel, 2012: 11).

1. 2. 5. Menü Planlamasında Yaşanan Sorunlar

Menü planlaması oldukça karmaşık ve yorucu bir süreçtir (Hazarhun ve Koçak, 2019: 1553). Hazırlanması özen ve uzmanlık gerektiren bir alandır. Bu nedenle hazırlama aşamasında dikkat edilecek hususların göz ardı edilmesi belli başlı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- ✓ Hazırlanan menüde gereğinden fazla veya daha az sayıda ürün bulundurulması,
- ✓ Sezon hareketliliğin tam olarak tespit edememe sorunu,
- ✓ Beslenme ve diyet koşullarına uyguluğun sağlanması,

- ✓ Menünün görsel tasarımı ve kullanılacak olan dilin anlaşılırlığı,
- ✓ Menüde çeşitlilik sorunu,
- ✓ Menünün personelin becerisine ve personel sayısına uygunluğu,
- ✓ Kullanılacak araç gereç ve ekipmanların menünün yapısına uygunluğu (Hazarhun ve Koçak, 2019: 1553).

1.3. Standart Reçete Nedir

Çalışmanın bu bölümünde standart reçetenin literatürde karşımıza çıkan tanımlarına yer verilmiştir. Standart reçetenin tanımını yapmadan önce standart sözcüğünün ne anlama geldiğine kısaca değinirsek eğer; standart sözcüğü; yapılışta, anlayışta, söyleyişte ve ölçülüşte bir örneklik olarak tarif edilmektedir. Standardizasyon ise belirli kuralların yani standartların konulması ve bunların uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Çınar, 1984: 135).

Dünya üzerinde kullanılan tek bir evrensel tarif yoktur. Standartlar işletmenin sahip olduğu müşteri profiline ve ihtiyaçlara göre adapte edilebilir (Patil ve Pol, 2014: 83).

Yiyecek içecek işletmelerinin ise varlığını koruyabilmesi, sahip olduğu müşteri potansiyelin sürdürebilirliliği sağlayabilmesi için standart reçete önemli bir unsurdur. Holland (1970)' a göre oluşturulan standart reçete gıda üretimi için daima aynı sonuca götürecek ve kalitede devamlılığın sağlanabilmesi için önemli bir araçtır. Aksoy ve sezgi (2018)' e göre ise üretim kontrolü açısından standart reçete kullanımı büyük bir önem teşkil etmektedir. Ayrıca işletmede yaşanan personel değişikliğinden üretim kalitesi zedelenmemesi için standart reçete kullanımına özen gösterilmelidir.

Standart reçete için çeşitli tanımlamalar söz konusudur. MEGEP (2013)'in yapmış olduğu tanımlamaya göre '*'Reçetelerin deneysel çalışmalarla standardize edilip standartlaştırılmasına "standart reçeteler"* denir. Ayrıca ülkemizde 'standart reçete' kavramı , 'standart reçete tarifesi' olarak da ilgili kaynaklarda yer almaktadır (Saç, 1988: 61). Türkan (2010: 72), ise çalışmasında standart reçeteyi teknik yemek fişi ve yemek hazırlama teknik fişi olarak isimlendirmiştir. Taşkın (2016: 17), standart reçeteyi, evlerde bulunan kitaplardan veya internette yer alan tariflerden farklı olarak daha planla, açık ve anlaşılır bir dille oluşturulmuş tarif kartları olarak tanımlamıştır. Aksoy ve Sezgin (2018)'e göre, oluşturulan reçeteler hazırlanacak

yemeğin malzeme listesi ve yapım aşamalarının detaylandırıldığı belgeler olarak tanımlamıştır. Çam (2009)'a göre ise, gıdaların hazırlanmasında oluşturulan sabit bir formüldür. Aktaş (2011)'a göre ise, Standart reçete yiyeceklerin ve içeceklerin ne şekilde, hangi araçlar ve yöntemler dâhilinde hazırlanacağının planını içeren yazılı araç olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle standart reçete; hazırlanan üründe devamlı aynı sonucu elde edebilmek için oluşturulan listeler olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı ve Sökmen, 2002: 227). Oluşturulan tanımlardan anlaşılıyor ki standart reçete, yiyecek içecek firmalarında kaliteyi kontrol altında tutabilmek adına oluşturulan en etkili yöntemlerden biridir. Ayrıca hazırlanacak olan yiyeceğin nasıl, ne şekilde, kimin tarafından ve hangi ekipman ile yapılması gerektiğini de belirterek işletmede çalışanlar açısından da büyük kolaylık sağlamaktadır (Saç,1988: 61). Bununla beraber hazırlanacak ürünlerde çıkan sonuçta bir tutarlılık meydana getirmekte, hazırlanan gıdanın porsiyon miktarını, porsiyon miktarına düşen besinsel değeri tespit etmekte de büyük kolaylık sağlar. Standart reçetenin kullanımı kapsamında, ihtiyaç duyulan iş gücü belirlenir ve zamanlama olarak maksimum tasarrufa neden olur. Oluşabilecek risklerin önüne geçerek işletmede yaşanacak zayiatın önüne geçer ve oluşabilecek zararların önüne geçer. Böylelikle iş gücünden alınan verim artar ve kaliteli işlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar (National Food Service Management Institute, 2002). Oluşturulan standart reçeteler ile birim maliyeti hesaplanabilir. Bununla beraber standart reçete maliyet hesaplaması ve hedef maliyet yönteminde de kullanılan etkili bir araçtır (Tandoğan ve Şahin, 2014:242).

Saç (1988), çalışmasında standart reçete kullanımının 20.yüzyılın başlarına kadar kullanılmadığına değinmiştir. Ayrıca aşçıların standart reçete kullanması sahip olduğu bilgi düzeylerinin yetersiz kaldığına değinmiştir. Ayni zamanda işletmede zaman zaman yapılan değişiklikler yazıya geçirilmiyordu. Durum böyle olunca maliyet analizleri ve ürün takibinde zorluklar yaşanmıştır. 1950 yılların başında özellikle büyük çaplı otel işletmelerinde başlayan bu sistemin maliyet kontrolünde kolaylık sağladığı ve çalışmaların kontrol altında tutulmasını kolaylaştırdığı görüşüne varılmıştır. Bugün ise gelişen bu uygulama ile kendi bildiğini uygulayan aşçılar değil yazılı bir dokümana bağlı kalarak bilgi ve tecrübesini aktaran aşçılar çoğalmıştır.

Bir aşçının malzemeleri bir araya getirme ve işlemdeki prosedürleri yorumlaması kalite eksikliğine neden olabilmektedir. Ayrıca aynı ürün farklı kişiler tarafından yapılıyor olsa dahi aynı sonucu vermesi hedeflenen bir sonuç iken, aşçıların kendi bilgileri doğrultusunda hareket etmesi bu durumun güçleşmesine sebep olmaktadır (Titus, 1969: 4). Standart reçete kullanımı tahminleri ortadan kaldırması ile üretimi gerçekleştiren personelin daima aynı sonuca ulaşabilmesine yardımcı olacak ve personelin motivasyon kaybının yaşanmasına engel olacaktır (Patil ve Pol, 2014: 84).

1.3.1. Standart Reçete Kullanımının Önemi ve Amacı

Altınel (2009), standart reçete kullanımının önemine iki ana başlık altında vurgu yapmıştır. Standart reçete işletme açısından ve konuklar açısından farklı bir öneme sahiptir. Çalışanlara kolaylık sağlaması ve ürün maliyetini hesaplamada kolaylık, devamlı üretilen ürünlerde standarda ulaşmak gibi işletme açısından önemi vurgulanırken, daima aynı kalitede hizmete ulaşmak, lezzet, görüntü, sunum olarak değişimin yaşanmamasını da konuklar açısından değerlendirmiştir.

National Food Service Management Institute (2002), tarafından yayınlanan bir çalışmada ise standart reçetenin önemine; maliyet analizi, besin değerlerinin analizi ve müşteri memnuniyeti başlığı altında üç temel unsurda açıklamaya gidilmiştir. Hazırlanacak olan tariflerde miktarı net bir şekilde belirtilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Az bir değişikliğin bile total maliyette büyük sonuçlara yol açabileceği açıklamasında bulunarak standart reçetenin maliyet analizindeki önemine vurgu yapılmıştır. Hazırlanan gıdaların besin değerinin saptanması, beslenme ve diyetetik alanı için önemli görülmüştür. Ayrıca müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamakta önemli bir araç olarak açıklanmaktadır. Yapılan ürünlerin daima aynı sonuca ulaşacağı için müşterilerin tercih ederken ne ile karşılaşacaklarını bilmesi memnuniyet açısından ayrı bir önem teşkil etmektedir (NFSMI,2002:5).

Gıda işletmelerinde kullanılan ürünlerin hassas ve raf ömrünün kısa olması yanlış yapılan bir işlemde işletmeyi zarara sokabilmektedir. Standart reçete kullanımı üretimde aksaklıkların önüne geçerek oluşabilecek zayiatları en aza indirir ve maliyeti düşürür (Patil ve Pol, 2014: 85).

Yiyecek içecek işletmeleri için bu denli önemli olan standart reçete kullanımı belli amaçlara hizmet etmektedir. Bu amaçları Altınel (2009)'e göre aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- ✓ Müşteriye sunulan hizmette daima aynı kaliteyi yakalayabilmek,
- ✓ Yemek servisinde sistemli bir şekilde hareket edebilmek,
- ✓ Yapılan ürünlerin tek tip olmasını sağlamak,
- ✓ Daha iyi hizmet verebilmek adına ürün gelişimini de sağlayabilmek,
- ✓ Sektör içerisinde yaşanan rekabet ortamından olumsuz yönde etkilenmemektir. Ayrıca sektörde artan rekabete ayak uydurabilmek adına işletmeler kendi markaları için standart tarifler geliştirmektedir.

1.3.2. Standart Reçete Kullanımının İşletmeye Olan Avantajları

Standart reçete kullanımının işletme açısından, personel açısından ve müşteri açısından sağlamış olduğu kolaylıklar ile birçok avantajı da beraberinde getirmiştir. Aktaş (2001) a göre ise standart reçete kullanımındaki en büyük üstünlüğün, üretimi yapılan gıdanın daima aynı kalitede müşteriye sunulacağı için kalite devamlılığı ve müşteri memnuniyeti olarak vurgulamıştır. Standart reçete kullanımındaki temel amaç ve avantaj bu olsa da beraberinde işletmeye farklı kolaylıklarda sağlamaktadır. İşletme için avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- ✓ İşletmede standart reçete kullanımı, kullanılan ekipmanların, hazırlanacak porsiyon miktarının ve ne kadar üretileceği hakkında bilgileri içermesi bakımından işletmede aynı zamanda standart bir veriminde elde edilmesine yardımcı olacaktır.
- ✓ Personele verilmesi gereken gerekli bilgilendirmeler bulunduğu için iş akışını düzene sokmaya yardımcı olacak ve ayrıca yapılan işin personelden personele değişmesi gibi olumsuz durumların da önüne geçecektir.
- ✓ Standart reçete ile kalifiye eleman ihtiyacı en asgari seviyeye inecek ve böylelikle işletme personel maliyetinden tasarruf edecektir.
- ✓ Oluşabilecek iletişim kopuklarının önüne geçerek, herhangi bir personelin işten ayrılma durumu veya yıllık izne çıkma durumuna karşın standart reçete bir rehber görevi görecektir. İşletme böylelikle personel değişim ile baş edebilecek ve oluşabilecek olumsuzluklara karşı önlem almış olacaktır.

- ✓ Müşteriye sunulacak ürünlerde oluşabilecek tutarsızlıkları en minimum seviyeye indirecektir.
- ✓ Üretilen gıdanın maliyet analizinin yapılmasında kolaylık sağlamaktadır.
- ✓ Kullanılan malzemelerin gramajları bilindiği için besin analizi konusunda da işletmeye kolaylık sağlamaktadır.
- ✓ Kullanılacak malzemelerin miktarı önceden bilineceği için stok kontrolü ve takibinde yardımcı olur ayrıca üretimi ve servisi hızlandırır.
- ✓ Envanter denetiminde kolaylık sağlar.
- ✓ Standart reçetelerde, kullanılan malzemelerin listesi, yapım metodu, pişirme metodu, pişirme süresi ve ne kadar ürün elde edilebileceği açık bir şekilde belirtildiği için personele yardımcı ve hatırlatıcı bir özellik taşımaktadır. Bu durum iş akışını bozmamaktadır ve personel açısından stresi en minimum düzeye indirmektedir.
- ✓ Standart reçetenin kullanımı depolama, satın alınacak ürün miktarını belirleme ve maliyet analizi konusunda da işletmeye, personele ve satın alma sorumluluklarına kolaylık sağlamaktadır. Bu durum zayiatı engellemekte ve depolamada kolaylık sağlamaktadır. Standart reçeteler ihtiyaç duyulan malzemeler için bir liste görevini üstlenmektedir (Aktaş, 2001: 227, Patil ve Pol 2014, NFSMI 2002: 7-8).

Taşkın (2016: 17) için standart reçete kullanımı, ulusal kültürümüz açısından da büyük bir önem arz etmektedir. Oluşturulan reçetelerin gelecek nesillere aktarılabilmesi için tariflerin yazılı bir format haline gelmesi, sahip olunan kültürün aktarılmasını kolaylaştıracak bir yöntemdir.

1.3.3. Standart Reçete Kullanımının İşletmeye Olan Dezavantajları

Standart reçete kullanımının işletmeye sağlamış olduğu avantajlarıyla beraber, dezavantajları da mevcuttur. Fakat avantajları daima dezavantajlarından daha fazladır (Özgen, 2015: 55).

Standart reçeteyi işletmede bir sistem dâhilinde oluşturmak ve geliştirmek oldukça zaman alan bir süreçtir. Bu bakımdan standart reçetelerin düzenlenmesi ve takibi için işletme kalifiye bir personele ihtiyaç duymaktadır. Müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimler standart reçeteye de yansımaktadır. Fakat işletmeler bu

durumu zaman kaybı olarak değerlendirebilmektedir. Ayrıca standart reçete kullanımı hakkında personeli bilinçlendirmek gerekir. Personel belli durumlarda kendi bilgileri doğrultusunda çalışmalarda bulunmak isteyebilir, standart reçetenin varlığı personelin yaratıcılığını kısıtladığı düşünülmektedir. Bu durum personel veya işveren arasında zamanla çatışmaya yol açabilmektedir (Aktaş, 2001: 229-230).

Altınel (2009:112) ise standart reçetenin olumlu yönlerinin tarafsız bir bakış açısı ile yorumladığı fakat olumsuz yönlerinin öznel bir bakış açısına göre yorumlandığı ve kişiden kişiye değişebileceğini belirmiştir.

1.3.4. Standart Reçete Nasıl Hazırlanır

Yiyecek içecek işletmeleri için, belli bir sisteme göre standartlaştırılmış reçeteler en etkili yönetim aracıdır (Titus, 1969: 1). Uygun şartlarda oluşturulmuş bir standart reçete işletmenin kalitesini koruyabilmesinde, maliyet analizinin doğru bir şekilde yapılmasında ve kâr- zarar oranını görülebilmesinde etkili bir yöntemdir (Holland, 1970: 10). Yeni standart reçeteler geliştirmenin işletme açısından birçok yararı vardır. Sektöre canlılık kazandırarak rekabet ortamında fark yaratmayı kolaylaştırması, pastane ürünlerinin gelişmesinde ve pastacılığın yiyecek içecek sektöründe iyi bir konuma gelmesi gibi birçok yarardan söz edilebilir (MEGEP, 2013: 4).

1.3.4.1. Reçete oluşturulurken izlenmesi gereken basamaklar

Standart reçete oluşturmak oldukça zahmetli ve dikkat gerektiren bir süreçtir. Bu süreci iyi organize edebilmek elde edilen sonucun kalıcılığı için büyük bir önem arz etmektedir. Standart reçete oluşturulurken izlenmesi gereken 6 adım mevcuttur (MEGEP, 2013: 9).

- Hazırlanacak olan gıdanın öncelikli olarak zihinde tasarlanması,
- İlgili kaynakların ve sektördeki yerinin araştırılması,
- Oluşturulan reçetenin denemesinin yapılması,
- Reçetenin güvenirliğini arttırabilmek adına bir başkası tarafından daha denenmesi,
- Reçetenin uzman bir gruba duyusal analizinin yaptırılması,
- Reçetenin son haline karar verip uygun bir formatta yazıya geçirilmesi ve fotoğraflanması.

1.3.4.2. Kullanılan bilgi kaynakları

Yeni bir standart reçete oluşturulurken veya var olan reçeteyi geliştirirken şefler ve mutfak personelleri çeşitli kaynaklara başvuru yapmaktadırlar. Çeşitli ulusal veya uluslararası kitap, internet sitesi, dergi, fuar ve sektöre dair organizasyonlar kullanılan bazı bilgi edinme araçlarıdır. Bunun yanında mevcut standart reçetelerden, sektördeki diğer şefler ve pastane çalışanlardan fikir alış verişi yapılabilmektedir (Altınel, 2009: 107). Ayrıca işletmeler çeşitli uzman veya danışmanlık firmalarından da yardımlar alarak işletmelerinde menü değişikliğine gidebilir veya var olan reçetelerini geliştirebilir (Saç,1988: 65). Günümüzde yiyecek içecek sektöründe özellikle pastane işletmeleri adına bu durum oldukça yaygındır. Sadece bu hizmeti veren danışmanlık firmaları bulunmaktadır. İşletmelerin geliştirilmesi adına ülkemizde bu sistem ile çalışan birçok firma mevcuttur.

1.3.4.3. Standart reçete bulunması gereken hususlar

Doğru formatta oluşturulmuş bir standart reçete belli başlı detaylar bulunmalıdır. Fakat tüm işletmelerin aynı standart reçete formatını kullandığı hakkında bir genellemeye varamayız. Bu durum işletmeden işletmeye çeşitlilik gösterebilmektedir (Saç, 1988: 64).

National Food Service Management Institute (2002) tarafından yapılan standart reçete tanımlamasına göre hazırlanan reçetenin içeriğinde bulunması gereken ögeler şu başlıklar altında toplanmıştır;

- ✓ **Tarifin başlığı:** Tarifi yeterince tanımlayan bir isme sahip olması gerekmektedir.
- ✓ **Tarif kategorisi**: Tarifin bulunmuş olduğu kategori belirtilmelidir. Örneğin; üzümlü kurabiye, kurabiye reçetelerinin bulunduğu kategoride/dosyada yer alırken, cevizli kek, kek reçetelerin bulunduğu kategoride/dosyada yer almalıdır.
- ✓ **Malzemeler**: Bir tarifte bulunan bütün ürünler gramajları veya adet olarak belirtilmelidir.
- ✓ **Hazırlanma talimatları**: Ürünün yapım şekli, pişirme yöntemi açık ve anlaşılır bir şekilde reçeteye yazılmalıdır.
- ✓ **Pişirme sıcaklığı ve süresi**

- ✓ **Porsiyon boyutu**: Ürünün miktarı total olarak ve satış porsiyonu olarak belirtilmelidir. Ağırlık, hacim veya porsiyon sayısı detaylandırılmalıdır. Örneğin; 1 porsiyon yaş pasta 10 cm çember kullanılarak hazırlanıyor.
- ✓ **Tarif verimi**: Örneğin; hazırlanan beş ölçü kurabiye kaç adet veya kaç kg kurabiye için üretilmektedir gibi detaylara yer verilmelidir.
- ✓ **Kullanılacak ekipman ve kaplar**: Ürünler hazırlanırken kullanılacak ekipmanlar doğru bir şekilde belirtilmelidir. Ayrıca servisin yapılacağı tabakta içerikte belirtilmesi gereken bir diğer husustur.

Diğer bulunması gereken ögeler ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- ✓ **Kullanılacak malzemenin özelliği**: Tarifte kullanılacak malzemenin varsa eğer kritik bir noktası malzemenin yanında belirtilmelidir. Örneğin; oda ısısında tereyağı, 50 derece ısıdaki krema gibi.
- ✓ **Besin analizi tablosu**: Bir porsiyonda bulunan protein, karbonhidrat ve yağ miktarı gibi açıklamalara yer vermek beslenme ve diyet alanı için oldukça önemli bir noktadır.
- ✓ **Reçetenin sunumu ve servis şekli**
- ✓ **Tarifin versiyonları**: Örneğin, bitter çikolatalı ganaj için 100 gram kremaya 150 gram bitter çikolatası kullanılırken, aynı yöntemle 100 gram kremaya 200 gram sütlü çikolata eklenerek ganaj reçetesi uyarlanabilir gibi detaylarla tarifler uyarlanabilir.
- ✓ **Alternatif içerik**: Örneğin, reçete ahududulu kek için kullanılan miktarda vişne kullanılarak vişneli kek reçetesine uyarlanabilir gibi açıklamaların bulunmasıdır.
- ✓ **Alerjenler**: Örneğin, tarifte kullanılan susam, haşhaş vb. malzemeler alerjen özelliği gösterebilmektedir gibi açıklamalara yer verilmelidir.
- ✓ **Birim maliyetleri**: Örneğin kullanılan 100 gram çikolatanın 3 TL, 200 gram çikolatanın 5 TL birim maliyeti bulunmaktadır gibi açıklamaların yer alması reçeteden elde edilen kâr oranını hesaplamada büyük bir kolaylık sağlamaktadır.
- ✓ **Gıda güvenliği yönergeleri ve HACCP kuralları**
- ✓ **Hazırlanan yiyeceğin fotoğrafı**: Personele sunum kolaylığı sağlaması adına ürünün fotoğrafının yer alması işleyişte aksaklıkları ve zaman kaybını önlemeye yardımcı olmaktadır.

1.3.4.4. Reçeteyi oluştururken dikkate alınacak hususlar

Holland (1970)'ın araştırmasına göre, oluşturulan reçetede uygun şartları taşıması için dikkat edilmesi gereken belli başlı hususlar mevcuttur. Bu hususları şöyle sıralayabiliriz;

- ✓ Reçetenin içerisinde bulunan malzemeler, hazırlanış aşamasına göre sıralanmalıdır.
- ✓ Reçetede mümkün olduğunca kesin ölçülere yer verilmelidir.
- ✓ Reçetede kesirli ifadelerden mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.
- ✓ Reçetenin yapım aşamaları basit bir dille ve işlem basamakları tek tek, açıklayıcı nitelikte yazılmalıdır.
- ✓ Büyük miktarda ölçüler yerine küçük ölçüler tercih edilmelidir.
- ✓ Hazırlanan ürünün total ağırlığı belirlenerek, porsiyon ağırlığı hesaplanmalıdır.
- ✓ Hazırlanan ürünün total maliyeti belirlendikten sonra birim maliyeti belirlenerek analizi yapılmalıdır.
- ✓ Ürünün pişirme sıcaklığı ve süresi kullanılan ekipmana göre standart bir süre dilimine sahip olup kişiden kişiye değişim göstermemelidir.
- ✓ Reçetede ihtiyaç duyulursa eğer servis şekli, depolama ve raf ömrüne dair detalara yer verilebilir (Holland, 1970: 17).

Titus (1969)'a göre ise doğru bir standart reçete formatında, öncelikle tarifin adı kartın üst kısmında tam merkezde yer almalıdır. Oluşturulan tarif içeriğine göre sınıflandırılmalıdır. Oluşturulan üründen elde edilecek porsiyon miktarı ve porsiyon sayısı üst köşede yer almalıdır. Malzeme listesi sol tarafta, yapım aşamaları ve prosedürü sağ tarafta açık ve anlaşılır bir dille ifade edilmelidir. Hazırlanan ürünün ne ile pişeceği ve ne kadar ölçüde, hangi kap içerisinde pişirileceği yazılmalıdır. Reçeteyi arttırmak veya azaltmak istendiğinde maksimum üç sütuna yer verilmelidir. Oluşturulan tarif kartları temiz, düzenli bir görünüme sahip olmalıdır. Sunum önerileri, süslemelere dair detaylar yazılmalı ve ürünün son halinin görseli reçete kartında yer alması gereken önemli detaylardandır. Son olarak standardı oluşturulan tarif kaybolma ihtimaline karşı üç farlı kopyası çoğaltılır ve içeriğine uygun kategoride dosyalaması yapılmalıdır (Titus, 1969: 17).

Titus (1969) çalışmasında kullanılan malzemenin marka detayına da yer vererek oluşturulan reçetede marka standardının da yer alması gerekliliğine vurgu

yapmıştır. Hatta marka değişikliğinin kaliteyi olumsuz yönde etkilediğine, üründe marka değişikliğine gidilmemesi gerektiği açıklamasına yer vermiştir (Titus, 1969: 14).

İşletmede çalışan personelin sahip olduğu bilgi ve tecrübe düzeyi azaldıkça, standart reçetede verilen detaylar arttırılabilmektedir (Titus,1969: 15). Reçetenin içeriğinde daha fazla bilgi verilmesi üretimde işleyişi kolaylaştıracak ve oluşabilecek aksaklıkların önene geçmede bir anahtar görevi görecektir.

İşletme de var olan reçetelerin standart reçete formatına dönüştürmek için yapılması gereken belli başlı aşamalar mevcuttur. Bu aşamaları şu şekilde özetlenebilir;

- ✓ Standart reçeteyi oluşturmadan önce ilk olarak ilgili kaynaklar araştırılır,
- ✓ Hazırlanması istenilen ürün için uygun şartlar oluşturulur,
- ✓ Başlangıçta az miktarda numuneler yapılmalıdır,
- ✓ Hazırlanan reçeteden istenilen verim sağlanırsa eğer bu detayların her biri not edilmelidir,
- ✓ Ürünün Kalitesini onaylayacak ve reçetenin geliştirilmesi için yorumda bulunacak panelist grubu oluşturulur,
- ✓ Reçeteden istenilen verim elde edildikten sonra ürünün son hali, ilgili panelist grubunun onayına sunulur,
- ✓ Sunumu yapılan ürün panelist grubu tarafından tat, koku, lezzet görünüm, sunum vb gibi ölçütleri puanlayarak ürünün değerlendirme işlemleri yapılır,
- ✓ Bu aşama ürün onay alana kadar (ekleme, çıkarma, yeni bir aroma ekleme vb.) ve ürünün son haline karar verene kadar devam eder,
- ✓ Son olarak karar verilen reçeteler için uygun formatta standart reçeteler oluşturulur ve yazılı bir dosya halinde işletmenin reçete arşivine eklenir (MEGEP, 2013: 10).

Standart reçetenin uygulanabilirliğine karar veren panelist grubunun gönüllü, çalışmaya ilgili ve herhangi sağlık problemi bulunmayan kişiler tarafından oluşturulması gerekliliği önemli bir husustur. Ayrıca panelist grubunun bulunduğu ortam birbirlerinin fikirlerinden etkilenmeyecekleri şekilde tasarlanmalıdır. Ortamın sessiz, havadar, katılımcıların birbirlerinden bağımsız, uzak mesafede olduğu ve dikkat dağıtıcı unsurlardan uzak olarak tasarlanmalıdır. Sunum için hazırlanan tüm yiyeceklerin eşit şartlarda olması da sonucun güvenirliği için oldukça önemlidir.

Panelistlerin doğru kararlar alabilmesi için en fazla üç deneme yapılmalıdır. Tarifler renk, şekil, kıvam, koku başlıkları altında değerlendirme işlemine tabi tutulmalıdır. Katılımcılar tarafından onaylanan reçeteler uygun formatta yazıya geçirilerek kayıt altına alınmalıdır (Bulduk, 2005:197-200).

1.3.5. Standart Reçetede Değişikliğe Gidilmesinin Sebepleri

İşletmeler kullanmış olduğu standart reçetelerde zamanla değişikliğe gidebilmektirler. Standart reçetenin değişikliğe uğramasında farklı sebepler yer alabilir. Özellikle fiyat dalgalanmaları, maliyet analizlerini etkilediği için sürekli olarak değişimleri, standart reçetede kontrol edilmelidir. Ayrıca müşterilerden gelen talep ve beklentilerde standart reçete değişimlere gidilmesinde oldukça ekili bir sebeptir. Müşterinin yeni lezzetler beklemesi, işletmede farklı standart reçetelerin oluşturulması yönünde çalışmalar başlatılmasına neden olmaktadır. Bununla beraber müşteriden gelen öneri ve şikâyetler de reçete değişikliğe gidilmesine sebep olabilir.

Mevsim ise standart reçete değişikliğinde bir diğer önemli faktördür. Mevsiminde, taze bulunan ürünlerin fiyatları mevsim dışı daha fazla maliyete sebep olabilmektedir. Ayrıca kullanılan üründe kalite bakımında da etkisini göstermektedir (Saç, 1988: 71).

İşletmeler zaman zaman satın almak istediği ham maddeyi bulma konusunda problemler yaşamaktadır. Bu nedenden dolayı kolay ulaşabildikleri ham maddeye daha sık yönelirler. Hazırlanan üründe marka standardında değişiklikler yaşanması, kullanılan gramajları da değiştireceği için standart reçetede düzenlemelere gidilmektedir. Ayrıca ham maddeye yapılan zamlardan dolayı firma farklı bir markanın ürünü ile reçetelerini uygulamak isteyebilir. Aynı şekilde bu durumda da işletme, reçetelerinde düzenlemeye gitmek zorunda kalacaktır.

Üretimin artması ile beraber yapılan ürünlerin gramajlarında artış meydana gelmektedir. Başlangıçta bir ölçü hazırlanan ürün zamanla üç katı, dört katı gibi artan sayılarla ilerleyebilir. İşletmenin ihtiyacı olan gramaj kadar ürün yapılması zayiatların önüne geçecektir. Ayrıca ürünün az üretilmesi de tekrar yapımına sebep olacağı için çalışan ve iş yeri için zaman kaybına sebep olacaktır. Bu nedenden dolayı işletmeler standart reçetede 3 sütunu geçmeyecek şekilde yeni kullanılan gramajları reçeteye not etmelidir. Aksi takdirde bu durum personel arası bilgi kargaşası veya iş akışında aksamalara sebep olabilir.

1.3.6. Standart Reçete Örneği

İşletmelerin personelleri ile kullanmış oldukları standart reçeteler için tek bir örnek reçete bulunmamaktadır. Tüm işletmelerin aynı standart reçete formatını kullandığı hakkında bir genellemeye varamayız. Bu durum işletmeden işletmeye çeşitlilik gösterebilmektedir (Saç, 1988: 64). İşletmeler genel olarak standart reçeteye kendi ihtiyaçları doğrultusunda düzenleme getirmektedirler.

Çalışma kapsamında standart reçetenin bir üretim aracı olarak nasıl bir işlev sağladığına değinilmiştir. Fakat standart reçete üretimi kontrol altına almasıyla beraber; maliyet analizleri, stok kontrolü ve besin değerlerini hesaplayabilme gibi birçok faktör üzerinde de yardımcı bir araç niteliğindedir.

Yapılan bu çalışma kapsamında personelin üretim esnasında kullanabileceği bir standart reçete şablonu geliştirilmiştir. Hazırlanan bu şablonla personelin ürün prosedürünü uygularken zorluk yaşamaması ve iş akışının daha düzenli bir ilerleyiş sağlayabilmesi amaçlanmıştır. Hazırlanan standart reçete şablonu, ilgili literatür ve Fransızca reçete örnekleri (Bkz: EK 2) referans alınarak geliştirilmiştir. Oluşturulan bu şablonda hazırlanacak ürün için ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin tek bir sayfada yer almasına özen gösterilmiştir.

NFSMI (2002:9), yapmış olduğu çalışmada, bir standart reçetede bulunması gereken önemli noktaları kısaca özetlemiştir. Oluşturulan standart reçete şablonunda bu detayların yer almasına önem verilmiştir. Standart reçetede yazılı olması gereken önemli detaylar NFSMI' de şu şekilde sıralanmıştır:

- Tarif başlığı
- Tarif kategorisi
- Malzemeler
- Her bileşen için ağırlık / hacim
- Hazırlık talimatları (talimatlar)
- Uygunsa pişirme sıcaklığı ve süresi
- Porsiyon boyutu
- Tarif verimi
- Kullanılacak ekipman ve aletler

Standart reçete no:			*Tarih:* *Kategori:*
ÜRÜNÜN ADI			
Ürünün Pişme derecesi: Ürünün Pişme süresi: Ürünün Kaç kişilik olduğu/porsiyon miktarı: Kullanılacak Ekipmanlar :			Ürünün Fotoğrafı:
***Ör. Kek İçin* Malzemeler:**	Miktar	Birim	Ürünün Yapılış/ Hazırlanış Aşamaları:
		Kg/g	***Kek için:***
		l/ ml	1.
		Adet	2.
		Tutam	3.
			4.
			5.
***Ör. Krema İçin* Malzemeler:**	Miktar	Birim	***Krema İçin:***
			1.
			2.
			3.
Depolama şekli:			
Notlar:			
Servis ve sunum için gerekli olan detaylar:			

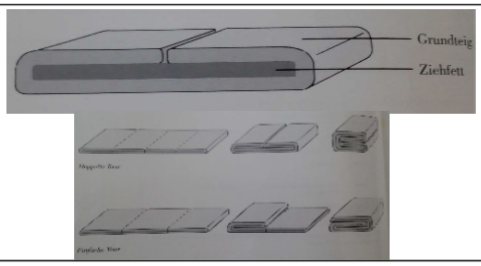
Görsel 1.3.6.1 *Örnek Standart Reçete Şablonu*

sveba dahlen

	ÜRÜN REÇETESİ	Tarih	
		Revizyon	

Ürün İsmi: **Croissant 1-Plunder**

Ürün Fotoğrafı



REÇETE BİLGİLERİ

Malzemeler	Birim	Net	Not
Turlama	**gr**	**1.250**	1000g Ana hamura 250 g Tur yağı kullanılır Turlama yağı (Ana hamur ağırlığının %25) 250 g olarak tartılıp, Yağlı kâğıt arasına konularak merdane yardımı ile 0,5 - 1 cm kalınlığına inceltilir
Toplam Hamur	gr	1.000	
Toplam Tur Yağı	gr	250	
Ana Hamur: TA: 156	**gr**	**1.690**	Yoğurma Süresi: 4-6 Hamur Sıcaklığı: 22C° Hamur Ağırlığı: 63-80-90g Pişirme Süresi: 210-215 °C Buhar: 5 sk. Pişirme Süresi: 15-16 min
Buğday Unu Type550 /Böreklik	gr	1000	
Şeker	gr	70	
Süt Tozu	gr	20	
Tereyağı/Margarin	gr	50	
Tuz Kaya	gr	20	
Maya	gr	30	
Yumurta	gr	100	
Su	ml	400	

ÜRÜN BİLGİLERİ

Ürün Dilim Ağırlığı	:	80 g	Ürün Kutu Adedi	:	
Ürün Dilim Boyutları	:		Oda Sıcaklığı Raf Ömrü	:	
Ürün Dilim Yüksekliği	:		Ürün Raf Ömrü (+ 4)	:	
Ürün Birim Adedi	:		Ürün Raf Ömrü (- 18)	:	
Ürün Ambalaj Şekli	:		Toplam ürün Adedi	:	15,63 adet

HAZIRLANIŞI:

1. Ana hamur katkıları tek seferde yoğurma kazanına aktarılarak, yoğrulup, +4 dolapta üzeri kapalı olarak 15 dk. dinlendirilir.

2. Hamur 10-12mm kalınlığında dikdörtgen olarak açılır.

3. Hamurun orta kısmına tur yağı konulup resimdeki gibi katlanır.

4. 3 tek veya 1 çift 1 tek turlama yapılır. Not:Turlama aralarında 15-20 dakika +4 dolapta üzeri kapalı dinlendirilir. Not: Ortam sıcakğına göre dinlendirme süresi değişebilir. Not: Hamur ilk turlamadan sonra 90º çevrilerek ikinci turlamaya geçilir.

5. **Şekil verme I**; 3 - 5mm kalınlıkta açılarak 6X6 cm (55 – 60g) olarak kesilir.
Şekil verme II; 3 - 5 mm kalınlıkta açılarak 10-12X17cm (55 – 60g) /12X20cm (75 - 80g) / 12X25cm (85-90g) /12X25cm (110-115g)olarak kesilir.

6. İsteğe bağlı olarak arasına iç dolgu konularak resimde göründüğü gibi şekil verilip, fırın tepsilerine dizilir

7. Önceden ısıtılmış 26°c 70% nem fermente kabininde 30 dakika dinlendirilir . Not: Ortam sıcaklığına göre dinlendirme süresi değişebilir. Not:30°c üzerinde fermente edilmemelidir.

8. Önceden ısıtılmış taban fırında pişirilir, kontrol edilerek fırından alınıp rüzgârsız ortamda soğutulur.

Not: ilk 10 dakikadan sonra buharı boşaltılır. (Hamur ne kadar sert olursa o kadar güzel olur)

Not: Yumurta kullanacak iseniz 1000g una 2 yumurta kullanılır, yumurtanın sıvısının farkını sudan düşünüz

Görsel 1.3.6.2 *Standart Reçete Örneği*

(Kaynak: İSMEK Fırıncılık ve Pastacılık Okulunun kullandığı standart reçete örneği)

BÖLÜM II

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik bulgularına, standart reçeteye ait oluşturulan temalara ve standart reçete görsellerine ait bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulguların literatür ile benzer ve benzer olmayan yönleri karşılaştırılarak tartışma yapılmıştır.

2.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 2.1.1: *Katılımcıların yaşına ilişkin bulgular*

YAŞ	Frekans (n)	Yüzde (%)
18-25	5	%25
25-35	9	%45
35-45	5	%25
45 ve üzeri	1	% 5
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.1'de ankete katılım gösteren kişi sayısı (20) ve katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılar genel olarak %45 (n:9) oran ile "25-35" yaş aralığındadır. Ardından "18-25" ve "35-45" aralığındaki yaş grubu %25 (n:5) oranında takip etmektedir. "45 ve üzeri" yaş grubunda ise %5 (n:1) oranında katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 2.1.2: *Katılımcıların cinsiyetine ilişkin bulgular*

CİNSİYET	Frekans (n)	Yüzde (%)
Erkek	8	%40
Kadın	12	%60
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.2'de ankete katılım gösteren bireylerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular tablo haline getirilmiştir. Yapılan görüşmede, "kadın" katılımcılar %60 (n:12) ve "erkek" katılımcılar %40 (n:8) oranında çalışmaya katılım sağlamıştır.

Tablo 2.1.3: *Katılımcıların eğitim durumuna ait bulgular*

EĞİTİM DURUMU	Frekans (n)	Yüzde (%)
Ortaöğretim	7	%35
Ön Lisans	1	% 5
Lisans	10	%50
Lisans Üstü veya Doktora	2	%10
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.3'te ankete katılan kişi sayısı (20) ve katılım gösteren kişilerin eğitim durumları tablo halinde gösterilmiştir. Çalışmaya katılım gösteren bireylerin %50'si (n:10)" lisans" mezunu, %35'i (n:7) "ortaöğretim", %5'i (n:1) "ön lisans" ve %10'u (n:2) "lisansüstü / doktora" mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 2.1.4: *Katılımcıların mezun olduğu alanlara ilişkin bulgular*

MEZUN OLUNAN BÖLÜM	Frekans (n)	Yüzde (%)
Gastronomi-Aşçılık	7	%35
İşletme	2	%10
Mühendislik	5	%25
Diğer	6	%30
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.4'te ankete katılım gösteren bireylerin (20) mezun oldukları bölümlere ilişkin bulguları tablo halinde gösterilmiştir. Oransal olarak "gastronomi veya aşçılık" mezunları %35 (n:7) ile en yüksek orana sahiptir. "Diğer" alanlardan %30 (n:6), "mühendislik" mezunu %25 oranında (n:5) ve "işletme" mezunu %10 (n:2) katılımcı çalışmada yer almıştır.

Tablo 2.1.5: *Katılımcıların işletmedeki statülerine ilişkin bulgular*

İŞLETMEDEKİ STATÜNÜ	Frekans (n)	Yüzde (%)
Üst Yönetici	0	%0
Orta Kademe Yönetici	2	%10
Üst Yönetici ve Pastane Şefi	11	%55
Pastane Şefi	5	%25
Pastane Şefi Yardımcısı	2	%10
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.5'te ankete katılan kişilerin (20) işletmedeki statülerine ilişkin bulguları yer almaktadır. Verilen yanıtlardan "üst yönetici ve aynı zamanda işletmenin pastane şefi" olan bireyler %55 oranla (n:11) en yüksek katılımcı sayısını oluşturmaktadır. Ardından %10 (n:2) "pastane şefi", %10 (n:2) orta kademe yönetici ve %10 (n:2) pastane şefi yardımcı ile görüşme tamamlanmıştır. Anketin orijinal metninde üst kademe yönetici ve pastane şefi maddesi yer almamaktadır. Fakat katılımcılardan genel yanıtların bu doğrultuda fazla olması, böyle bir maddenin yer almasına neden olmuştur.

Tablo 2.1.6: *Katılımcıların sektör tecrübelerine ait bulgular*

SEKTÖR TECRÜBESİ	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-4 Yıl	5	%25
5-9 Yıl	7	%35
10-14 Yıl	2	%10
15 ve Üzeri Yıl	6	%30
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.6'da anket katılımcılarının (20) sektörde ki tecrübelerine ilişkin bilgiler yıl aralığı verilerek tablo haline getirilmiştir. Genel olarak "5-9 yıl" aralığı %35 (n:7) oranda katılım ile ilk sırada yer almaktadır. Ardından "15 yıl ve üzeri" %30 oranında (n:6) , "1-4 yıl" %25 oranında (n:5) ve "10-14 yıl" aralığından %10 oranında (n:2) katılım sağlanmıştır.

Tablo 2.1.7: *Katılımcıların faaliyette bulunduğu işletmelerinin yıllarına ait bulguları*

İŞLETMENİN FAALİYET SÜRESİ	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-3 Yıl	5	%25
4-7 Yıl	4	%20
8-11 Yıl	7	%35
12 Yıl Ve Üzeri	4	%20
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.7.'de ankete katılan bireylerin (20) işletmelerinin sektörde kaç yıldır faaliyet gösterdiğine ilişkin bulgular tablo halinde gösterilmiştir. En yüksek %35 oranında (n:7) katılımcı ile "8-11 yıl" aralığıdır. Ardından "1-3 yıl" aralığıda katılımcıların %25'i (n:5), "4-7 yıl" aralığında ve "12 yıl ve üzeri" %20 (n:4) oranında katılımcı yer almıştır.

Tablo 2.1.8: *Katılımcıların işletmede çalışan personel sayılarına ilişkin bulguları*

İŞLETMEDE ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI	Frekans (n)	Yüzde (%)
10 ve Daha Az	15	%75
50 ve Daha Az	4	%20
250 ve Daha Az	1	%5
500 ve Daha Az	0	%0
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.8' de ankete katılım gösteren bireylerin (20) işletmelerinde çalışan personel sayısına ilişkin bulgular tablo halinde gösterilmektedir. Ankette yer alan "10 ve daha az" maddesi en yüksek oranla katılımcıların %75'ini (n:15) oluşturmaktadır. Bu maddeyi "50 ve daha az" ile katılımcıların %20'si (n:4), "250 ve daha az" çalışan ile %5'i (n:1) takip etmektedir.

Tablo 2.1.9: *Katılımcıların işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan personel sayısına ilişkin bulgular*

MUTFAK BÖLÜMÜNDE ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-5	12	%60
5-10	6	%30
10-15	1	% 5
15 ve Üzeri	1	% 5
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.9'da anket katılımcılarının (20) işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan personel sayılarına ilişkin bilgiler tablo halinde gösterilmiştir. Katılımcılardan alınan yanıtlar arasında "1-5" maddesi %60 katılımcı ile (n:12) ile en yüksek orana sahiptir. Ardından bu maddeyi "5-10" aralığı %30 (n:6) oranı ile, "10-15" ve "15 ve üzeri" maddesi %5 (n:2) oranı ile takip etmektedir.

Tablo 2.1.10: *Katılımcıların, işletmelerinde standart reçete kullandıkları yıl aralığına ilişkin bulgular*

İŞLETMEDE STANDART REÇETE KULLANIM SÜRESİ	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-3 Yıl	6	%30
4-7 Yıl	5	%25
8-11 Yıl	6	%30
12 ve Üzeri Yıl	3	%15
Toplam	20	%100

Tablo 2.1.10'da anket katılımcılarının (20) işletmelerinde standart reçeteyi ne kadar süredir kullandığına ilişkin bilgiler tablo haline getirilmiştir. Katılımcıların %30'u (n:6) "1-3 yıl" ve "8-11" yıl olarak, katılımcıların %25'i (n:25) "4-7 yıl", %15'i (n:3) 12 yıl ve üzeri olarak ifade etmiştir.

2.2. Standart Reçete Kullanımına İlişkin Bulgular

Çalışmanın kapsamı dâhilinde standart reçete kullanımı ile ilgili 11 adet açık uçlu soru oluşturulmuştur. Görüşmeler 20 adet katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin ardından sorulara verilen yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Verilen yanıtlardan 10 farklı tema ve temaların alt başlıklarını oluşturan çeşitli kodlar meydana getirilmiştir. Oluşturulan tema ve temalara ait elde edilen kod sayıları Tablo 2.2.1 de belirtilmiştir.

Tablo 2.2.1: *Temalar ve Kod Sayıları*

TEMALAR	KOD SAYISI
1.Standart Reçetede Amaç	8
2.Standart Reçetede Avantaj	12
3. Standart Reçetenin Olumsuz Yönleri	7
4. Standart Reçetenin Personel İle Paylaşımı	8
5. Standart Reçete Konusunda Personelin Bilinçlendirilmesi	7
6. Standart Reçeteyi Hazırlayanlar	4
7. Ürünün Standart Reçetesi Oluşturulurken Dikkate Alınan Kriterler	19
8. İşletmede Standart Reçete Değişikliği	12
9. Standart Reçetenin Değiştirilme Sıklığı	5
10. Pastane İşletmeleri İçin Tespit Edilen Eksiklikler ve Geliştirilmesi İstenilen Uygulamalar	23

Standart reçetenin işletmede kullanıp kullanılmadığını tespit etmek amacıyla katılımcılara öncelikle '*İşletmenizde standart bir reçete fişi kullanılıyor mu?*' sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların tamamından (n:20) "evet" yanıtı alınmıştır. İlgili literatürde Standart reçetenin önemine dair Holland şöyle demiştir: Standart reçete, yiyecek-içecek işletmesi için en önemli unsurlardan biridir (Holland, 1970). Titus (1969) ise işletme için standart reçeteyi bir yönetim aracı olarak tanımlar. Yaptığımız çalışmada tüm katılımcıların standart reçete fişi kullanıyor olması da bu görüşleri destekler niteliktedir. Saç (1988)'ın, otel işletmeleri üzerinde yaptığı bir çalışmada, katılımcıların %91'i standart reçete kullandığını, %9'u standart reçetenin işletme için

var olması gereken bir unsur olduğuna inandıkları halde, hazırlanması zor ve zaman alan bir uygulama olması sebebiyle- kullanmadığını bildirmiştir. Çalışmamızda standart reçete kullanımının %100 olması, işletmelerin bu konuya eskiye oranla daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Tema 1: Standart Reçetede Amaç: Yapılan görüşmede katılımcıların vermiş olduğu yanıtlardan yola çıkılarak "*Standart Reçetede Amaç*" teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 8 farklı kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.2. de gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı dikkat çeken görüşlerine yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.2: *Standart Reçetede Amaç*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1.Aynı kalitede ürün	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 16, 17	11	%55
2.Kaliteyi sabit tutmak ve sürdürülebilir hale getirmek	6, 9, 11, 13, 15, 16	6	%30
3.Ürün standardı oluşturmak	6, 7, 8, 10, 14	5	%25
4.Aynı lezzet ve görüntüde ürün elde etmek	4, 10, 19	3	%15
5.Personele bağımlılığı azaltmak	8, 9, 20	3	%15
6Üretimi kontrol altına almak	2, 16, 18	3	%15
7.Maliyet kontrolü ve maliyet analizi yapabilmek	11, 16	2	%10
8.Müşteri kitlesini koruyabilmek	6, 19	2	%10

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerden, standart reçetede amaç temasına ilişkin kodlarda "Aynı kalitede ürün elde edebilmek" katılımcıların %55'i (n:11), "Kaliteyi sabit tutmak ve sürdürülebilir hale getirmek" %30'u (n:6), "Ürün standardını oluşturabilmek" %25'i (n:5), "Aynı lezzet ve görüntüde ürün elde edebilmek" %15'i (n:3), "Personele olan bağımlığı azaltmak" %15'i (n:3), "Üretimi kontrol altına almak" %15'i (n:3), "Maliyet kontrolü ve analizi yapabilmek" %10'u (n:2), "Müşteri kitlesini koruyabilmek" %10'u (n:2) tarafından ifade edilmiştir.

Katılımcı 2: *"Üretim esnasında karışıklığı önlemek amaçlı ve hep aynı kalitede ürün çıkarmak amaçlı kullanıyoruz."*

Katılıcı 4: "*Ürünlerin her daim aynı lezzet ve görüntüde çıkmasını sağlamak."*

Katılımcı 6: "*Müşterinin damak tadını yakalayabilmek ve ürün standardını oluştururken kaliteyi daima sabit tutabilmektir."*

Katılımcı 8: "*Çalışan personele bağlı kalmamak ve daima aynı kalite ve standartlarda ürün elde edebilmek için standart reçete kullanıyoruz."*

Katılımcı 11: *"Kaliteyi sürdürebilir hale getirmek ve maliyeti kontrol altına alabilmek için."*

Katılımcı16: *"Kaliteyi korumak ve kaliteyi kontrol altında tutabilmek aynı zamanda maliyet kontrolünü yapabilmek ve üretim kapasitemizi hesaplayabilmek gibi üç amaç etrafında özetleyebiliriz."*

Katılıcı19*: "Sabit bir lezzeti tutturmak. Standart reçete kullanıyorum ki gelen misafirler sürekli aynı lezzetti bizde bulabilsin. Kişi bir gün geldiğinde başka bir gün geldiğinde başka bir lezzet ile karşılaşmaması amacıyla standart reçete kullanıyoruz."*

Katılımcı20*: " Kişiye bağımlı olmadan standart bir ürün elde edebilmek."*

Yapılan görüşmede elde edilen bulgular, standart reçetenin birçok amaca hizmet ettiğini göstermiştir. Katılımcılar aynı standartta ürün elde etmenin önemine vurgu yaparken öte yandan personel değişikliğinin üretime, ürünün kalitesine yansımaması gerektiğini de belirtmişlerdir. İlgili literatürde de bahsedildiği gibi küçük işletmelerde el emeği ön plandadır ve uzmanlık alanları tam olarak sistemli değildir (Şahin ve Özüdoğru, 2019). Katılımcı görüşlerinden yola çıkarak denilebilir ki, standart reçete kullanımı personele olan bağımlılığı en alt seviyeye indirecek böylelikle farklı personeller aynı standartta ürün elde edebilecek, üretimi kontrol altına alacak ve müşteri memnuniyetinde devamlılığı sağlayacaktır.

Tema 2: Standart Reçetede Avantaj: Yapılan görüşmede standart reçete kullanımının işletmeye olan yararlarını tespit edebilmek için verilen yanıtlar doğrultusunda, "*standart reçetede avantaj"* teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 12 farklı kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.3'te gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı dikkat çeken görüşlere yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.3: *Standart Reçetede Avantaj*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1.Aynı standartta ve kalitede ürün elde edebilmek	1, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 20	13	%65
2.Müşteri memnuniyeti	1, 3, 6, 9, 10, 14, 15, 17, 19, 20	10	%50
3.Maliyet kontrolü ve analizinde kolaylık	4, 5, 6, 11, 16, 17, 19, 20	8	%40
4.Standart görüntü ve lezzeti tutturmak	2, 4, 6, 10, 15, 17, 18	7	%35
5.Personele bağımlı kalmamak	4, 8, 9, 14, 16, 17, 20	7	%35
6.Müşteri memnuniyetinde kalıcılık	6, 10, 11, 14, 15, 20	6	%30
7.Personel için kolaylık sağlaması	2, 3, 7, 9, 10, 16	6	%30
8.Üretimi kontrol altına almak	9, 10, 11,18	4	%20
9.Stok kontrolü yapabilmek	5, 11, 14, 17	4	%20
10.Marka standardının oluşma	6, 20	2	%10
11.Kalitede süreklilik	11,17	2	%10
12.Kalori hesabı yapabilme	5	1	%5

"Standart reçetede avantaj" temasına ilişkin tabloya bakıldığında katılımcıların %65'inin (n:12) "Aynı standartta ve kalitede ürün elde edilmek ifadesi en sık dile getirilen görüş olmuştur. Bunu "Müşteri memnuniyeti sağlıyor olması" %50 (n:10) ile "Maliyet kontrolü ve analizinde kolaylık sağlıyor olması" %40 (n:8) ile takip etmiştir. "Standart lezzet ve görüntüyü tutturabilme kolaylığı sağlıyor olması" ve "Personele olan bağımlılığı azaltmak" %35'i (n:7), "Müşteri memnuniyetinde kalıcılık yakalayabilme" ve "Personel için kolaylık sağlaması" %30'u (n:6) izlerken, bunları %20 (n:4) ile "Üretimi kontrol altına almak" ve "Stok kontrolü yapabilmek" ve %10 (n:2) ile "Marka standardı oluşturabilmek" ve "Kalitede sürdürülebilirlik" takip emiştir. Diğer katılımcılardan farklı olarak 1 katılımcı (%5), standart reçetenin kalori hesabı yapabilmek için kolaylık sağladığını ifade etmiştir.

Yapılan görüşmelerde ve ilgili literatürde de bahsedildiği gibi standart reçetenin işletme ve personele sağlamış olduğu birçok avantaj mevcuttur. Aktaş (2001)'ın da belirttiği gibi standart reçete kullanımında ki en büyük üstünlük, üretimi yapılan gıdanın daima aynı kalitede müşteriye sunulması, kalite devamlılığı ve müşteri memnuniyeti sağlamasıdır. Saç (1988)'ın yapmış olduğu otel işletmelerini konu alan çalışmasında, standart reçetenin avantajları %52. 7 oranında "*Aynı kaliteyi koruma*" %31. 5'i "*Maliyet kontrolü"* %10. 5'i "*Denetim kolaylığı"* kodlamaları ön planda çıkmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen bulgular literatürü desteklemesiyle beraber yapılan diğer çalışmaların bulgularıyla da örtüşmektedir. Katılımcılara ait dikkat çeken bazı veriler aşağıda belirtilmiştir.

Katılımcı 4: *Personel değişikliği yaşasak da ürünlerin lezzet, görüntü, maliyet ve satış fiyatlarında bir değişiklik olmaksızın tezgaha çıkartabiliyoruz. Aksi takdirde fiyat kalite dengesi ve maliyet hesaplarını tutturmamız mümkün olmazdı.*

Katılımcı 9: *Reçete sayesinde üretimdeki işleri sürekli olarak kontrol altında tutmama gerek kalmıyor. İş devir teslimine bu bize büyük bir kolaylık sağlıyor. Müşteri memnuniyetini korumamızı sağlıyor. Standart reçete kullanmazsak eğer personelin dikkatinden kaçabilir ürün detayları bu durumda bizim zayiat vermemize sebep olur. Pastacılık incelik gerektiren, hassas bir iş olduğu için göz kararı olayı maalesef ürünü bozabiliyor. Büyüme hedefinde olan bir firma olduğumuz için zamanla artan talebi karşılayacak büyük bir ekibe ihtiyaç duyacağız, organizasyonun en sağlıklı şekilde yapılması için standart reçetenin gerekli olduğuna inanıyorum.*

Katılımcı 11: *İlk olarak maliyet kontrolü için kullanılması gereken bir araçtır. Çünkü ticari bir işletme özelliği taşıyoruz amacımız kar elde edebilmek. Hangi reçete bizim için daha karlı veya bizi zarara sokuyor mu diye standart reçete ile bu sorulara yanıt alma şansımız artıyor. En önemli etkendir diyebilirim maliyet kontrolünde, özellikle birim maliyetlerini hesaplamak bizim için çok mühim ve bu da ancak gramajların belirtildiği bir standart reçete ile mümkün olabiliyor. İkinci olarak tüketiciyi memnun etmek açısından istikrarı korumak gerekiyor. Hep aynı kalitede sunabilmek için. Üçüncüsü ise emek yoğun bir mutfakta emek gücünü kontrol edebilmek ve emeği yetiştirebilmek için standart reçeteye ihtiyacımız var. Aslında 3 temel sebebi var ondan sonra malzeme ve stok kontrolü, malzeme seçimi, reçetenin içindeki fonksiyonu gibi daha birçok özellik mevcut. Standart reçete kullanımı bu amaca hizmet edip etmediğini görmemize yardımcı oluyor, nerelerde eksiklik var neleri düzeltebiliriz buna yardımcı oluyor. Küçük işletmelerin istikrarı koruması büyük işletmeler kadar kolay olmuyor maalesef bu nedenle kalitede sürdürülebilirlik önemli bir husus, bu da standart reçete ile daha üst seviyeye ulaştırılıyor. Reçetenin tercih edilip edilmeyişini görmemize, nasıl verdiğimiz emek karşılık bulur gibi birtakım sorulara cevap niteliği taşımaktadır. Bu amaçların fiiliyatta karşılık bulup bulmadığını görmek benim için en olumlu etkisidir.*

Katılımcı16*:Olumlu nedenler ise amaçlarıyla paralellik göstermektedir. Standart reçete kullanımıyla aynı kalitede ürün çıkartabiliyoruz. Bu pastanedeki sorumlu yetkili kişi olmasa dahi izinli veya yıllık izinde olsa dahi tüm ürünlerimiz aynı standartta sanki bir elden çıkıyormuş gibi müşteriye sunabilmemizi sağlamaktadır. Bunun haricinde maliyet kontrolü için büyük bir kolaylık oluşturuyor. Bizde ürünün içerisine katmış olduğumuz 2 gramlık malzemenin bile yazılı dokümanları mevcut böylece ne kadar hammadde satın almamız gerektiği, bir tabağın çıkan bir paket ürünün ne kadar maliyete geldiğini kontrol etmemize büyük katkı sağlıyor ve gün sonunda bize maliyet analizi yapmamızda çok büyük kolaylık sağlıyor. Buna göre biz gelen gider tablomuzu çıkartabiliyoruz. Ayrıca amaçlarda da belirtmiş olduğumuz gibi üretim potansiyelimizi görebilmemize ve buna ürün sunabilmemize yardımcı oluyor. Üretim raporumuzu bu şekilde çıkartabiliyoruz..*

Katılımcı14: *Ürünün sonucunu tahmin edebilme, müşteri memnuniyetinde devamlılığı sağlamak ve yaptığım işin kalitesini kontrol edebilmek için ve buna uygun ürün satın alabilmek için standart reçete kullanıyoruz. Çünkü standart reçeteye göre malzeme teminin sağlar ona göre ihtiyacım olan hammaddeyi belirler ve satın alabilirim. Ayrıca reçeteye göre ne kadar ürün çıkarabileceğimi de görmüş olurum. Standart bir sonuç elde etmemize ve ayrıca bunun kişiden kişiye değişmesini engelliyoruz. Kişilere bağlı kalmadan işletmeyi temsil edebilecek kalitede ürünler sunabilmemize yardımcı oluyor. Eğer müşteri satın aldığı üründen memnun ise bunun devamlılığını ancak standart reçete ile sağlayabiliyoruz.*

Tema 3: *Standart Reçetenin Olumsuz Yönleri*: Yapılan görüşmede standart reçete kullanımının işletmeye olan olumsuz özelliklerini tespit edebilmek için, "*Standart reçetenin olumsuz yönleri"* teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 7 farklı kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.4.'te gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı alıntılara yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.4: *Standart Reçetenin Olumsuz Yönleri*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1.Olumsuz bir özelliği yoktur	1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 20	12	%60
2.Personelin üretkenliğini etkilemesi	4, 8, ,18, 19	4	%20
3.Yaratıcılığı ve yeni fikirleri engellemesi	4, 14, 18, 19	4	%20
4.Ürün standardının gelişime açık tutmamak	18, 19	2	%10
5.Bilgilerin çalınabilmesi veya taklit edilmesi	9,20	2	%10
6.Standardın dışına çıkmamak/ esneklik payı olmaması	7	1	%5
7.Oluşturulması uzun ve zahmetli bir iş olması	1	1	%5

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda "Standart reçetenin olumsuz yönleri" ne dair çeşitli görüşler ortaya konulmuştur. Katılımcıların %60'ı (n:12) "Standart reçetenin olumsuz bir özelliğinin bulunmadığını" ifade ederken "Personelin üretkenliğini etkiliyor olması" ve "Yaratıcılığın önüne geçmesi, yeni fikirleri engellemesi" katılımcıların %20'si (n:4) tarafından belirtmiştir. Ayrıca "Ürün standardının gelişime açık tutulmuyor olması" ve "Bilgilerin çalınabilme veya taklit edilme riski taşıyor olması" %10'u (n:2) tarafından ifade bulurken bunu %5

(n:2) ile "Standartların dışına çıkılmadığı için esneklik olmayışı" ve "Standart reçeteyi oluşturmanın uzun ve zahmetli olduğuna ilişkin görüşler" takip etmiştir.

Katılımcı 1: *"Olumsuz herhangi bir etkisi olduğunu düşünmüyorum çünkü standart reçete işletme için önemli bir unsur. Biz imkanlarımız doğrultusunda oluşturup kayda alıyoruz. Fakat küçük işletmelerde az bir personel ile çok iş yapılması isteniliyor. Büyük çaptaki işletmelerde sadece bu reçeteleri yazan personeller çalışıyor. Bizim böyle bir şey için pek vaktimiz olmuyor maalesef. "*

Katılımcı 4: *"Personel hazır ve sürekli uygulanan bir reçete olduğunda kendi fikir ve yaratıcılıkları konusunda hiçbir beyanda bulunmamayı tercih ediyorlar."*

Katılıcı 7: *"Üretimimiz geniş çaplı olduğu için ve firmalara ürün ürettiğimiz için reçete değişikliğinde esnek olmamız pek söz konusu olmuyor ve hammaddeye daima aynı kalitede, miktarda ve fiyatta ulaşım sağlayamadığımız durumlarda bize zorluk yaratabiliyor. Çünkü ürünlerimizi sunduğumuz işletmeler bu durumu fark ederse çalışma şartnamemizi olumsuz etkileyebiliyor."*

Katılımcı 9: *"Kendi işletmemiz açısından bakarsak eğer, biz yapımı zor ve ince detayları olan ayrıca Türkiye'de çok bilinmeyen bir tatlı üretiyoruz. Bu reçeteyi taklit etmek isteyen çok fazla firma var. Bu nedenden dolayı kendi haklarımızı korumak amaçlı personelimizle bir gizlilik sözleşmesi imzalıyoruz. Standart reçetenin olumsuz bir özelliği olduğunu düşünmüyoruz ama bilgi kaçakçılığı olabileceği ihtimaline karşı kendimize düşeni yapıyoruz. Pazar alnında kendimizi gösterebildiğimize inanıyorum bu nedenden dolayı bizi taklit etmek isteyen firmalar olabiliyor. Kendi personelimizi bize karşı kullanabilme ihtimaline karşı böyle bir önlem aldık."*

Katılımcı 14: ***"****Ben bir olumsuz etkisi olduğunu düşünmüyorum açıkçası. Ama şöyle bir yorum getirecek olursam bazen reçetelerin değiştirilmesi gerekebiliyor buna karşı olunmaması görüşündeyim. Genel olarak standart reçete kullanımında olumlu etkilerin olumsuz etkilerden daha az olduğu düşünüyorum****."***

Katılımcı18: *"Üründe standart olması doğru bir durum ama belki o ürünün ulaşabileceği daha iyi bir standart vardır ama illa da bu benim standardım demek ürünün daha iyi bir noktaya getirmeyi yavaşlatabilir veya ürün olduğu noktada kalır. Ürünlerde tek düzeyliğe neden olabilir, sürekli aynı ürünlerin varlığı işletmenin kendini geliştirmesine engel oluşturabilir. Bu nedenden dolayı standartlarda esnek olmakta yarar görüyorum. Standartlar zamanla taleple gelişebilir. Benim için her zaman daha iyisi vardır işletme hep gelişim odaklı standartlarını yükseltmelidir."*

Yapılan araştırmanın bulgularından yola çıkarak denilebilir ki, standart reçete kullanımının işletmeye olan olumsuz etkisi olumlu etkisinden daha az olduğu tespit

edilmiştir. Yani, standart reçete kullanımı işletmeleri olumlu yönde daha fazla etkilemektedir. Altınel (2009)'in de çalışmasında ifade ettiği gibi standart reçetenin olumsuz olarak yorumlanan özellikleri kişiden kişiye farklılık göstermekte ve tüm işletmeler için genelleme yapılamamaktadır. İlgili literatürde belirtilen tüm olumsuz yönler ile araştırmanın bulguları birbiri ile örtüşmektedir.

Tema 4: *Standart Reçetenin Personel İle Paylaşımı:* Yapılan görüşmede standart reçete kullanımının personel ile paylaşılmasına dair bilgileri değerlendirebilmek için katılımcılardan elde edilen veriler doğrulusunda, *"Standart reçetenin personel ile paylaşımı"* teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 7 adet kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.5'te gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı alıntılara yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.5: *Standart Reçetenin Personel İle Paylaşımı*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1.Paylaşılmalı	1, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 20	11	%55
2.Sadece kadrolu personel ile paylaşılmalı	2, 4, 14, 16, 18,	5	%25
3.Güven ortamı olabilmesi için paylaşılmalı	3, 7, 9, 10	4	%20
4.Personele işi devredebilmek için paylaşılmalı	8, 9, 13, 16	4	%20
5.İş akışında aksama olmaması için paylaşılmalı	3, 16, 20	3	%15
6.Personelin kendisini geliştirebilmesi için paylaşılmalı	10, 11, 16	3	%15
7. Tüm detaylar paylaşılmamalı	6, 8	2	%10

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler neticesinde, personel ile standart reçete "Paylaşılmalı" diyenler %55'i (n:11) oluşturmaktadır. "Sadece kadrolu personel ile paylaşılmalı" ifadesine yer verenler ise %25 (n:5) oranındadır. Bunu %20 (n:4) ile "Güven ortamının olabilmesi için standart reçete paylaşılmalı" ve "Personele işi devredebilmek için standart reçete paylaşılmalı" görüşleri takip ederken, "İş akışında aksama olmaması için paylaşımda bulunulmalı" görüşünü belirten %15 (n:3) katılımcıda yer almaktadır. "Standart reçetenin personelin kendisini geliştirilebilmesi

için paylaşılmalı" gerektiği fikri %10 (n:2) katılımcı tarafından belirtilirken, "Tüm detaylarını paylaşılmasını uygun bulmayan" %10 (n:2) katılımcı mevcuttur.

***Katılımcı 3**:" İşletme olarak biz paylaşılmasından yanayız çünkü çalışan personel ile işletme arasında bu durum aslında güven oluşturmaktadır. İşletme sahibi eğer başkaları ile paylaşılmasını istemiyorsa paylaşmıyoruz ama imalat için ve üretimde aksamaların olmaması için paylaşılması taraftarıyız."*

***Katılımcı 4: "** Sadece ürünü hazırlayan personel ile paylaşılmaktadır. Diğer personeller ve stajyerler ile paylaşılması yasaktır. Teknik öğretilir fakat reçete paylaşılmaz."*

***Katılımcı 6:** "Belli başlı püf noktalar hariç diğer detayların paylaşılması taraftarıyım. Fakat tarifleri çok detay vererek paylaşmanın işletme açısından sonrasında bir sorun teşkil edebileceği kanaatindeyim. Bazen belli ürünler o işletme ile ün salmış olabiliyor ve bu nedenden dolayı belli tarifleri sahip olduğumuz ana kadromuz dışındaki çalışanlarımızla paylaşmamayı tercih ediyoruz."*

***Katılımcı 9:** "Reçetenin paylaşılması taraftarıyım. Zaten işin başında sürekli durma imkânımız olmuyor. İşi devretmemiz gerekebiliyor. Ayrıca bu durum personeli de rahatsız edeceği inancındayım çünkü ekip ruhu paylaşımla, karşılıklı güvenle oluşuyor."*

***Katılımcı 11**: "Bununla alakalı en ufak bir çekincem yok açıkçası, bir reçetenin onu yapan insanla paylaşılmamasını düşünemiyorum bile, bu bence bir işletmenin kendini zor duruma sokmasından başka bir şey değildir. Dolayısıyla reçete onu yapan personel tarafından kesinlikle biliniyor olmalıdır. En ufak detayına kadar paylaşılmalıdır. Bu hem personelin kendini geliştirmesi ve işletmenin o personelin yeteneklerini kabiliyetini gözlemleyebilmesi için paylaşılmalıdır. Böylelikle işletmede kendi potansiyelinin farkında oluyor bu oluşum üzerine kendini şekillendiriyor."*

***Katılımcı 16:** "Ben diğer pastanelerden farklı düşünüyorum. Birçok pastanede temel reçeteleri pastane şefleri veya işletmenin başındaki personeller hazırlayıp kalan işleri diğer istasyondaki personellere yaptırıyorlar ama bizde sistem böyle çalışmıyor. Biz bir ekibiz. Herkesin bir görevi olduğu gibi tüm ekip tüm her şeyden haberdar, bir hammaddenin nasıl alındığından, nasıl stoklama yaptığımıza, mutfağın işleyişine kadar hakim. Yani bir kişi olmadığında diğer kişi onun yapacağı işi yapabilecek yarım kalan işi tamamlayabilecek yeterlilikte. Kısacası onun yokluğunu aratmıyor. Mutfağın bir ekip işi olduğunu düşündüğüm için bizde paylaşım sonsuz. Herkes her şeyi biliyor. Dükkâna ait tüm reçeteler tüm teknikler her şey ortadadır. Buna hak kazanılıyor sadece. Deneme sürecinde çalışan biri için bu tabi ki de geçerli değil ama bizde kadrolu çalışan tüm personelle bilgiler açıkça paylaşılır. Bunun kişiyi de geliştirdiğine ve ayrıca ona katkı sağladığına inanıyorum zaten bu işletmemize de gün sonunda dolaylı bir katkı sağlıyor çünkü her şeye vakıf güvenilir bir ekip ile hareket ekmek bizim de gün sonunda rahat etmemizi sağlıyor. Dediğim gibi birinin olmayışı işleri*

aksatmamalı ve işleyiş aynı standartta ilerleyebilmeli ve işi yapan kişiye de bunun bir motivasyon kaynağı olduğunu düşünüyorum. Çünkü personel bilgi paylaşımı ile kendini hem değerli hem faydalı hissediyor. Haliyle personel yapılan bilgi paylaşımı ile tecrübeli bir hale geliyor."

Çalışmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak standart reçetenin personel ile paylaşılması gerekliliği dikkat çekmektedir. Yapılan iş bir ekip dahilinde oluyor olması bu durum için önemli bir kriterdir. İlgili literatürde de bahsedildiği gibi standart reçete kullanımı üretimi kontrol altına almada en etkili yöntemlerden birini oluşturmaktadır. Altınel (2009)'in de çalışmasında belirttiği gibi standart reçete kullanımı personele büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Bu bağlamda belli katılımcılar haricinde, işletmelerin büyük bir kısmı standart reçetenin paylaşılmasında herhangi bir sakınca bulmamaktadır. Tüm detayları paylaşmayı uygun görmeyen katılımcılar da mevcuttur. Katılımcıların belirtmiş olduğu görüşler doğrultunda, işletmenin sahip olduğu formüllerinin dışarı çıkması, çalınması veya rakip firmalar tarafından taklit edilebilme riskinin işletmeyi bu görüşe sevk ettiği düşünülmektedir.

Tema 5: *Standart Reçete Konusunda Personelin Bilinçlendirilmesi:* Yapılan görüşmede, standart reçete kullanımı ile ilgili personelin bilinçlendirilmesinin ne şekilde yapıldığını tespit edebilmek amaçlanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda, *"Standart reçete konusunda personelin bilinçlendirilmesi"* teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 7 adet kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.6'da gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı alıntılara yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.6: *Standart Reçete Konusunda Personelin Bilinçlendirilmesi*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1.Zamanla	2, 3, 6, 7, 9, 13, 14, 19, 20	9	%45
2.Bilgilendirme ile	5, 6, 7, 13, 14, 17,19, 20	8	%40
3.Personelin tecrübesine göre	1, 2, 9, 14, 18, 19	6	%30
4.Uyarı ve ikaz ile	8, 9, 10, 19	4	%20
5. Yaptırım uygulayarak	10, 11, 15, 18	4	%20
6.Takip ederek	3, 11, 17, 20	4	%20
7.Personelimiz bu konuda zaten bilgili	4, 6, 16	3	%15

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşme sonucu, standart reçete konusunda personelin bilinçlendirilmesinin ”Zamanla” gerçekleştiği %45’i (n:9), %40’ı da (n:8) “Bilgilendirme” ve “Personelin tecrübesine göre” bu durumun değiştiğini belirtmiştir. “Uyarı ve ikaz ile” ve “Yaptırım ile” bilinçlendirmede bulunduğunu söyleyen %20 (n:4) katılımcı mevcuttur. Katılımcıların %15’i (n:3) ise “Personelimiz bu konuda zaten bilgili” diyerek, herhangi bir uygulamada bulunmadığını dile getirmiştir.

Katılımcı 6: *“Genellikle tecrübeli elemanlarla çalışmayı tercih ediyoruz. Zaten sektör bilgisi olanların herhangi bir eğitime tabi tutma taraftarı değiliz ama yeni başlayan bir elemanımız varsa eğer onu nelere dikkat etmesi gerektiği konusunda bilgilendirme yapıyoruz. Zamanla zaten öğreniliyor.”*

Katılımcı 9: *“Özellikle işe yeni başlayanlar için söylersek bizim işletmemizde her şey sırayla ilerliyor. Reçete budur bunu uygula diye bir anlayışımız yok. Hem ilk başlarda operasyona alışması sistemi düzeni kavraması adına ilk hafta daha hafif işler veriyoruz. Örneğin malzemelerin tartımı ile ilgilen diyoruz. Daha sonra göstererek aşamayla ürünlerimizin detaylarını anlatıyoruz yapımını gösteriyoruz. Zaten tecrübeli bir elemansa eğer işe hızlı adapte olacaktır. Bilen bir personel kontrolünde çalışma ortamına alışmasını bekliyoruz zaten bu süre zarfında da reçetenin detaylarına hâkim olmuş oluyor. Eğer reçete değişimine gittiysek dosyamızda bulunan reçeteleri revize ediyoruz. Bazen iletişim kopukluğu olabiliyor, örneğin bir reçetede üründen istediğimiz sonucu alamadık bir şeyi arttırdık veya eksilttik bunu önce yazı olarak sonra sözel olarak personele bildiriyoruz çünkü eski bildiğini uygulayıp iş esnasında dikkatinden kaçabiliyor ve personel eski reçeteyi uygulayabilir.”*

Katılımcı 10: *“Bu konuda çok katıyız. Defterlerimiz var dosyalarımız var tamamen her şeyi buradan takip ediyoruz ve personelin herhangi bir değişikliğe gitmemesi konusunda uyarıda bulunuyoruz.”*

Katılımcı 16*: “ Bu konuda şanslı pastanelerden biriyiz. Açıkçası bunun için ek bir şey yapmamıza gerek duymuyorum. Çünkü hepimiz alaylı dediğimiz çıraklıktan yetişmiş ustalar değil ilmini okumuş bir ekibiz. Çalışan tüm personel mutfak sanatları eğitimi almış o prensibi bilen işine özen gösteren kişilerden oluşuyor. Personel standart reçetenin önemini bilmekle beraber zaman yönetiminde de olan katlarının bilincinde çalışıyor. Eğer standart reçeteye bağlı kalmazsa oluşacak aksaklıklar tüm ekibin işleyişine zarar verecek ve operasyonda aksaklıklara sebep olacaktır. Bunun bilen bir personele de sürekli ikazlarda bulunma ihtiyacı hissetmiyoruz.”*

Katılımcı 15: *“Kesinlikle taviz vermem bu konu hakkında. Eski usul alışılmış bir reçetenin değiştirilmesini kesinlikle tavsiye etmem. Fakat personel kendi bildiğini ayrıca uygulamak isterse, deneme yaparız eğer bizim müşteriye sunmuş olduğumuz reçeteden daha lezzetli ise*

onun satışına karar veririz. Yani personelin var olan düzeni bozmadan yaptığı denemeler bizim için herhangi bir olumsuzluk teşkil etmiyor fakat hali hazırda satılan reçetelerde kendi bildiğini okumamalı. Usulüne uygun olarak bilgilendirme yapıyoruz zaten bilgi tecrübeye sahip bir usta ise çok fazla uyarılmaya ihtiyaç duymuyor."

Katılımcı 17: " *Çalışanları yapılan ürünün detayları hakkında önce bilgilendirmeler yapıp ardından yapım aşamasında gözlemlemek lazımdır. Doğru yöntemi göstererek aynı standardı korumak gerekir. Çalışanlara püf noktaları ve detayları göstermekten çekinmiyoruz. Çünkü yapılacak her işin bir kilit noktası vardır eğer aksi bir durum meydana gelirse sebebini tespit ederek bunun neden kaynaklandığını bilmeli ve personelin o eksik yönünü gidermeliyiz. Mesela buna bir örnek vermek isterim. Bir gün ganaj reçetesi uyguluyorduk çalışanım her yaptığında ganaj kesiliyordu. Reçete ve gramajlarda bir eksiklik yoktu fakat yapısal olarak farklı bir sonuç çıkıyordu. Gösterip yaptırdım meğer krema yeterince kaynamadığı için kesiklik oluşmuş. Bu basit gibi görünse de bizde zayiat ve zaman kaybına neden oldu. Bu gibi detayları reçetelerde es geçmemek lazım. Aynı zamanda bir başka benzer olay daha yaşadık. Butter cream yapıyorduk fakat yine malzemede kesilmeler oluşuyordu. Önce sorunun yağın markasından kaynaklı olduğunu düşündük fakat bunun bir etkisi olmadığı sonucuna vardık. Aslında düşük değil yüksek devirde çırpmamız tüm kesikliği giderecekti. Kısacası söylemek istediğim standart reçetede sadece gramajlar değil, malzemelerin tüm detayları ve yapım aşamasında püf noktalarda personele belirtilmeli. Yoksa hem emek hem zaman hem de maddi bir maliyet oluşuyor. Bu da motivasyonumuzu bozabiliyor."*

İşletmeler genel anlamda standart reçete kullanımının zamanla yapıldığını ifade etmiştir. Küçük işletmelerde üretimde el emeği ön plandadır. Ayrıca az bir personel ile yoğun bir iş temposunda hareket edildiğinden, büyük işletmelerdeki gibi herhangi bir oryantasyon programından uygulandığından bahsedilmemiştir. İşe alınan personelin zamanla adapte olduğu ve personelin tecrübesi dâhilinde gelişme sağladığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Küçük işletmelerde büyük bir ekip yöneltilmediği için organizasyona hâkim olabilen şefin ayrıca bir eğitime gerek duymadığı düşünülmektedir. Fakat işletmede personel ve üretim arttıkça, çalışanları standart reçete konusunda bilinçlendirme ve eğitmeye ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir.

Tema 6: *Standart Reçeteyi Hazırlayanlar:* Çalışmanın kapsamı doğrultusunda katılımcılara, işletmede standart reçeteyi hazırlayanlar kimlerdir sorusu yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar neticesinde, *"Standart reçeteyi hazırlayanlar"* teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 4 adet kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri

Tablo 2.2.7'de gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı alıntılara yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.7: *Standart Reçeteyi Hazırlayanlar*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1. Şefler ve yöneticiler	4, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 20	11	%55
2.Şefler ve personel ile	2, 3, 9, 11, 17	5	%25
3.Şefler	1, 18	2	%10
4.Gıda mühendisi	5, 7	2	%10

Görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda işletmede standart reçetelerin "Şefler ve yöneticiler" tarafından oluşturulduğu %55'i (n:11) tarafından ifade edilirken bunu %25'i (n:5) ile "Şefler ve personelin", %10 ile sadece "Şeflerin" oluşturduğu takip etmiştir. Diğer katılımcılardan farklı olarak %10'u (n:2) ise işletmelerinde standart reçetenin "Gıda mühendisleri" tarafından oluşturulduğunu dile getirmiştir.

Katılımcı 2: *pastane şefi hazırlıyor. Eğer beğenilmiş ve işletme için satışını uygun bulduğumuz başka reçeteler varsa çalışan personelimizde menüye katkıda bulunuyor.*

Katılımcı 3: *Genelde ustabaşı ve ustalarımız hazırlıyor. Eğer imalattan personelinde bildiği uygulamak istediği farklı bir reçete varsa deniyoruz ve tadım yapılıyor eğer genel bir beğeni alırsak reçeteyi uygulamaya sokuyoruz.*

Katılımcı 5: *Gıda mühendisi olarak ben hazırlıyorum.*

Katılımcı 6: *işletme sahibi ve pastane şefimiz hazırlamaktadır.*

Katılımcı 10: *işletme sahibi ve pastane şefi olarak ben hazırlıyorum.*

Katılımcı 19: *Pastane şefimiz hazırlıyor. Patronumuzun istekleri doğrultusunda tabi. Son sözü çoğu kez patron söylüyor.*

Standart reçetenin işletmelerde şefler ve yöneticiler dâhilinde oluşturulması iki farklı açıdan değerlendirilebilir. Küçük ölçekli işletmelerde genellikle işletme sahipleri aynı zamanda işletmenin şefliğini de üstlenmektedir. Ayrıca küçük işletmelerde, işleyiş girişimci kontrolünde sağlanıyor olması ve yönetime ilk elden

müdahale edilebilmesi standart reçetenin de oluşturulmasında söz sahibi olabileceği fikrini desteklemektedir. Belli katılımcılardan tarafından standart reçetenin sadece şefler tarafından oluşturulması girişimcinin pastacı olarak faaliyet göstermediği, sadece girişimci özelliğine sahip olduğunu düşündürmektedir. Personel ve üretim kapasitesi belli bir seviyeye ulaşmış veya toplu üretim yapan işletmelerde ise standart reçete hazırlama çalışmaları gıda mühendisleri tarafından yürütülmektedir. Artan personel ve üretim kapasitesi işletmelerde zamanla uzmanlaşmaya gidilerek, standart reçete fişlerinin bir uzman dâhilinde oluşturulacağı fikrini desteklemektedir.

Tema 7*: Ürünün Standart Reçetesi Oluşturulurken Dikkate Alınan Kriterler:* Görüşmelerde elde edilen veriler doğrultusunda "*Standart reçeteyi oluştururken dikkate alınan kriterler"* teması oluşturulmasına karar verilmiştir. Temanın içeriğini oluşturan 19 farklı kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.8'de gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı alıntılara yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.8: *Ürünün Standart Reçetesi Oluşturulurken Dikkate Alınan Kriterler*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1.Maliyet ve kar oranı	1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 14, 15, 16, 17, 18, 19,	13	%65
2.Müşterilerin talep ve beklentileri	1, 2, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 19	9	%45
3.Malzemenin kolay temin edilmesi ve kaliteli olması	3, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 19	9	%45
4.Lezzet ve sunum	4, 8, 9, 12, 13, 17, 18,19	8	%40
5.Uygun ekipman	3, 6, 7, 8, 9, 16, 19	7	%35
6.Yeterli personel sayısı	3, 6, 8, 16, 19	5	%25
7.Mevsim	1, 16, 17, 19	4	%20
8.Ürünün özgün ve farklı olması	4, 8, 9, 16	4	%20
9.Pratik ve kolay olması	8, 16, 18, 19	4	%20
10.Üretim alanının koşullara uygunluğu	9, 16, 19	3	%15
11.Personelin beceri ve bilgi düzeyi	7, 8, 9	3	%15
12.Ürünün stoklanmaya uygunluğu	8, 9, 16	3	%15
13.Reçetenin uygun gramaj ve formatta yazılması	5, 7, 20	3	%15
14.İşletmenin bulunduğu konum	3, 16	2	%10
15.Ürünün raf ömrü	3, 8	2	%10
16.Sürdürülebilirlik	6, 17	2	%10
17.Ham maddenin markası	15, 17	2	%10
18.Akımlar ve sık talep gören ürünler	3, 16	2	%10
19.Dönemsel konseptler	17	1	%5

Görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda, standart reçete oluştururken dikkate alınan kriterlerin başında katılımcıların %65'i (n:13) "Maliyet analizi ve kar oranını" belirtmiştir. Bunu "Müşterilerin talep ve beklentilerini" dikkate alan , "Malzemenin kolay temin edilebilmesi ve kaliteli olmasına" dikkat eden %45 (n:9) oranında katılımcı takip etmiştir. %40 (n:8) katılımcı "Lezzet ve sunuma önem verdiğini" belirtirken , %35 (n:7) katılımcı "Uygun ekipmanın var olmasına" ve "Yeterli personel sayısının bulunmasına" dikkat etmektedir. "Mevsim" faktörüne dikkat çeken %25 (n:5) katılımcı mevcutken "Ürünün özgün ve farklı olması", "Kolay ve pratik oluşuna önem veren %20 (n:4) katılımcı tespit edilmiştir. "Üretim alanının koşullara uygunluğu", "Personelin beceri ve bilgi düzeyi", "Ürünün stoklanmaya uygunluğu", "Reçetenin uygun gramaj ve formatta yazılmasına önem verilmesi" %15 (n:3) katılımcı tarafından ifade edilmiştir. "İşletmenin bulunduğu konum", "Ürünün raf ömrü, "Sürdürülebilir olması", "Ham madde markalarına dikkat eden", "Akımlar ve sık talep gören ürünlerin" önemine vurgu yapan %10(n:2) katılımcı bulunmaktadır. Ayrıca "Dönemsel konseptlerinde" standart reçete oluşturulurken dikkate alınan bir kriter olduğu 1(%5) katılımcı tarafından belirtilmiştir.

Katılımcı 2: *"Öncelikli olarak maliyete bakıyoruz, mevsim koşulları müşteri talebi reçeteyi oluşturma da temel etken. Eğer beğenilmeyen veya yeterli satışı sağlayamadığımız ürünlerimiz olursa menüden çıkartıyoruz. Standartlarımız bazen müşteri talebine göre değişmiş oluyor."*

Katılımcı 3: *"Öncelikle çıkaracağımız üründe daha önce bu bölgede olup olmadığına bakıyoruz. Eğer satışı olan bir ürünse bölge halkı için bu bizim için en önemli tercih sebeplerimizden biridir. Daha önce denenmemiş bir ürünü ekleyeceksek eğer menüye nasıl yapıldığı bizim için önemli bir kıstas, çünkü sistem akışımıza uyuyor mu, bunu uygulayabilecek yeterli bilgiye sahip personelimiz var mı, yeterli malzemeye sahip miyiz veya yeterli ekipmana sahip miyiz. Bu ve bunun gibi sorular bizim için önemli bir kriterdir. Çünkü ürünü aynı kalitede tutturmak kolay olmuyor bu kriterleri göz önünde bulundurmak lazım. Ayrıca ürünün raf ömrü bizim için çok önemli. Kısa raf ömrüne sahip ürünleri çok fazla tercih etmek istemiyoruz. Maliyet bizim için ikinci planda, eğer satışının olacağından emin olduğumuz bir ürün yapıyorsak maliyetinden ve kalitesinden taviz vermek istemiyoruz."*

Katılımcı 7: *"Usta çırağın becerisi, hammadde kalitesini, gramajları ve sahip olduğumuz ekipmanları dikkate alıyoruz."*

Katılımcı 9: *"İlk olarak müşterinin talep ve önerini dikkate alıyoruz. Eğer faklı bir fikir varsa kafamızda bunu deniyoruz ve çoğunluğun vermiş olduğu karara göre satışa sunuyoruz.*

Farklı lezzete yer vermek istiyoruz fakat ithal ürünler maalesef Türkiye pazarında çok maliyetli oluyor. Maliyet reçeteyi oluşturmada önemli bir kriter oluyor. Lezzeti bozmayacak fakat maliyeti de bir tık altta olan markaları tercih ediyoruz. Maliyetimizi olumsuz yönde etkilemeyecek herkesin bildiği tatları ön plana çıkartmaya çalışıyoruz. Ayrıca çok maliyetli ürünler müşteri kitlemizi de sınırlıyor. Bu da bizi her bütçeye uygun reçeteler oluşturmaya zorluyor. Stok ve hammadde temini bizim için bir diğer kıstas. Çünkü makinemizin alacağı bir kapasite var ve biz ürünlerimizi stoklama usulüne giderek işleyişe sokuyoruz. Örneğin çok fazla sirkülasyonu olmayan limonlu dondurmamız -40 ^{0}C dolabında fazla yer kaplayabiliyor yeterli çalışma alanına sahip olmalıyız ve üretmiş olduğumuz ürünü muhafaza edecek bir alanımız olması lazım."

Katılımı11: *"Öncelikle seçmiş olduğum malzemeler benim prensiplerime uygun mu değil mi buna bakıyorum. Örneğin bir çikolata reçetesi uygulamam gerekiyor ve onun içinde glikoz şurubu varsa mesela direkt o reçeteyi iptal ediyorum. Ya da bir ekmek yapıyorum ve bu ekmek reçetesinin içinde katkı maddesi varsa, askorbik asit varsa onu kullanmıyorum. Ya da margarin varsa hiçbir şekilde kullanmıyorum. Benim malzemelerim belli çünkü yağ ise zeytinyağı, katı yağ ise kesinlikle tereyağı olmalı. Yumurta ise çiftlik yumurtası süt ise çiftlik sütü bunun dışındaki malzeme standardı maalesef benim kaliteme uymuyor. Diğeri ise tekniktir. Kendi tekniklerime veya herhangi bir kitapta görmüş olduğum tekniğe reçetelerimi uyarlıyorum fakat örnek vermek gerekirse bir pastacı kreması uyguladıysam tarife daha sarı bir renk versin diye gıda boyası veya sıvı yumurta kullanımı yapmıyorum. Malzeme ve teknikle alakası var. Müşteri beklentisi önceliğim değil açıkçası, ben kendi kalitemi sunarım ve bu da zamanla belli bir kitleyi doğuracaktır. Ben zanaatkâr olarak doğru bildiğimi yapmaya çalışıyorum alıcısı bulursa ne ala. Bulmazsa da kapatırız. Bu benim için belirleyici bir kriter değidir."*

Katılımcı 16: " *Mutfak şefimiz öncelikle hazırlanacak ürünün denemesini yapar ve bir oranlama sağlarız. Bu oranlamayla birlikte daha doğrusu şöyle söyleyeyim yeni ürün çıkartmak istiyorsak eğer oranlama yapılır ve ekipmanlar içerisinde deneyimlenir. Sonuçlarının gözden geçiririz, pastanemizin fiziki koşullarına uygun olup olmadığına karar veririz ve ona adapte etmeye çalışırız. Mesela mutfağın iklimlendirilmesi buna bir örnektir. Örneğin bizim mutfağımız yaz aylarında maalesef çok sıcak o yüzden ona göre kruvasanlarımızı yaz ayında ona göre formülasyonlarını değiştirmek zorunda kalıyoruz. Mevsimler değişikliklere gitmek zorunda kalabiliyoruz. Sadece menü de değil reçete içeriğinde değişiklik yapmak zorunda kalabiliyoruz. Ayrıca ekipmanların uygunluğunu test ediyoruz, eleman sayısı, operasyonun ne kadar kolay aktığı, iş akışını bozmayacak, müşterilerin beklentisini karşılayabilecek, mevsime uygunluk, maliyet kontrolü tabi ki en önemlilerinden birisi, ön hazırlığı yapılıp sunuma daha kolay ve hızlı çıkabilecek ürünleri tercih ediyoruz. Stoklanıp iş akışını engellemeyecek çok detaylı ve hammaddesi zor temin edilen reçeteler olmamasına da ayrıca özen gösteriyoruz. Ayrıca akımlar ve bölgemizde sık talep edilen ürünlerde bizim için birer kriterderdir."*

Katılımcı 19: " *Lezzete önem veriyoruz. Maliyet ve tarifin pratik oluşu bizim için önemli. Müşterilerin beklentileri ve damak tadında hitap edilebilirlikte bizim için çok önemli bir husus. Birbirine uyumlu tatları birleştirmek, sunumunda neler olacağına karar vermek bu gibi aşmalara bakarak oluşturuyorum. Tabi ki maliyete dikkat ederek. Ayrıca mutfağın yapısı da çok önemlidir. O mutfağın yapısına uygun değilse o ürün çıkarılmamalı bence. Ekipman, alan, mutfağın iklimi bu konuda çok önemli. Mevsim de önemli, yeterli personel sayısı kalifiye eleman sayabileceğim diğer kriterler."*

İşletmeler için standart reçete oluşturulurken etki eden birçok faktör veriler doğrultusunda tespit edilmiştir. Saç (1988), yapmış olduğu çalışma neticesinde işletme politikası ve maliyetin ön planda tutularak reçetelerin oluşturulduğunu belirtmiştir. Çalışmanın bulgularında ise "Maliyet" ve "Müşteri beklentisi" üzerinde durulmuştur. Otel işletmeleri için tespit edilen bu kriterler küçük ölçekli pastane işletmelerinde de benzerlik göstermektedir. Georgia (2019: 46), çalışmasında küçük ölçekli fırınların yaşadığı problemlerin biri olarak müşteri beklentilerinin göz ardı edilmesini ve bunun müşteri kaybına sebep olan bir etken olduğunu dile getirmiştir. Reed (2002), reçete oluşturulurken düşük maliyetli malzeme, uygun ekipmana dikkat edilmesini önermektedir. Ayrıca hazırlanan reçetenin okunması ve takibinin rahatlıkla olması gerektiğine ve en az üç kişi tarafından test edilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Bu bağlamda genel olarak elde edilen bulgular literatür ile ters düşmemektedir. Literatürde de bahsedildiği gibi yiyecek içecek işletmeleri ticari işletmeler olma özelliği göstermesi, maliyet ve müşteri memnuniyetinin ön planda tutulmasına sebep olmaktadır.

Tema 8: *İşletmede Standart Reçete Değişikliği:* Yapılan görüşmede standart reçete kullanımında değişiklik olup olmadığını tespit edebilmek amaçlı katılımcılara "*Standart reçetenizde değişiklikler yapıyor musunuz?"* Sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, *"İşletmede standart reçete değişikliği"* teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 12 farklı kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.9'da gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı alıntılara yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.9: *İşletmede Standart Reçete Değişikliği*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1.Mevsim göre	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 16	9	%45
2.Müşteri talebi doğrultusunda	2, 4, 6, 10, 14, 16, 17, 19	8	%40
3.Ham madde temininde zorluk yaşanması	2, 5, 8, 9, 18, 19	6	%30
4.Çok nadir yapılır	1, 7, 10, 14	4	%20
5.Ürünün performansı ve kalitesine göre	3, 10, 14, 16	4	%20
6. Sabit reçeteler vardır yalnızca ekleme yapılır	13, 15, 18	3	%15
7.Ham madde de fiyat artışı ve maliyet dengesi	1, 8, 11	3	%15
8.Ham madde markasına göre	1, 8, 9	3	%15
9. Ham madde muadiline göre	11, 2	2	%10
10.Üretim kapasitesi artışında	6	1	%5
11.Rekabete ayak uydurabilmek için	17	1	%5
12.Değişiklik yapmıyorum	12	1	%5

Yapılan görüşmede katılımcıların %45'i (n:9) standart reçetede değişikliğin "Mevsime göre" yaptığını dile getirmiştir. Katılımcıların %40'ı (n:8) "Müşteri talep ve beklentileri doğrultusunda" değiştirdiğini dile getirirken, %30'u (n:6) "Hammadde temininde zorluk yaşanılmasından kaynaklı" olabileceğini belirmiştir. Standart reçetelerinde "Çok nadir" değişiklik yapıldığı, "Ürünün performansı ve kalitesine göre değişiklik olabileceği" katılımcıların %20'si (n:4) tarafından söylemiştir. "Sabit reçetelerinin bulunduğunu ve yalnızca eklemeler yaparak" değişiklik sağladığını ve "Hammadde fiyat artışlarında malzemelere yönelik bir değişiklik yaptıklarını" belirten, "Hammaddenin markasına göre" ve "Hammadde muadiline göre" değişikliğe giden %15 (n:15) katılımcı mevcuttur. Bunu %5 (n:5) ile "Üretim kapasitesinin artışında", "Rekabete ayak uydurabilmek için" değişikliğe gittiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan K12 (%5) ise diğer katılımcılardan farklı olarak standart reçete bir değişiklik yapmadığını belirmiştir.

> ***Katılımcı 3:*** *"Eğer reçete ile ilgili hoşlanmadığımız bir durum olursa örneğin dayanıklılığı ile ilgili, içeriğinde belli başlı değişikliklere gidebiliyoruz. Ürünün çıkan son halinde hoşumuza gitmeyen bir durum varsa eğer örneğin kekimiz sert bir kıvamda çıktı kakaosunda azaltmaya gitmek gibi. Mevsimde önemli bir kriter bizim için, örneğin balkabağı kestane çilek vb. belli başlı ürünler mevsimsel olarak kaliteli olduğu için ürünlerin içerik standardında değişiklik yapabiliyoruz."*

Katılıcı 5: *"Evet, ürün tedarik etmede sıkıntı yaşadığımızda ya da mevsimsel bir ürün kullandığımızda reçetede değişiklikler olabiliyor."*

Katılımcı 8: *"Direkt bir değişiklik söz konusu olmasa da mevsimsel olarak reçetelerimizi revize ediyoruz. Çünkü kışın daha yoğun baharatlı, bitter çikolatalı lezzetlerin satışı ağırlıkta olmakta, yazın ise daha yumuşak ve ferah tatları ön plana alıyoruz. Tedarik edemediğimiz bir ürün olursa reçeteyi bozmamak kaydı ile marka standardımızda değişikliğe gidebiliyoruz. Aynı şekilde markaların maliyetindeki artışta değişime gitmemize sebep verebiliyor."*

Katılımcı 11*: "Maliyet maalesef değişken oluyor. Mesela fıstık maliyeti oldukça arttı bu nedenden dolayı çok beğendiğimiz bir fıstıklı kek reçetesini fındıklı olarak uyarlayabiliyoruz. Bazen şöyle olabiliyor. Diyelim ki çok beğendiğim bir reçete de glikoz şurubu olabiliyor bende malzemenin tadını ve yapısını bozmayacak şekilde bal ilave ediyorum veya yurt dışından almış olduğum sağlığa zararı olmayan belli şeker çeşitleri ile malzemelerde oynama yapabiliyorum. Bazen malzeme bazen teknik değişiklikler yapabiliyorum. Bazen bir kısmını dondurup servis esnasında birleştirmek üzere tasarlıyorum."*

Katılımcı 16: *"Evet tabi ki de değişiklik yapıyoruz. İlk yaptığımız şeylerden birisi geri bildirimler üzerine, yani müşteri memnuniyetini ön planda tutuyoruz. Müşterilerin arz ve talepleri doğrultusunda yeni ürünleri menüye eklediğimiz gibi iklimlendirmede bizim için önemli bir değişikliğe gitme sebebidir. Yaz ve kış formülleri oluşturabiliyoruz. Çünkü bizim işletmemizin iklimlendirmesi yaz aylarında kruvasan için uygun değil bu iklimlendirmeyi değiştirmemiz şu an için imkansız onu değiştirmek yerine reçete formülünde değişliğe gidiyoruz. Formül oranlarında ekleme veya çıkarma yamak ürünü her mevsim aynı standartta çıkarmaya yardımcı oluyor. Onun haricinde mevsim döngüsü, zamanında iyi gıdaya ulaşmak, iyi malzemeye iyi hammaddeye ulaşmak için mevsimsel döngülere göre mevsimsel değişikliklerde sağlayabiliyoruz."*

Katılıcı 18: "*Çok yapmıyoruz çünkü beğeni görmüş müşteri tarafından onaylanmış reçetelerle işletmeyi yürütüyoruz. Eğer direkt bir reçete değişikliğine gidip ürünü aynı isimle müşteriye sunuyorsak müşteri bunu hemen fark ediyor ve geri dönüşler satışlarımıza olumsuz yansıyabiliyor. Zamanla uygun hammaddeye ulaşmadığımızda ürünü hiç sunmamayı tercih ediyoruz."*

Katılıcı 12: *"Hayır yapmıyorum belirlemiş olduğum sabit bir ürün grubum var ve onu sunuyorum."*

İşletmelerde standart reçete değişikliğinin nedenleri Mevsim faktörü, Müşteri beklentileri ve Ham madde etrafında yoğunlaşmıştır. Mevsim değişikliği nedeniyle kullanılan ürünlere istenilen zamanda, istenilen kalitede ulaşılmıyor olması işletme açısından olumsuz bir etken olarak nitelendirilmektedir. Lezzet ve fiyat dengelerinde ki değişiklik maliyet kontrolüne yansıyacağı için işletmeler Mevsim faktörünü

önemli bir ölçüt olarak belirtmektedir. Müşteri memnuniyeti ise, satışı yapılacak ürünün bulunduğu bölge halkının isteklerine hitap etmesi satış hacmini etkileyen önemli bir ölçüt olarak görülmektedir. Pastacılık ürünlerinin genel olarak ithal olduğunu ve temin edilmesinin zaman zaman zor olabildiğini belirten katılımcılar, ham maddeye kolay ulaşabilmenin önemli olduğuna, ayrıca artan fiyatlardan dolayı ürünün maliyet dengesini bozacağı düşüncesi, Ham madde Faktörünün ticari bir kaygı güden işletme için büyük bir önem taşıdığını göstermektedir. Yapılan diğer çalışmalara bakıldığın da ise, Örneğin Saç (1988) da, araştırmasında mevsim, fiyat dalgalanmaları, müşteri beklentisi bulgularıyla, yürüttüğümüz araşmanın bulguları paralellik göstermiştir. Diğer katılımcılardan farklı olarak K12 değişiklik yapmadığını belirmiştir. K12'nin sahip olduğu işletme yeni açılan bir işletme özelliğine sahip olduğu için zamanla değişikliğe gidebileceği öngörülmektedir. Çınar (1984:141), çalışmasında standartların değişmeyecek, katı kurallar olmadığını belirmiştir. Şartlar ve yöntemlerin değişmesiyle standartların değişebileceğine dikkat çekmiştir.

Tema 9: *Standart Reçetenin Değiştirilme Sıklığı:* Yapılan görüşmede standart reçetenin değiştirilme sıklığını tespit etmek amaçlı katılımcılara "*Standart reçeteyi değiştirme sıklığınız nedir"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, "*Standart reçetenin değiştirilme sıklığı"* teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 5 farklı kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.10'da gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı alıntılara yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.10: *Standart Reçetenin Değiştirilme Sıklığı*

KODLAR	KATILIMCI NUMARALARI	İFADE SIKLIĞI	%
1.Mevsimsel olarak	1, 4, 5, 8, 9, 11, 13, 14, 16, 17, 19, 20	12	%60
2.Mecbur kalmadıkça değiştirmiyoruz	2, 3, 11, 12, 15, 16, 17,	7	%35
3.Çok nadir	6, 7, 20	3	%15
4.Yılda iki defa	9, 10	2	%10
5.Konseptlere göre	14, 17	2	%10

Yapılan görüşmede katılımcıların belirtmiş olduğu ifadelere göre standart reçetenin değiştirilme sıklığı %60 (n:12) oranında "Mevsimsel olduğu" tespit

edilmiştir. Katılımcıların %35'i (n:7) "Mecbur kalmadıkça herhangi bir değişiklik yapılmadığını" belirtirken, %15'i (n:3) "Çok nadir değişiklik yapıldığını" ifade etmiştir. Katılımcıların %10'u (n:2) ise "Yılda iki defa değişiklik yaptığını" ve "Konseptlere göre değişiklik yaptığını" belirtmiştir.

Katılımcı 1: *"Kolay kolay değiştirmiyoruz. Mevsiminden kaynaklı olarak değiştirmek zorunda kaldığımız durumlar oluyor sadece."*

Katılımcı 6: *Değişim sıklığımız çok nadir olarak yapılır. Eğer hammadde farklılığı söz konusuysa gramajlarda değişiklik yapmak zorunda kalabiliyoruz. Çünkü; her marka aynı oranda, aynı performansı gösteremeyebiliyor."*

Katılımcı 9*: "Genelde altı ayda bir ürünün bize kazandırdığı gelire bakıp bir analiz yapıyoruz. Eğer satışında bir problem yoksa ürün menümüzde sabit kalıyor eğer az giden yüksek zayiat verdiğimiz bir ürünse menüden çıkarıp yerine yenisini ekleyebiliyoruz. Mevsimde bizim için önemli, mevsim geçişlerini dikkate alıyoruz. Hem maliyet olarak hem de mevsiminde daha lezzetli hammaddeye ulaşma fırsatımız oluyor. Açıkçası bu duruma müşteride alışkın çünkü balkabağı veya kestaneli bir ürünü müşteri yazın tercih etmek istemeyebiliyor."*

Katılımcı 14: *"Sezonsal değişiklere gidebiliyoruz. Mevsim bizim için önemli bir geçiş oluyor değişim sıklığımız için. Havanın durumu, ürünü taze, konserve veya dondurulmuş olarak tedarik etmek gerekebiliyor. Bu durum da sezona göre değişikler yapabiliyoruz. Ayrıca konsept değişikleri de bizim için önemli. Butik olarak çalışan bir firma olduğumuz için değişen konseptlerde yeni ürün grupları sunarak satışlarda hareketlilik sağlamaya gayret gösteriyoruz."*

Katılımcı 16: *"Bizler komple bir menü değişikliğine geçmiyoruz, küçük oynamalar yapıyoruz bu arada. Diğer soruda da bahsettiğim gibi mevsim döngüleri etken oluşturuyor. Menüden çıkartmak yerine eklemelere gidiyoruz. Müşteri talebinde sürekliliği ve kaliteyi arttırabilmek için yenilikçi olmamız gerekiyor. Yeniliği bir anda vermek yerine belli periyotlarda tabii bunu bir veya iki ay şeklinde olarak belirtemiyorum maalesef hem son zamanlarda covid salgını dolayısıyla hem de müşteri arz ve talepleri doğrultusunda değişik seçeneklere yönlendirebiliyoruz. Satış grafiğimize bakarak müşterinin hangi dönemlerde neleri talep ettiğini analiz ediyoruz. Hangi ürünler bu dönemlerde daha çok tercih edilmiş hangi ürünlerde düşüş var bunu görmemize yardımcı oluyor. Örneğin kışın çikolata oranı yüksek ürün gruplarına talep fazla ise buna benzer alternatif ürünleri menüye ekliyoruz. Eklenen her bir yeni ürün için yeni bir satış hareketliliğine de sebep oluyor. Satışlarımızın canlılığını da böylelikle korumuş oluyoruz. Özellikle 2020 için covid 19 salgını ürün çeşitliliğinde artışa gitmeye karar verdik çünkü ister istemez cafe bölümümüzün kapatılması satışlarımızın düşmesine sebep oluyor ve bu açığı artan ürün çeşitliği ile kapatmaya çalışıyoruz. İnsanların merak duygusunu canlı tutarak sabit müşteri profilimizde farkında olarak sürekli hareketlilik*

içerinde olmamız gerekiyor. Yeni şeyler sunmakta bizim bir pazarlama stratejimizin özelliğidir diyebilirim."

Standart reçete değişikliğinde Mevsim faktörüne vurgu yapılmıştır. Mevsim değişikliğin maliyet dengelerinde ve lezzet kalitesinde değişikliğe sebep olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin Mevsim faktörünün üzerinde sıklıkla durması bu durumun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Kişiye özel üretimler yapan pastane işletmeleri konsept ve temaları önemsemektedir. Bu durumun işletmelerinin satış hacmine etki edebilecek bir faktör olması açısından önemsendiği düşünülmektedir. Bazı işletmelerin ise değişiklik yerine eklemeler yapıyor olması, bölge halkına yeteri kadar hitap ettiğini ve yenilikler ile işletmeye canlılık kazandırma çabasında olduğu düşündürmektedir.

Tema 10: *Pastane İşletmeleri İçin Tespit Edilen Eksiklikler ve Geliştirilmesi İstenilen Uygulamalar*

Yapılan görüşmede standart reçete ile ilgili yapılan yorumların ardında son olarak pastane işletmelerinde tespit edilen bir eksiklik veya geliştirmesini istedikleri bir uygulamanın olup olmadığı yönünde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda "*Pastane İşletmeleri İçin Tespit Edilen Eksiklikler ve Geliştirilmesi İstenilen Uygulamalar"* teması oluşturulmuştur. Temanın içeriğini oluşturan 23 farklı kod meydana getirilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcı numaraları, ifade sıklığı ve ifadelerin oransal değeri Tablo 2.2.11'de gösterilmiştir. Elde edilen kodları değerlendirebilme amaçlı deşifre metinlerinden bazı alıntılara yer verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.11: *Pastane İşletmeleri İçin Tespit Edilen Eksiklikler ve Geliştirilmesi İstenilen Uygulamalar*

Kodlar	Katılımcı numaraları	İfade sıklığı	Oran
1.Herhangi bir eksiklik görmüyorum	2, 4, 7, 10, 13	5	%25
Tespit Edilen Eksiklikler			
2.Eğitimli personel bulmakta güçlük	8, 10, 15	3	%15
3.Nitelikli personele değer verilmemesi	9,15	2	%10
4.Ucuza ürün üreten firmaların sektör değerini düşürmesi	12,17	2	%10
5.Az personel ile çok iş yapılması	3,9	2	%10
6.Özgün ve yerel lezzetlere menüde yer verilmemesi	19	1	%5
7.Personel haklarının ve kurumsal imkânların yeterince olmaması	19	1	%5

8.İş güvenliğinin yeterince sağlanmıyor olması	19	1	%5
9.Bayan personellerin ikinci planda tutuluyor olması	19	1	%5
10.İş bölümünün ve uzmanlık alanlarının yeterince tanımlanmıyor olması	19	1	%5
11.Muhasebe ve maliyet kontrollerinin yeterince sistemli yapılmıyor olması	14	1	%5
12.Müşterinin alışılmışın dışına çıkmak istemiyor olması	11	1	%5
13.İşletmelerde standarda önem verilmemesi	16	1	%5
14.Makineleşme ile ustalığın köreltilmesi	6	1	%5
15.Pastane işletmelerinde devamlı aynı ürünlerin sergileniyor olması ve işletmelerin kendilerini geliştirmemesi	18	1	%5
Geliştirilmesi İstenilen Uygulamalar			
16.Eğitimlerin kalitesi arttırılmalı ve hizmet içi eğitimlere önem verilmeli	1, 3, 8	3	%15
17.Yerli hammadde üreticileri arttırılmalı	1	1	%5
18.Temizlik ve hijyen denetimi olmalı	3	1	%5
19.Çalışma saatleri azaltılmalı	3	1	%5
20.Motivasyon günleri düzenlenmeli ve haftanın elemanı seçilmeli	9	1	%5
21.Bilgilendirme ve toplantılar daha sık yapılmalı	9	1	%5
22.Fuar ve organizasyonlar arttırılmalı	9	1	%5
23.Bilgisayar ortamında standart reçete formatları ve sipariş takip sistemi geliştirilmeli	20	1	%5

(Tablo 2.2.11'in devamı)

Yapılan görüşmede pastane işletmelerinde "Herhangi bir eksikliğin olmadığı" yönünde % 25 (n:5) oranında katılımcı görüşü bildirilmiştir.

Tespit edilen eksiklerde ise %15 (n:3) katılımcı "Eğitimli personel bulmakta güçlük çektiğini" belirtirken, %10'u (n:2) "Nitelikli personele değer verilmediği", "Az personel ile çok iş yapıldığı" ve "Ucuza iş yapan pastanelerin sektörün değerini düşürdüğü" yönünde görüşlerini ifade etmiştir. "Özgün ve yerel lezzetlere yer verilmediği", Küçük işletmelerde personel haklarının bulunmadığı ve kurumsal kimlikten uzak olduğu", İş güvenliğinin yeterince sağlanmıyor olduğu", "Bayan personellerin ikinci planda tutulması", "İş bölümü ve uzmanlık alanlarının yeterince tanımlanmaması", Maliyet ve muhasebe kontrollerinin yeterince sistemli ve düzenli yapılmaması", "Müşterinin alışılmışın dışına çıkmak istemiyor olması", "Makineleşme ile ustalığın köreltildiği" ve "Pastane işletmelerinde devamlı aynı ürünlerin sergileniyor olması katılımcıların %5'i (n:1) tarafından tespit edilen eksikliklerdir.

Katılımcılar geliştirilmesi istenilen uygulamalar hakkında görüşlerini belirtirken, %15'i (n:3) "Eğitimlerin kalitesi arttırılmalı ve personele hizmet içi eğitim verilmesi" gerekliliğine vurgu yapmıştır. %5'i (n:1) ise "Yerli hammadde

üreticilerinin artması", "Temizlik ve hijyen denetiminin olması", "Çalışma saatlerinin azaltılması", "Motivasyon günlerinin düzenlenmesi", "Bilgilendirme ve toplantıların daha sık yapılması", "Fuar ve organizasyonların arttırılması" ve "Standart reçete formatının bilgisayar üzerinden geliştirilmesi, sipariş takip sisteminin olması" gerektiği görüşlerini belirterek pastane işletmeleri için çeşitli önerilerde bulunmuşlardır.

Katılımcı 3: " *En önemli eksiklik temizlik ve hijyen olduğunu düşünüyorum. Belli bir denetim olmalı, yaptırım uygulanmalı. Küçük işletmelerin bir diğer problemi elemana kaldıramayacağı yükü vermektir. Çünkü az bir elamanla çok fazla iş ortaya konulması isteniyor. Çalışma saatleri azaltılırsa eğer personel daha dikkatli daha titiz çalışacaktır. Motivasyon ve enerji bu iş için büyük önem arz ediyor. Eğitimde ayrıca çok önemli, fakat işin asıl eğitimi imalattadır. Teori işin parçası ama bununla ilgili hizmet içi eğitim olabilir veya kurslar alınabilir. Bu hem işletmeye katkı sağlar hem işini bilinçli yapan personel sayısında artışa sebep olur."*

Katılımcı 8: *"Personelin eğitimi bizim için çok önemli bir husus. Biz devletin çeşitli kurslar ile veya mesleki liselere daha da önem verilerek ara eleman yetiştirilmesi konusunda daha da bilinçlendirmeye gidilsin istiyoruz. Çünkü bizim ekibimiz bayan ağırlıklı bir ekip ve iş başvurularında özellikle bayanlarda bu mesleğin ev ortamında yapılan tatlı pasta ile bir tutulması bizi rahatsız ediyor. Nitelikli bilgi ve tecrübeye sahip personel bulmakta zorluk yaşıyoruz. Her yeni gelen personel için eğitim niteliğinde yatırımlar yapmak maalesef bize de maddi manevi bir sorumluluk veriyor. Hizmet içi eğitim ve personele kazandırmış olduğumuz tecrübe işletmemizi ayakta tutsa da yetiştirmiş olduğumuz personelin işten ayrılışı bu süreci tekrar yaşamamıza sebep oluyor. Hal böyle olunca eğitim şart diyoruz."*

Katılımcı 9: *"Çoğu işletme tecrübesiz ve düşük maliyetli personel çalıştırmak istiyor. Hal böyle olunca işler profesyonel bir elden çıkmıyor. Tecrübesizlik tüm organizasyonunun işleyişini olumsuz yönde etkiliyor. İşi bilen personel işletmeyi de geliştirir. Bilgi birikimi olan bir ortamda rekabette olabiliyor aslında bu çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerine sebep oluyor. Personelin motivasyonunu canlı tutmak adına işletme içi küçük ödüllendirmelere gidilebilir ve personel gelişimi teşvik edilmelidir. Plan program çok önemli, personelle iletişim genellikle zayıf oluyor, hem ekip ruhunu oluşturmak hem de yeni gelişmelerden sürekli haberdar etmek için toplantılar yapılmalıdır. Toplantı ortamı işletmede yönetici ve çalışan taleplerinin de gündeme gelmesini sağlar ve durum oluşan ve oluşabilecek sıkıntılarında önüne geçer. İşletme içinde karşılıklı bir güven ortamı oluşmasını sağlar .İşletmede personelin ayrılmasının önüne geçer. Kimse yetiştirmiş olduğu eleman ile yollarını ayırmak istemez bir işletmede çalışan personellerde işe girip çıkma durumu ne kadar sık ise o kadar vasat bir işletme olduğunu gösterir bu. Hem kurumsallığı zedeleyici bir imajdır bu hem de bahsetmiş olduğumuz standartları koruma için sıkıntılı bir süreç oluşturur. İşletmeye giren eleman işletmeyi temsil ettiği gibi işletmeden çıkan elemanda*

işletmeyi temsil eder. İşletmecilerin çoğunun ülkemizde veya yurt dışında oluşturulan fuarları takip etmediğini düşüyorum. yenilikleri, yeni ekipman ve malzemeleri tanımak adına fuar organizasyonları çok etkili oluyor. İşletmeci daha çok günü kurtarma ve para kazanma olarak işe bakıyor. Hâlbuki ileri ekipmanlar işletmenin gelişmesine katkıda bulunacaktır. Yenilikleri takip etmek Rekabet için her zaman iyidir. Gelişimi dinamik tutar. Ülkemizde fuarlarda geliştirilmeli. Yabancı yatırımcılarında katıldığı uluslar arası organizasyonlar gerçekleştirilmeli. İşletmeler az personel ile çok iş yapma mantığından vazgeçmeli. nitelikli personel alımından kaçınmamalı."

Katılımcı 11: *"Bizim kültürümüzde tatlı kültürü biraz tutucu, poğaçayı baklavayı alt etmek biraz zor. Kitlelere hitap etmek zor olabiliyor. Yani talepler bizi sabit ve satışı yüksek olan ürünler üretmeye zorluyor bu da bizim daha gurme reçeteler uygulama yönündeki girişimlerimize biraz engel oluyor diyebilirim."*

Katılımcı 17: *"Sadece maliyeti düşürmek ve kar elde edebilmek için kaliteden vazgeçilmemeli. piyasa koşullarına ayak uydurmak adına ya da para kaygısıyla rakamları aşağıya çekmek bu işin duruşunu zedelemektedir. Emek yoğun çalışan, kaliteli ürüne kıymet veren ve yaratıcılığını sürekli taze tutmak için araştırmalarını sürdüren kişi ya da işletmeler, sadece ucuz ürünle çok sayıda satış yapma kafasındaki işletmelerin bu tavrından yara almaktadır."*

Katılımcı 19*: "Bizim ülkemizde ürünlerde bir özgünlük bulmuyorum maalesef. Ürünler damak tadına biraz uyarlanmalı. Yerel lezzetler ön plana çıkmalı mesela ya da amerikan buttercreami örnek verirsek Türk damak tadına uygun değil ama bunu nasıl uyarlarız veya nasıl daha Türk kültürüne hitap edilebilir diye düşünmeli şefler, işletmeler. Personel açısından bakarsak küçük ölçekli işletmelerde personelin haklarını korumasına dair bir uygulama yok. Sigorta girişleri çoğu kez işe girişten çok sonra yapılıyor veya maaş üzerinden yatmıyor sigortalar. Yeterli konfor oluşturulmuyor personel için imkanlar sınırlı oluyor maalesef. İşverende açıkçası bunu düzeltme çabasında değil. örneğin mola süremiz ve saatimiz bile belli olmuyor. Bazen bir bakıyorsun 12 saat 16 saat yoğun bir tempoda çalışıp yemeğini bile yiyememişsin. Üzerine bir de mesai yazılmıyor. Daha kurumsal firma arayışı içerisine sokuyor seni. Halbuki kurumsal bir imkan sunsa kimse rahatını bozup ayrılmak istemez bildiği güvendiği işletmeden. Ayrıca bir görev tanımı yapılmıyor. Çırak olarak alıyor usta performansı bekliyor senden. Kimin uzmanlığı ne belli değil. Bayanların yükselmesine fırsat verilmiyor. Her zaman işten ayrılacak gözüyle bakılarak yeterli yatırımı yapmıyorlar bayan çalışana. Erkek personeller daha avantajlı bu konuda. İş güvenliği de ayrı bir husus. Mesela personelin giymesi gereken özel terlikler var. Bunu temin etmek maliyetli olabiliyor. İş veren bazen bunu bile almaktan çekiniyor. Yeterli bir denetim yok bir pastane işletmesinin taşıması gereken kurallar var mı acaba bunu sağlayan kaç işletme var diye herhangi bir denetimden geçmiyor işletmeler."*

Katılımcı 20: "*Açıkçası kendi işletmem dışında başka bir pastane işletmesi görmediğim için herhangi bir eksiklik tespit etmedim. Fakat kendi işletmem için söylemem gerekirse teknolojik*

olarak, sipariş alındığında elektronik ortamda mutfak personeline aktarılmasını sağlayacak bir sistem geliştirmeyi isterim. Ayrıca standart reçetenin elektronik bir formata dönüştürülmesini isterim böylelikle mesela tarif iki ölçü için vardır ben o an üç ölçü yapmak istiyorum, sisteme istediğim ölçüyü yazdığımda otomatik olarak değiştirecek bir sistem geliştirebilir. Ayrıca imalat ortamında sürekli reçeteler kirlenip deforme olabiliyor böylelikle bununda önüne geçebiliriz. Büyük kolaylık sağlayacağına inanıyorum."

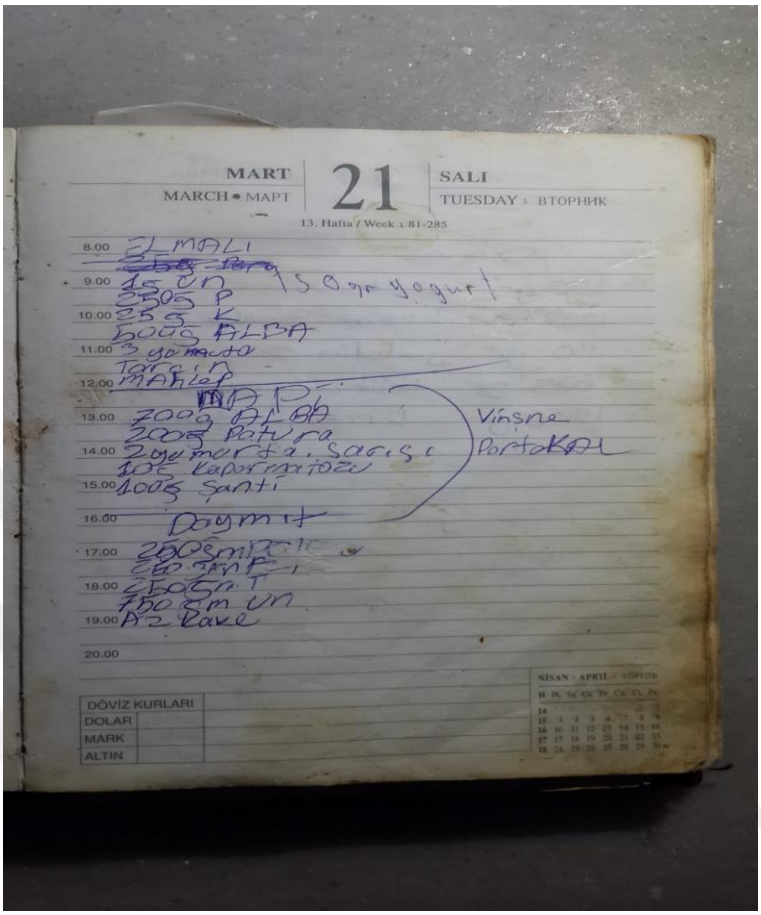
Pastane işletmelerinde var olan eksiklikleri tespit etmek ve farklı önerileri belirlemek amacıyla katılımcılara çalışmanın sonunda bu amaçla oluşturulan bir soru yöneltilmiştir. Elde edilen bulgulardan çeşitli kodlar oluşturulmuştur. Tek bir katılımcı tarafından belirtilen farklı öneri ve tespit edilen eksiklikler yer alabilmektedir. Tüm öneri ve tespit edilen eksikliklerin çalışmaya ışık tutabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda oluşturulan "Tema 10" çalışmanın aynı zamanda sonuç ve öneriler kategorisinde tekrar vurgulanacaktır.

2.3. Reçete Görsellerine İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmede küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerinin standart reçete kullanımına ilişkin düşüncelerini ve katılımcıların sektöre olan bakış açılarını tespit etmeye yönelik çeşitli sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar çalışmanın bulgularını oluşturmaktadır. Yöneltilen açık uçlu soruların ardından katılımcılardan işletmelerinde personel ile paylaşmış oldukları standart reçetenin görseli talep edilmiştir. İşletmenin kullanmış olduğu standart reçetenin paylaşılması katılımcıların isteğine bırakılmıştır. Katılımcıların %45'i paylaşılmasını uygun bulmamıştır. Katılımcıların % 55'i paylaşmayı kabul ederken %10'u gramajların görünmeden paylaşım yapılmasını uygun bulmuştur.

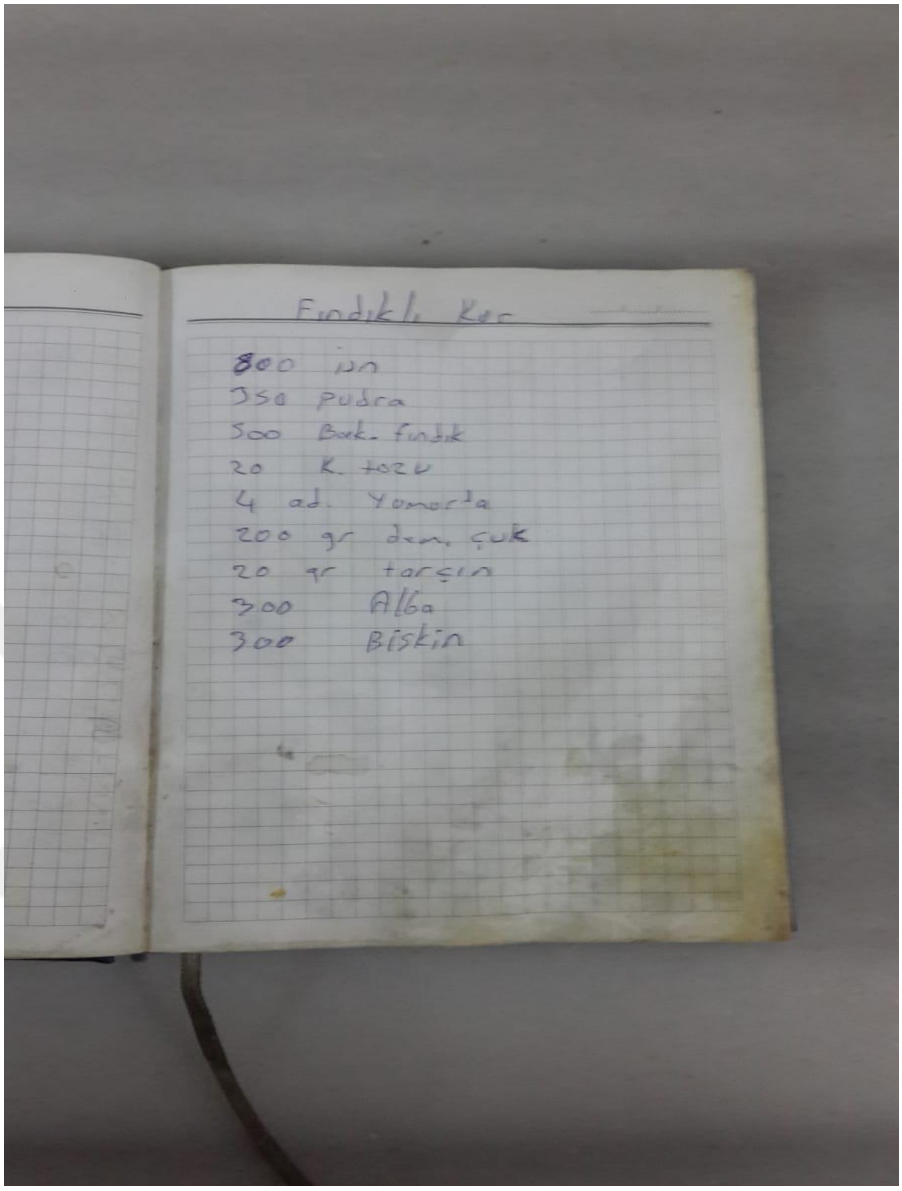
Katılımcılara ait reçete görselleri aşağıdaki gibidir.

Katılımcı 1'in işletmesinde personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görseli.



Görsel 2.3.1 *Katılımcı 1'e ait standart reçete örneği*

Katılımcı 2'nin işletmesinde personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görseli.



Görsel 2.3.2 *Katılımcı 2'ye ait standart reçete örneği*

Katılımcı 4'ün işletmesinde personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görseli.

Buda Pastry & Bakery	**REÇETE ADI** **HAŞHAŞLI LİMONLU KEK**	TARİH: 16.12.19 REV :02

MALZEMELER:

MİKTAR	BİRİM	ÜRÜN
45	G	HAŞHAŞ
300	G	SÜT
375	G	ŞEKER
6	ADET	YUMURTA
450	G	KEK UN
4,5	G	KARBONAT
405	G	TEREYAĞ
3	ADET	LİMON ZEST

YAPILIŞI:

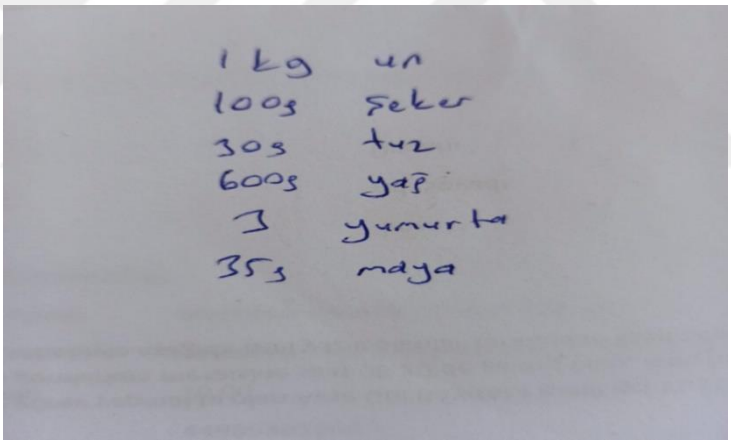
- Tereyağ ve şekeri creaming yap.
- Orta devire çek ve yumurtaları tek tek ekle.
- 1.seviyede çırpmaya devam ederken un, karbonat ve sütü ekle.
- En son limon zest ve haşhaşı ekleyerek homojen karışım yap.
- Makineden alıp elinde fold et.
- Baton kalıba dök. (KALIP YAĞLI OLACAK)
- Bainmariede 170 derecede 15 dk, 160 derecede 20 dk pişir. (Çubuk kontrollü ilerle)

Görsel 2.3.3 *Katılımcı 4'e ait standart reçete örneği*

Katılımcı 5'in işletmesinde gıda mühendisi tarafından oluşturulan ve personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görselleri.

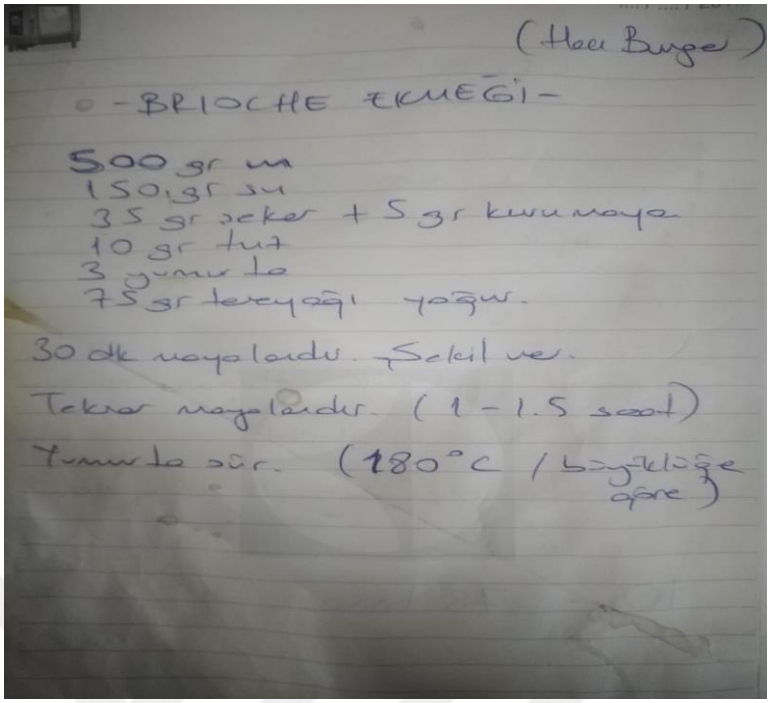
ÜRÜN	BİRİM	TÜKETİM	BİRİM FİYATI	MALİYET	KALORİ (KJ)	KALORİ (Kcal)	TOPLAM YAĞ	DOYMUŞ YAĞ	TRANS YAĞ	KARBONHİDRAT	ŞEKER	LİF	PROTEİN	TUZ
UN ERİŞ	GR	1000,00	2,88 ₺	2,88 ₺	1443,00	340,00	1,00	0,26	0,00	70,90	2,30	3,40	10,20	0,01
TOZ ŞEKER	GR	70,00	4,00 ₺	0,28 ₺	1657,00	396,00	0,00	0,00	0,00	99,98	99,98	0,00	0,00	0,00
TUZ	GR	25,00	1,33 ₺	0,03 ₺	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
ALBA YAĞ	GR	600,00	8,60 ₺	5,16 ₺	3180,00	760,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
YUMURTA KABUKLU	GR	150,00	13,00 ₺	1,95 ₺	598,00	143,00	9,51	0,00	0,00	0,72	0,00	0,00	12,56	0,00
İÇME SUYU	GR	180,00	0,01 ₺	0,00 ₺	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MAYA SIVI	GR	35,00	5,80 ₺	0,20 ₺	435,00	104,00	1,06	0,00	0,00	7,24	0,00	7,66	12,48	0,00
TOPLAM (23 ADET)	GR	2060,00		10,51 ₺	35719,15	8488,10	24,64	2,60	0,00	782,60	92,99	36,68	125,21	25,07
POĞAÇA SADE	**GR**	**90,00**		**0,46 ₺**	**1733,94**	**412,04**	**1,20**	**0,13**	**0,00**	**37,99**	**4,51**	**1,78**	**6,08**	**1,22**

Görsel 2.3.4 *Katılımcı 5'in işletmedi ki gıda mühendisi tarafından oluşturulan standart reçete örneği*



Görsel 2.3.5 *Katılımcı 5'e ait, personel ile paylaşılan standart reçete*

Katılımcı 8'in işletmesinde personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görseli.


(Hacı Burge)

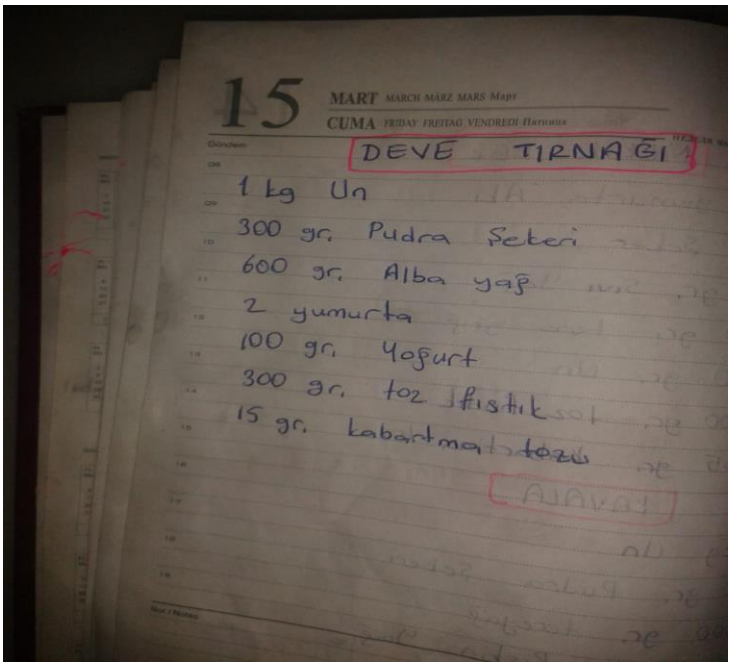
- BRIOCHE EKMEĞİ -

500 gr un
150 gr su
35 gr şeker + 5 gr kuru maya
10 gr tuz
3 yumurta
75 gr tereyağı yağ.

30 dk mayalandır. Şekil ver.
Tekrar mayalandır. (1 - 1.5 saat)
Yumurta sür. (180°C / büyüklüğe göre)

Görsel 2.3.6 *Katılımcı 8'e ait standart reçete*

Katılımcı 13'ün işletmesinde personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görseli.


15 MART MARCH MÄRZ MARS Март
CUMA FRIDAY FREITAG VENDREDI Пятница

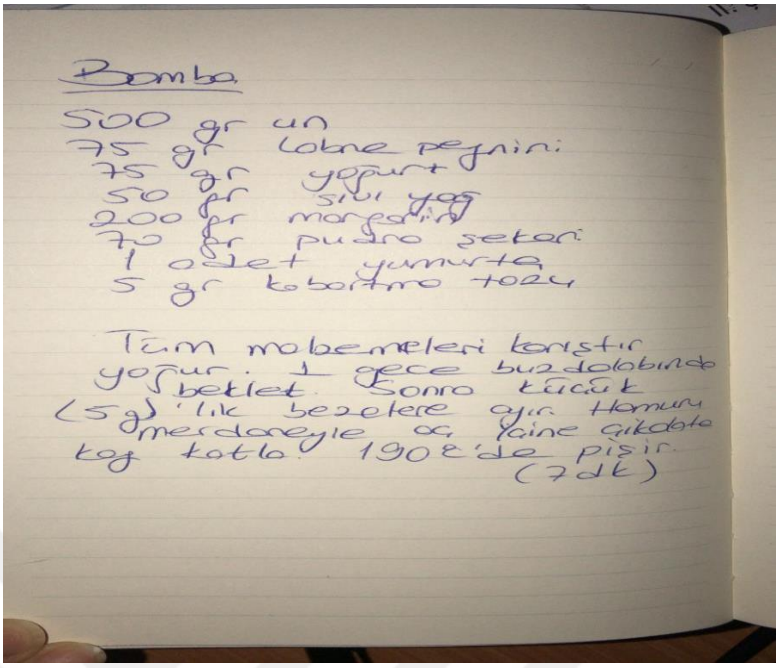
DEVE TIRNAĞI

1 kg Un
300 gr. Pudra Şekeri
600 gr. Alba yağ
2 yumurta
100 gr. Yoğurt
300 gr. toz fıstık
15 gr. kabartma tozu

AJANDA

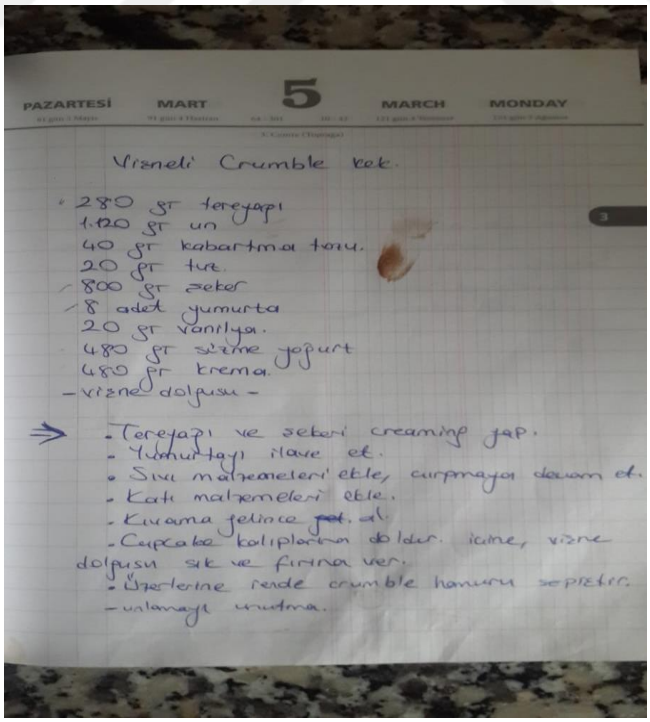
Görsel 2.3.7 *Katılımcı 13'e ait standart reçete*

Katılımcı 18'in işletmesinde personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görseli.



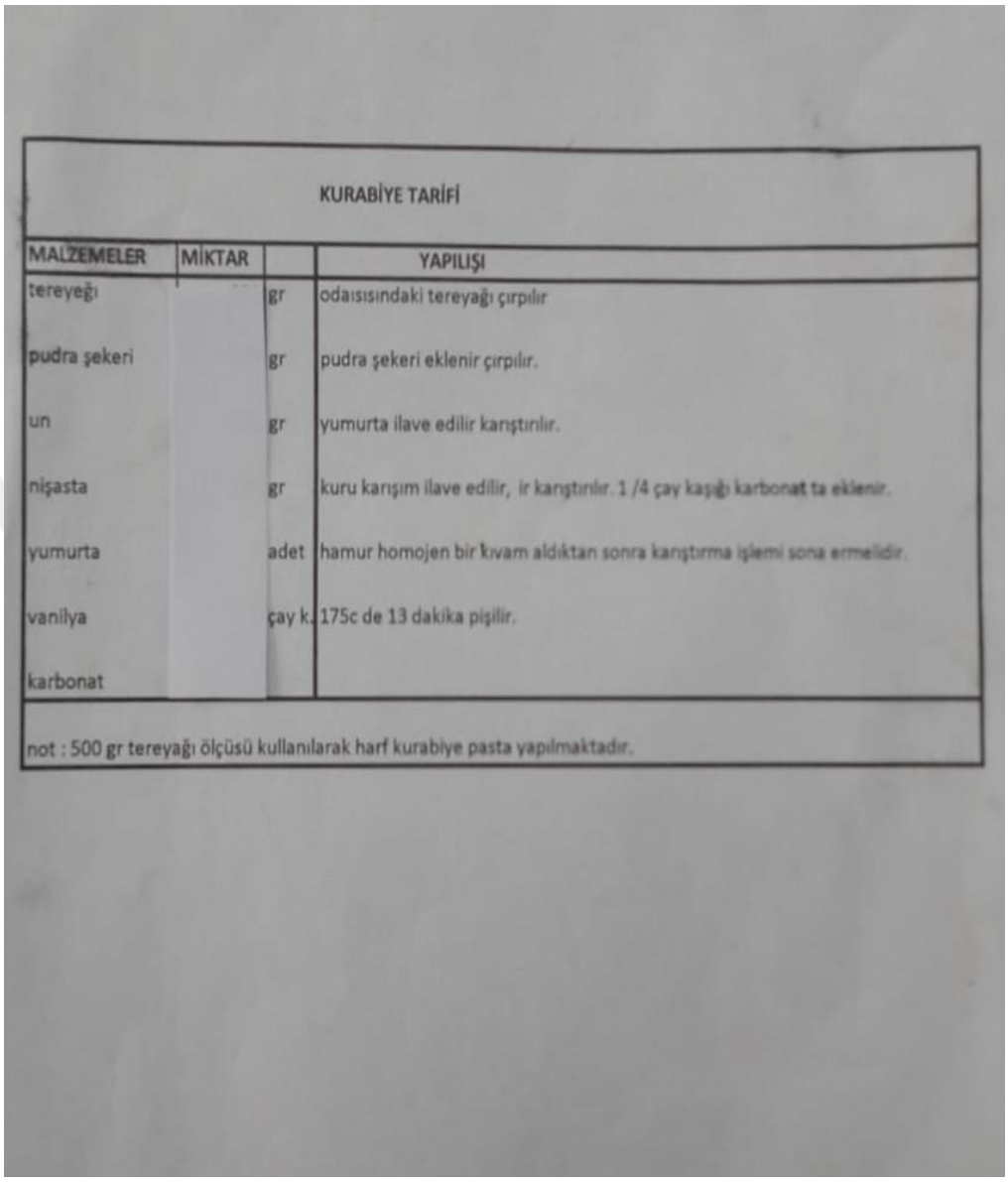
Görsel 2.3.8 *Katılımcı 18'e ait standart reçete*

Katılımcı 19'un işletmesinde personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görseli.



Görsel 2.3.9 *Katılımcı 19'a ait standart reçete*

Katılımcı 20'nin işletmesinde personeli ile paylaşmış olduğu standart reçetenin görseli.



KURABİYE TARİFİ

MALZEMELER	MİKTAR		YAPILIŞI
tereyağı		gr	odaısısındaki tereyağı çırpılır
pudra şekeri		gr	pudra şekeri eklenir çırpılır.
un		gr	yumurta ilave edilir karıştırılır.
nişasta		gr	kuru karışım ilave edilir, ir karıştırılır. 1 /4 çay kaşığı karbonat ta eklenir.
yumurta		adet	hamur homojen bir kıvam aldıktan sonra karıştırma işlemi sona ermelidir.
vanilya		çay k.	175c de 13 dakika pişilir.
karbonat			

not : 500 gr tereyağı ölçüsü kullanılarak harf kurabiye pasta yapılmaktadır.

Görsel 2.3.10 *Katılımcı 20'ye ait standart reçete*

Çalışmanın kapsamında yer alan, küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) pastane işletmelerinde standart reçete kullanımına ilişkin görüşler tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmaya katılım gösteren işletmelerin standart reçete kullanımlarına ilişkin bilgiler ve standart reçeteye bakış açıları, ilgili literatür ile paralellik göstermektedir. Çalışmanın sonunda ise, işletmenin standart reçete kavramına tam olarak hakim mi veya yeterli düzeyde uygulanıyor mu, gibi soruları tespit etmek amacıyla işletmelerden personelleri ile paylaşmış oldukları standart reçete örnekleri talep edilmiştir. Standart reçeteler işletmenin kendi formüllerini oluşturmasından kaynaklı belli katılımcılar paylaşmayı uygun bulmamıştır. Paylaşımda bulunan katılımcıların görsellerine, katılımcı numaraları da belirtilerek çalışmada yer verilmiştir. Fakat ilgili literatürde bahsedilen standart reçete kavramıyla, paylaşılan standart reçeteler çok fazla benzerlik göstermemektedir. Reçeteler genel olarak işi bilen, tecrübeli personelin anlayabileceği veya yalnızca o ürünü çıkaran ustanın anlayabileceği düzeyde oluşturulduğu düşünülmektedir. İşletme standartlarının varlığından değil ancak kişilere bağlı kişisel bir standarttan söz edilebilir. Herhangi bir personel değişikliği, işletmenin büyüyüp yeni personellerin işe alınması veya bayilik verilmesi gibi durumlarda, içeriği tam olarak belli edilmeyen reçetelerin işletmede işleyişi zayıflatacağı, bilgi kargaşasına yol açacağı ve standardizasyonun en üst seviyeye çıkmasına engel olacağı düşünülmektedir.

Katılımcı 1, Katılımcı 2 ve Katılımcı 13'e ait olan reçete de ürünün kaç derecede, kaç dakika da pişmesi gerektiği ve belirtilen ölçüden ne kadar ürün üretileceği gibi detaylara yer verilmemiştir. Bu durum tecrübeli ve işe hâkimiyeti yüksek personelin bu işlemleri yaptığını ve bilgi seviyesi daha az bir personelin yalnızca yardım gerektiren işlerde çalıştırıldığını düşündürmektedir.

Katılımcı 4'e ait standart reçetede ise, teknik bilgi gerektiren komutların varlığı (creaming, fold, bainmarie vb.) işletmede yalnızca eğitimli ve tecrübeli personelin anlayacağı şekilde standart reçetelerin oluşturulduğunu düşündürmektedir.

Katılımcı 5'e ait standart reçete örneğinde ise, gıda mühendisi tarafından oluşturulduğu, besin değerleri bakımından detaylandırılması ise işletme için bu durumun önemsendiğini göstermektedir. Ayrıca maliyet analizi yapılabilmesi için bilgisayar ortamında oluşturulduğu düşünülmektedir. Fakat aynı işletmenin personeli ile paylaşmış olduğu reçete daha detaysız ve diğer örneklerde olduğu gibi kişilerin bilgi ve becerisini sergileyebilecekleri formattadır.

Katılımcı 8, Katılımcı 18 ve Katılımcı 19 ‘a ait reçete örnekleri belli detaylara yer verilerek daha anlaşılır bir formatta oluşturulmuştur.

Katılımcı 20’ye ait standart reçete örneği ilgili literatürde bahsi geçen standart reçete formatlarına en yakın olanıdır. Açık ve anlaşılır bir dille, işlem basamakları dikkate alınarak oluşturulmuş bu reçetede personelin uygulaması gereken adımlar sırasıyla belirtilmiştir.

Katılımcılardan alınan standart reçete örnekleri genel anlamda yorumlanmak gerekirse eğer,

- ✓ İşletme standardının değil, kişilere bağlı bir standart bilginin olduğu,
- ✓ Yapım aşamalarının belirtilmemiş olması yapımı gerçekleştiren personelin ustalığına bırakıldığını,
- ✓ Şef veya girişimci tarafından bilgilerin tüm adımlarıyla paylaşılmasının uygun bulunmadığı,
- ✓ Personelin standart reçetenin tam bir metin halinde yazmasının zaman ve emek isteyen bir süreç olması ve personelin bu iş için yeterli vakte sahip olmaması gibi varsayımlar standart reçetelerin bu şekilde oluşturulmasının nedenleri olarak sıralanabilir.

İşletmeler ayrıca standart reçeteleri elektronik ortamda değil de defter veya dosyalarında bulundurmaları maliyet analizlerini ve kontrollerini tahmini olarak yaptıklarını düşündürmektedir. Reçetelerin defterlerde veya dosyalarda bulunması, çalınma, kaybolma, yanma veya yazıların silinmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Reçetelerin bilgisayar ortamına kaydedilmesi; hatta yedek hard-disklere aktarılması bu riskin önüne geçebilecek büyük bir adım olacaktır. Yaşanabilecek olumsuz ihtimaller daima göz önünde bulundurulmalıdır ve işletmeler bu ihtimaller doğrultusunda şartlarını düzenlemelidir.

Reed (2002), yapmış olduğu çalışmada, standart reçetelerde tespit etmiş olduğu bazı eksikliklere değinmiştir. Bunlar;

- ✓ Gıda güvenliğine ilişkin bilgilerin yer almıyor olması,
- ✓ Reçete kullanılan malzemeler yapım aşamasına göre sıralanmamış olması,
- ✓ Kullanılan ekipman ve sunum tabaklarının belirtilmemiş olması,
- ✓ Porsiyon boyutunun belirtilmemiş olması,

- ✓ Yalnızca nitelikli ve tecrübeli personellerin anlayacağı şekilde düzenlenmiş olması ve yapım aşamalarının belirtilmemiş olması gibi eksikler tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmanın bulguları bizim çalışmamız ile benzerlik göstermektedir. Reed, bu konunun çözüme kavuşabilmesi için standart reçete fişi hazırlanırken kullanılması gereken detayları bir anket formu oluşturarak çalışmanın öneriler bölümünde sunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmanın amacı küçük ve orta büyülükteki pastane işletmelerinde standart reçetenin kullanılıp kullanmadığını ve katılımcıların standart reçeteye bakış açılarını tespit etmektir. Araştırma kapsamında öncelikle katılımcıların demografik bilgilerine yanıt oluşturacak sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların sektör tecrübesi, işletmelerinin faaliyet süresi ve standart reçeteyi ne zamandan beri kullandıklarını tespit etmek amaçlı, demografik sorular başlığı altında, ilgili sorularda yöneltilmiştir. Katılımcıların standart reçeteye bakış açıları ve işletmelerinde standart reçeteyi oluştururken dikkate aldıkları kriterleri tespit etmek amacıyla 10 adet açık uçlu mülakat sorusu yöneltilmiştir. Ayrıca katılımcıların küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmeleri için tespit ettikleri bir eksiklik, geliştirmesi istenilen bir uygulamanın kendileri için var olup olmadığını saptamak amaçlı bir adet soru yöneltilmiştir. Toplam 20 katılımcı ile görüşmeler tamamlanmıştır. Elde edilen veriler, 10 farklı temaya ayrılmıştır. Elde edilen temalarda katılımcıların en fazla vurguladıkları noktalardan kodlar elde edilmiştir. Kodlar ve ifade sıklığı, katılımcıların oranları, oluşturulan tablolarda ayrıntılı bir şekilde sıralanmıştır. Katılımcıların dikkat çeken yanıtları, katılımcı numaraları da belirtilerek direkt alıntı şeklinde tabloların altında yer verilmiştir. Son olarak katılımcılardan mutfakta çalışan personelleri ile paylaşmış oldukları standart reçetenin bir örneği istenmiştir. Reçetelerin paylaşılması hususu katılımcıların kendi isteğine bırakılmıştır. Katılımcıların işletme mutfağında, personel ile kullandıkları standart reçetelerin görselleri ilgili literatür ile karşılaştırma yapılmıştır. Dikkat çeken noktalar üzerinde yorumlar yapılarak, varsayımlarda bulunulmuştur.

Elde edilen demografik bulgulardan, katılımcıların yaşına ilişkin veriler şu şekildedir. %45 oranında “25-35” yaş aralığında, “18-25” yaş arası ve “35-45” yaş arası %25 oranında katılımcı çalışmada yer almıştır. “45 ve üzeri” yaş grubunda ise

%5 oranında katılım sağlanmıştır. Genç ve dinamik yaş aralığının fazla olması, pastacılık mesleğinin tempolu ve enerji gerektiren bir meslek olmasının etkisi olabileceğini düşündürmektedir.

Katılımcıların cinsiyetine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde ise, %60'ı "kadın" %40'ı "erkek" olmak üzere toplam 20 katılımcı ile görüşmeler tamamlanmıştır. Kadınların erkeklere oranla çalışmaya daha fazla katılım sağlamış olması, pastacılık mesleğinin kadınlar tarafından da tercih edildiği ve kadınlarında bu sektörde erkekler kadar söz sahibi olduğunu düşündürmüştür.

Katılımcıların eğitim durumunu tespit etmek amaçlı yöneltilen sorudan, %50 oranında "lisans" mezunun yer alması sektörde eğitimli personelin ve girişimcilerin var olduğunu göstermektedir. "ortaöğretim" mezunu %35 oranında katılımcı bulunurken, %5 oranında "ön lisans" mezunu, %10 oranında "yüksek lisans" mezunu katılımcı çalışmamızda yer almıştır.

Katılımcıların mezun oldukları bölümün tespit edilmesinin nedeni, ilgili meslek gruplarının mı bu sektöre yoğunlaştığı, yoksa farklı bölümlerden mezun olan kişilerin mi bu işi yaptığını gözlemleyebilmektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda en yüksek oran %35 katılım ile "gastronomi ve aşçılık" mezunları tarafından sağlanmıştır. %10 oranında "işletme" mezunu, % 25 oranına "mühendislik" ve %30 oranında "diğer" alan mezunları çalışmaya katılımda bulunmuştur. Gastronomi ve aşçılık bölüm mezunlarının katılımı oransal olarak fazla olsa dahi toplam oran içerisinde daha düşük bir seviyede kalması, bu alanda daha fazla eğitimli bireylerin istihdam edilmesi gerektiğini göstermektedir. Diğer meslek gruplarından katılımcılar herhangi bir fakülte mezunu olmayan, genel olarak alaylı olarak adlandırdığımız işi mutfağında öğrenmiş kişilerden oluşmaktadır. İşletme mezunu katılımcılar genel olarak işletmede yönetici ve girişimci rollerini üstlenmektedir. 5 Mühendis katılımcıdan 2' si gıda mühendisi olarak faaliyet göstermektedir. Bu durum işletmede artan kapasite ve yoğunluk ile standart reçete çalışmalarının zamanla mühendislere devredildiğini göstermektedir.

Çalışmaya katılım gösteren bireylerin işletmede standart reçete konusunda bilgili olması gerektiği yönünde yöneltmiş olduğumuz soruya verilen yanıtlardan ise; en yüksek katılım oranını %55 ile "üst kademe yönetici ve aynı zamanda işletmenin şefliğini" de yapan kişilerden oluşmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin girişimcileri aynı zamanda şefliğini de üstlenmektedir. İlgili literatürde bahsedildiği

gibi KOBİ'lerde girişimciler birden fazla işi aynı anda üstlenebilir ve genellikle yönetimin bir başkasına devredilmesini istemezler. Katılımcıların bu yönde ağırlık göstermesi ilgili literatür ile örtüşmektedir. Çalışmaya ayrıca %25 oranında "pastane şefi", %10 oranında "pastane şefi yardımcısı" katılım sağlamıştır. %10 oranında katılım gösteren orta kademe yönetici, işletmelerin gıda mühendislerini oluşturtmaktadır. Çalışmada üst kademe yönetici ile görüşme yapılamamıştır. Bu bireylerin işletmede sadece girişimci rolünü üstlendikleri ve standart reçete konusunda bilgi sahibi olmadıkları için çalışmaya katılım göstermedikleri düşünülmektedir.

Katılımcıların sektör tecrübeleri değerlendirildiğinde ise, "5-9 yıl" aralığında tecrübeye sahip kişiler %35 oranındadır. "15 yıl ve üzeri" %30, "1-4 yıl" arası %25, "10-14" yıl arası %10 oranında katılım sağlanmıştır. Görüşme kapsamında ki katılımcıların çoğunluğu tecrübeli kişilerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda işletmedeki pozisyonlar ile ilişki kurmak gerekirse, şef ve yönetici pozisyonlarında tecrübeli personele işin devredildiği veya tecrübeli personellerin girişimde bulunduğu söylenebilir.

Ülkemizde özellikle son yıllarda KOBİ işletmelerinde artış yaşanmıştır. Bu bağlamda katılımcılara faaliyet göstermiş oldukları işletmelerinin kaç yıldır sektör içerisinde var olduğu tespit edilmek istenmiştir. Katılımcılardan %35 oranında "8-11 yıl" yanıtı alınırken, %25 "1-3 yıl" , %20 "4-7" yıl, %20' sinin "12 yıl ve üzeri" yıl faaliyette bulundukları saptanmıştır. Katılımcıların bir bölümü yeni olma özelliği gösterirken, diğer bir bölümü ise işletmelerinin tutunma sürecini atlatmış oldukları gözlemlenmiştir.

Çalışan sayıları işletmelerin KOBİ özelliğinde önemli bir ölçütü oluşturması bakımından katılımcılardan, işletmelerinde bulunan personel sayısı hakkında bilgilendirme yapmaları istenmiştir. En yüksek oran %75 ile "10 ve daha az" personele sahip işletmeler olmuştur. "50 ve daha az" personel çalıştıran %20 oranında işletme bulunurken "250 ve daha az"" çalışanı bulanan %5 işletme ile görüşmeler tamamlanmıştır. Pastane işletmelerinin KOBİ'ler arasında en fazla mikro işletme özelliği gösteren işletmelerin var olduğu tespit edilmiştir. 500 ve daha az çalışan bulunduran pastane işletmesine, çalışma kapsamında rastlanılmamış olması pastanelerin daha çok KOBİ özelliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Mutfak bölümünde çalışan personel sayısına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde ise %60 oranla “1-5” arası personel bulunduran işletmeler ağırlık göstermiştir. %30 oranla “5-10” arası, %5’er oranla ise “10-15” arası ve “15 ve üzeri” mutfak personeli bulunduran işletme çalışmaya katılım göstermiştir. İşletmede bulunan personel sayısı ile mutfak bölümünde çalışan personel sayısı oransal olarak birbirine yakındır.

İşletmede standart reçete kullanımının yıl bazında belirtmeleri katılımcılar tarafından istenmiştir. Katılımcılar %35 oranında “8-11 yıl” arası yoğunluk gösterirken, %30 oranında “1-3 yıl”, %20 oranında “4-7 yıl” ve %15 oranında “12 yıl ve üzeri” standart reçete kullandıkları gözlenmiştir. Katılımcıların işletmelerinin faaliyete bulunduğu yıllar ile standart reçete kullandıkları yıl aralıkları paralellik göstermektedir. Yalnızca 12 yıl ve üzeri faaliyete bulunan K5, işletmede 1-3 yıldır standart reçete kullandıklarını dile getirmiştir. Katılım sağlayan bireylerin gıda mühendisi olması nedeniyle işletmede kullanılan önceki reçeteleri, standart reçete olarak tanımlamadığı fark edilmiştir. Bu durumun önceki reçetelerle maliyet analizlerinin ve besin değeri tablosunun yapılamaması nedeni ile bu yorumda bulunduğu düşünülmüştür. İşletmelerin kuruldukları günden bu yana standart reçeteyi kullanıyor olması, işletmelerin kuruluşundan bu yana standart reçeteye ihtiyaç duyduğu ve işletmede olması gereken temel bir unsur olduğu fikrini desteklemektedir.

Katılımcılara ait demografik verilerin tespit edilmesi ardından, katılımcıların standart reçete kullanımına ilişkin görüşleri 10 farklı tema etrafında detaylandırılmıştır. Katılımcıların standart reçete kullanıp kullanmadığına ilişkin yöneltilen soruda tüm katılımcılardan kullandıkları yönünde yanıtlar alınması, özellikle pastacılık alanında göz kararının olmadığını ve standart bir lezzet için sabit bir reçetenin var olması gerektiği fikrini destekler niteliktedir.

Katılımcılara standart reçete kullanmadaki temel amacın kısaca özetlenmesi istenildiğinde, katılımcılar %55 oranında “aynı kalitede ürün elde etmek” olarak yanıtta bulunmuşlardır. “Kaliteyi sabit tutmak ve sürdürülebilir hale getirmek” ise %30 oranla diğer temel amaçların başında gelmektedir. “Ürün standardı” %25, aynı “lezzet ve görüntüde ürün elde edebilmek” %15, “personele bağımlılığı azaltmak” %15, “üretimi kontrol altına alabilmek” %15, “ maliyet analizi yapabilmek” ve “müşteri kitlesini koruyabilmek” %10 oranında vurgulanan diğer amaçlardandır.

Standart reçete kullanımının kalitede standardı sağlaması fikri katılımcılar tarafından da sıklıkla bildirilmesi ve standart reçetenin işletmeler için birden fazla amaca hizmet etmesi, işletme için ne kadar önemli bir araç olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Standart reçetenin avantajları hakkında elde edilen verilerde ise, katılımcılar en büyük avantajın %65 oranla "aynı standartta ve kalitede ürün elde edilmek" olarak ifade etmişlerdir. "Müşteri memnuniyeti" %40 oran ile ifade edilen bir diğer önemli noktadır. Katılımcılar işletmenin ticari nitelik gösterdiğini ve bunun için hazırlanan ürünlerin sabit bir alıcısı olabilmesi için memnuniyete, müşteri istek ve şikayete önem verdiklerini dile getirmişlerdir. Ayrıca standart reçete, gramajların yazılı olması ve birim maliyetinin kolaylıkla hesaplanabilmesi bakımından işletme için "maliyet kontrol ve analizinde de yardımcı olma" özelliğine sahiptir (%40). Katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak oluşturulan diğer avantajlar ise sırasıyla; "standart lezzet ve görüntüyü tutturabilmek" %35, "personele bağımlı kalmamak" %35, "müşteri memnuniyetinde kalıcılığı yakalayabilmek" %30, "personele çalışma esnasında kolaylık sağlaması" %30, "üretimi kontrol altına almak" %20, "stok kontrolü yapabilmek" %20, "marka standardı oluşturmada kolaylık sağlaması" %10, "kalitede sürekliliğin ağlanması" %10 ifade edilen diğer avantajlardır. Diğer katılımcılardan farklı olarak %5 katılımcı "kalori hesabı yapabilmek" için kolaylık sağladığını dile getirmiştir. Kalori hesabına vurgu yapan katılımcıların az olması pastacılık sektöründe bu durumun pek önemsenmediğini düşündürmüştür.

Standart reçetenin olumsuz özellikleri sıralandığında, verilen yanıtların daha çok kişilerin kendi görüşüne bağlı olduğuna ve tüm işletmeler için söz konusu olmadığına karar verilmiştir. Genel olarak bakıldığında katılımcılar %60 oranında "standart reçetenin olumsuz bir özelliği olmadığını düşünüyoruz" yönünde ifadelerde bulunmuşlardır. Fakat bazı katılımcılar, %20 oranla "personelin üretkenliğini etkilediğini", %20 oranla "yaratıcılığı ve yeni fikirlerin üretilmesine engel olabileceği" yönünde yorumlarda bulunmuşlardır. Gelişim ve değişimin işletmede daima olması gerektiğini savunan katılımcılar %10, ürün standardının olması standartların sabit kalması anlamına gelmemesi gerektiğine ve gelişime açık olması gerektiğine vurgu yapmışlardır. %10 katılımcı tarafından " bilgilerin çalınabileceği ve taklit edilme riskinin" söz konusu olabileceğini dile getirseler de bu açıdan gerekli önlemler alındığını da ayrıca belirtmişlerdir. Bir başka katılımcı ise, "standart reçetenin hazırlanması uzun ve zahmetli olması" %5 ve bu nedenle standart

reçetelere gereken önemi veremediğini dile getirmiştir. K7'nin görüşüne göre, "standardın dışına çıkamamak ve esnekliğin olmamasını" bir olumsuzluk olarak değerlendirmiştir. Çünkü işletme istenilen hammaddeye zamanında ulaşamadıklarında yerine başka bir marka kullanımının işletmeye belli zamanlarda güçlük yaratması katılımcıdan gelen bu yorumun nedenini oluşturmaktadır.

Standart reçetenin işletmede personel paylaşılıyor mu ve ne şekilde paylaşıldığını tespit etmek amacıyla yöneltilen soruya verilen yanıtlar doğrultusunda, işletmeler %55 oranında "paylaşılmasında bir sakınca görmediklerini" ve "paylaşılması gerektiğini" ifade etmişlerdir. %25 katılımcı ise "sadece kadrolu personel ile paylaşılması" gerektiğini, işe yeni gelen veya stajyerle paylaşılmaması gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmelerin %20 si bu işin bir ekip dâhilinde olması gerektiğine ve "güven ortamının oluşabilmesi için paylaşılmalı" fikrini savunurken, işletmelerin %20'si şef veya başka bir personel yokken de aynı standardı sürdürebilmek için iş "devir tesliminde kolaylık sağlaması bakımından paylaşımda" bulunduğunu dile getirmiştir. Çalışan tüm personelin mutfak düzenine hâkim olabilmesi için ve "iş akışında yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçebilmek için standart reçeteyi paylaştığını" belirten %15 oranında işletme bulunurken, "personelinde kendini yetiştirebilmesi için paylaşımda bulunduğunu" belirten %15 katılımcı bulunmaktadır. Diğer katılımcılardan farklı olarak %10 u tüm "detayların personel ile paylaşılmasını uygun bulmadığını" dile getirmiştir. Standart reçetenin, işletme için aynı zamanda bir formül niteliği taşıması bu durumun sebebini oluşturmaktadır.

İşletmelerin standart reçete kullanımını ne kadar önemsediklerini ve bunun işletmede personele nasıl sunulduğunu tespit etme amacıyla yöneltilen sorudan ise, katılımcılar genel olarak bunun için özel bir eğitime tabi tutmuyoruz, personel "zamanla" bu sürece adapte olduğunu katılımcıların %45'i dile getirmiştir. Katılımcıların %40'ı "ihtiyaç halinde bilgilendirme yaptıklarını", %30'u bu durumun "personelin bilgi ve tecrübesine göre değişim gösterdiğini" belirtmişlerdir. Personelin standart reçeteye uymadığı durumlarda "uyarı ve ikazda" bulunduklarını katılımcıların %20'si ve ayrıca işletme için değişmez bir kural olması yönüyle katı kurallara sahip olduklarını ve %20'si "yaptırım" ile bilinçleneceğini düşünen katılımcılarda mevcuttur. Katılımcıların %20'si devredilen işin "takibini" yaparak bilinçlendirmenin yapıldığını belirten, "personelinin bu konuda zaten bilinçli

olduğunu ve herhangi bir eğitime gerek duymadığını" belirten %15 oranında mevcuttur. Standart reçete üzerine yapılan bu yorumlardan işletmenin büyük işletmelerde olduğu gibi herhangi bir oryantasyon eğitimi olmadığına, personelin zamanla, tecrübesine göre ve şeflerin takibiyle sürece alıştığına değinilmiştir. İşletmelerde standart reçete ile ilgili direkt bir eğitimin olmaması, işletmelerde el emeğinin yoğun olması nedeniyle eğitime özel bir vakit ayrılmıyor olması ve çalışan personelin az olması gibi nedenlerin bu duruma sebep olduğu düşülmektedir.

Standart reçetenin işletmede kimler tarafından hazırlandığını tespit etmek amacıyla oluşturulan tema da ise, %55 katılımcı oranıyla "şefler ve yöneticiler" çoğunluktadır. Standart reçeteyi "şefler" tarafından hazırlayan %10 iken, "personelinde görüşlerini önemseyen" %25 oranında katılımcı bulunmaktadır. %10 oranında katılımcı standart reçetenin "mühendisler" tarafından hazırladığını belirmiştir. Gıda mühendisi kontrolünde hazırlanan reçete gözden geçirildiğinde ise daha çok maliyet hesabı ve kalori hesabı açısından değerlendirildiği gözlenmiştir. Standart reçetenin hazırlanması hususunda yöneticilerin bulunması veya son sözün yöneticiler tarafından söylenmesi, işletmelerin KOBİ olma özelliğinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Standart reçete oluştururken işletmeler birçok faktörü göz önünde bulundurmaktadır. Öncelikle "maliyet ve kar oranını" %65 oranında önemseyen katılımcılar ve müşteri "talep ve beklentilerini" %45 oranında ön planda tutan katılımcılar mevcuttur. "Malzeme temininin kolay olması" %45, "lezzet ve sunumun güzel olması" %40 oranında katılımcılar tarafından vurgulanan diğer kriterlerdir. Ayrıca katılımcılar "uygun ekipmanın" varlığına %35 oranında, "yeterli personel sayısına" %25, "mevsim koşullarına" %20, "üretilen ürünün özgün ve farklı olmasına" %20, hazırlanan ürünün "kolay ve pratik olmasına" %20, "üretim alanın koşullarının uygun olmasına" %15 oranında dikkat etmektedir. Bununla beraber üretilecek ürün "personelin bilgi ve becerisiyle uyumu" %15, "ürünün stoklanmaya uygunluğu" %15, "oluşturulan reçetenin uygun formatta ve gramajda yazılıyor olması" %15, "işletmenin bulunduğu konum", "ürünün raf ömrü", "sürdürülebilirliği", "ham maddenin markası" , akımlar ve sık talep gören ürünlerin" seçilmesi %10 ve "dönemsel konseptler" %5 oranıyla, standart reçeteyi hazırlarken ve yeni bir ürün geliştirilirken katılımcılar tarafından önemle vurgulana noktalardır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, standart reçete hazırlanmasında önem arz eden

birçok kriter mevcuttur. Bu kriterleri tüm işletmeler için genellenmesi söz konusu olmasa da maliyet, aynı lezzeti tutturmak, uygun ekipman ve mevsim gibi kavramlar birçok işletmenin vurguladığı ortak noktalardır.

Standart reçete değişikliğinin işletmelerde yaşanılan bir durum olup olmadığını tespit etmek amaçlı katılımcılara yöneltilen soru neticesinde "mevsim faktörü" %45 oranla en sık tekrar edilen kod olmuştur. Pastacılık için mevsimin önemli bir husus olmasının, katılımcılar özellikle taze meyvelere uygun vakitlerde uygun fiyatlarla ulaşabildikleri açıklaması ile dile getirmişlerdir. Böylelikle katılımcılar maliyet ve kalite kriterine de vurgu yapmışlardır. Kaliteli ve kar oranı yüksek ürünler üretmeyi hedefleyen bu işletmeler değişiklik sebeplerinde "müşteri talebinin" %40'ı tarafından büyük bir önem arz ettiğini dile getirmişlerdir. "Ham madde temininde zorluk yaşanması" bakımından %30, "marka değişikliğine" giden katılımcılar %15, yine aynı sebeple "ham maddenin muadilini" kullanan %10 katılımcı mevcuttur. Katılımcılar, %15 oranla "ham maddede yaşanan fiyat artışı" ile marka değişikliğine gidildiğini, marka değişikliği de reçetede gramajların değişmesine sebep olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca %20 oranında katılımcı "ürünün performansının bozuk olması ile ekleme veya çıkarmalarda bulunarak ürünü iyileştirmeye çalıştıklarını dile getirmişlerdir. "Üretim kapasitesinde yaşanan artış" %5 oranla reçete değişikliğine de sebep olurken, "rekabete ayak uydurabilmek" amaçlı değişiklik yapan %5 oranında katılımcı mevcuttur. Standart reçete çok nadir değişiklik yapan %20 oranında katılımcı ve hiç değişiklik yapmayan %5 oranında katılımcı görüşlerini belirtmiştir. Diğerlerden faklı olarak reçetede bir değişikliğe gidilmediğini, sabit bir ürün grubunu yakalamış sadece menüye eklemelerde bulunan %15 oranında katılımcı mevcuttur. Standart reçete değişikliğinde malzeme vurgusu dikkat çekmektedir. Pastacılık sektöründe ürünlerin genellikle ithal olması, fiyat dalgalanmalarının sık yaşanıyor olması ve kolay erişilebilirliğin güç olması işletmelerin reçetelerinde değişikliğe gidilmesinin temel nedenlerinden bazılarıdır. Ayrıca bu durum maliyeti etkilemesi ve işleyişi aksatması bakımdan önemli bir husus olarak kendini göstermektedir. İşletmelerin daima ilk amacı kar elde etmek olarak görüldüğü için müşteri beklentileri standart reçete değişikliğinde önemli bir noktadır.

Standart reçete değiştirilme sıklığı tespit edildiğinde ise katılımcılar %60 oranında "mevsim değişikliklerinde" yapıldığını ifade etmişlerdir. "Mecbur

kalmadıkça bir değişikliğe gitmeyen" %35 oranında katılımcı mevcutken, "çok nadir değişiklik yapan" %15, "yılda iki defa" değişiklik yapan %10 ve konsept değişikliğinde değişime giden %10 oranında katılımcı mevcuttur. Malzemeye ulaşılabilirlik işletmeler için önemli bir husus olmasıyla mevsime uygun üretmenin işletmede maliyet ve lezzeti etkilemesi bu temada da karşımıza çıkmaktadır. Taze meyve bulamadıkları vakit dondurulmuş meyve alternatiflerine yönelen katılımcılar mevcutken, mevsimin müşteri tercihlerini etkilediğini belirten katılımcılarda mevcuttur. Bu durumda müşterinin kışın, kış meyvelerine, baharatlı ve çikolatalı tatlara yoğunlaştıklarını, yazın ise daha ferah ve hafif tatları tercih ettiklerini belirterek katılımcılar açıklamalarda bulunmuşlardır.

Tüm veriler değerlendirildiğinde ise küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmeleri için, standart reçete en temel unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Standart reçetenin işletme için birçok avantajı mevcuttur ve bu avantajlar katılımcılar tarafından önemle vurgulanmıştır. Standart reçete işletme ve personelin işleyişini kolaylaştırması ile işletmede uygulanabilecek en temel araçlardan biridir. Elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelerin standart reçeteyi kullanıyor olması ve sahip oldukları avantajların biliniyor olması pastacılık sektörü için oldukça önemli bir veridir. Fakat yapılan araştırmanın sonucunda işletmelerden alınan standart reçetelerin tam olarak uygun formatta yazılmadığı ve eksik bilgiler içerdiği tespit edilmiştir. Elde edilen standart reçete bulguları çalışmamızın bulgular kısmında, "*Standart Reçete Görsellerine Ait Bulgular"* (Bkz: 91) başlığı altında gösterilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelerin personel ile paylaşmış oldukları reçetelerin eksik bilgiler içeriyor olması işletme standartlarının kişilere bağlı olduğu fikrini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca reçetelerin defterlerde yazılı olması, maliyet analizlerinin tahmini olarak yapıldığını düşündürmektedir.

Standart reçetelerin eksik bilgiler içeriyor olması; personel değişimi veya yeni bir personelin işe alınması, ekibin zamanla büyümesi, başka bir bölgeye bayilik verilmesi gibi durumlarda, sahip olunan bu reçeteler ile işletmenin yeterince ihtiyaçlarını karşılayamayacağı öngörülmektedir.

Yeteri kadar tecrübeli personel istihdam edememe durumuna karşın standart reçete işletme için önemle bir kılavuz olabilmektedir. Bu nedenle işletmede hazırlanan standart reçetenin çalışan tüm personelin anlayacağı şekilde açık ve net bir dille oluşturulması gerektiği düşüncesindeyiz. K4'e ait standart reçete örneği

incelendiğinde, yabancı terimlere ağırlık verildiği gözlenmiştir. Bu duruma bağlı olarak standart reçeteyi oluşturan ve onu uygulayan personelin akademik bir bilgiye sahip olduğu sonucuna ulaşabilir. K20'ye ait standart reçete görseli ise literatürde bahsedilen standart reçete örneklerine en benzer olanıdır.

Reçetelerin genelinde tespit edilen bir eksiklik ise ürün fotoğrafının bulunmuyor olmasıdır. Bu durum ürünün görsel standardı açısında önem taşımaktadır. Özellikle küçük işletmelerin ellerinde bulunan malzemeler ile sunum yaptıkları ve sabit bir sunum şeklinin bulmadığı sonucuna ulaşabiliriz. Reçete standardında elde edilen lezzetin sürdürülebilir olması müşteriler tarafından talep edildiği gibi, görünüm standardında olması işletmeye daha kaliteli bir imaj çizecektir. Böylelikle bu durumun, işletmenin kendini geliştirmesi için önemli bir adım olacağı öngörülmektedir.

Yapılan çalışmada küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerinde standart reçete kullanımına ait birçok veri analiz edilip yorumlanmıştır. Standart reçetenin işletme açısından önem teşkil ettiği için yapılan çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı görüşündeyiz. Standart reçetenin amacı, avantajları, olumsuz yönleri, personel ile paylaşımı ve hazırlanırken dikkat edilen birçok kriter tespit edilerek yorumlanmıştır. Yapılan bu tespitlerin sonunda katılımcılara, pastane işletmeleri için tespit edilen bir ekliğin ve geliştirilmesini istediklerin bir uygulamanın var olup olmadığı yönünde bir soru yöneltilerek çalışmaya ilişkin farklı bir öneri geliştirilebileceği düşünülmüştür. Katılımcıların %25'i herhangi bir eksiklik tespit edilmediği ifade etmiştir. Diğer katılımcılar tarafından geliştirilen öneri ve tespit edilen eksiklikler ise 22 farklı kod oluşturularak tablo haline getirilmiştir. Tek bir katılımcının birden fazla görüş bildirdiği olmuştur. Çalışmada yer alan görüşler gelecek çalışmalara ışık tutacağı düşüncesiyle farklı kodlar oluşturularak düzenlenmiştir. Sektör sorunlarına karşı tutumlarda, katılımcıların durumu bizzat tecrübe eden bireylerden oluşuyor olması, elde edilen görüşlerin önemini bizlere göstermektedir.

Katılımcıların küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmeleri için geliştirmiş oldukları öneriler ve tespit ettikleri eksiklikler şu şekilde sıralanabilir;

Katılımcıların %15'i eğitimli personel bulmakta güçlük yaşadıklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda pastacılık eğitimlerine daha çok önem verilmesi gerektiği önerisinde bulunabiliriz. Ayrıca sadece devlet kontrolündeki çıraklık okullarının

haricinde liselerde de bu alana önem verilebilir. Üniversitelerin ders içerikleri daha da arttırılabilir. Ülkemizde YÖK tarafından pastacılık ve ekmekçilik programının onaylanması bu anlamda önemli bir adım olmuştur. Üniversitelerin ön lisans programında yer alan bu bölümün birçok ilde arttırılması pastacılığın eğitim açığını büyük bir oranda giderileceği düşüncesindeyiz.

Katılımcılar %10 oranında nitelikli personele önem verilmediğini ve ucuza işçi çalışmasının uygun olmadığını dile getirmişlerdir. Bu durum nitelikli personelin küçük işletmeler uzun ömürlü faaliyet göstermesinin önüne geçen bir durumdur. Küçük işletmelerinde gelişebilmesi nitelikli bir ekiple mümkün olacağı için personele verilen önem arttırılmalı, devlet bu konu hakkında işletmeleri bu yönde teşvik etmelidir. Aksi takdirde işletmeler zamanla nitelikli personel bulunduramamaktan kaynaklı sorunların önüne geçmekte zorlanacaktır.

Ucuza ürün üreten firmaların sektörün kalitesini düşüyor olması %10 katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Rekabet ortamında kişiler çoğu zaman ürünün satışını yapabilmek için maliyetten kıstıkları ve fiyatları aşağıya çektiği görülmüştür. Bu durumun önüne geçebilmek kısa vadede pek mümkün olmasa da, kalite standartları üst seviyede olan işletmelere ödüller veya belgeler verilebilir. Bu durum işletmeleri daha kaliteli ürün üretmeye teşvik edeceği inancındayız. Zaman zaman yapılan denetimlerle işletme sürekli olarak kalitesini koruma yönünde çalışmalar gerçekleştirebilir. Bu duruma Avrupa'da uygulanan Michelin Yıldızı uygulaması örnek verilebilir.

Az personel ile çok iş yapılması %10 katılımcı tarafından ifade edilen bir diğer eksikliktir. İlgili literatürde de bahsedildiği gibi personel azlığı küçük işletmelerin problemlerinin başında gelen en büyük sorunlardan biridir. Ayrıca bu durumun çalışan personelin iş temposu ve motivasyon düşüklüğüne sebep olacağı gibi personel değişimi gibi durumlara yol açabilmektedir. Personelin az olması ve sürekli değişimi bahsedilen standartların korunabilmesini zorlaştıracağı düşüncesindeyiz.

Özgün ve yerel lezzetlere menüde yer verilmiyor olması katılımcıların %5'i tarafından ifade edilen bir durumdur. Bu durumun en aza indirilebilmesi için, sektörde ki değişimleri ve yenilikler takip edilerek, çeşitli organizasyonlara yer verilmeli ve eğitime gereken bütçe ayrılmalıdır. Yerel lezzetlerin varlığına dikkat çekmek ve tanıtımını yapmak amaçlı çeşitli organizasyonlarda düzenlenebilir.

Personel haklarının ve kurumsal imkânların yeterince olmadığını dile getiren %5 katılımcı mevcuttur. Bu durum küçük işletmelerin gelişebilmesi için önemli bir noktadır. Devletin bu konuda denetimini arttırmalı ve kurumsal kimlik küçük işletmelerde kazandırılmalıdır.

İş güvenliğinin yeterince sağlanmıyor olması %5 oranında ifade edilmiştir. İş güvenliği eğitimi, makine ile çalışan tüm işletmeler için büyük bir önem arz etmektedir. Devlet kurumları bu konu için küçük işletmelere uzmanlar tarafından eğitim programları sunarak bilinçlendirme yoluna gitmelidir.

Bayan personellerin ikinci planda tutuluyor olması %5 oranında belirtilmiştir. El emeğinin ve iş gücünün yoğun olduğu bu sektörde erkek egemenliğinin hakim olması bayanların ikinci planda tutulmasına sebep olmuştur. Devlet, bu konuda işletmeleri teşvik etmek amaçlı, belli bir oranda bayan personel çalıştırma zorunluluğu koyması ile bu durumun önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların tespit ettiği bir diğer eksiklik ise, iş bölümü ve uzmanlık alanlarının yeterince tanımlanmıyor olması %5 oranında ve maliyet ve muhasebe kontrollerinin yeterince sistemli ve düzenli yapılmıyor olması %5 oranında dile getirilen sorunlardır. Bu gibi durumlar eğitim ile aşılabilecek sorunlar olarak kendini göstermektedir.

Müşterinin alışılmışın dışına çıkmak istemiyor olması, makineleşme ile ustalığın köreltildiği ve pastane işletmelerinde devamlı aynı ürünlerin sergileniyor olması katılımcıların %5'i tarafından tespit edilen diğer eksikliklerdir. Bazı problemler kişilerin kendi görüşlerini oluşturup diğer katılımcılar için genelleme yapılması mümkün olmasa da sektör için yinede dikkat çekilmesi gereken noktalar olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların tespit etmiş oldukları eksiklere karşı geliştirmiş oldukları önerilerde mevcuttur. Bu önerileri aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür.

Katılımcıların %15'i eğitimlerin kalitesi arttırılmalı ve personele hizmet içi eğitim verilmesi gerekliliğine, Katılımcıların %5 yerli hammadde üreticilerinin artması gerektiğine, Katılımcıların %5'i temizlik ve hijyen denetiminin olması gerektiğine, Katılımcıların %5'i çalışma saatlerinin azaltılması gerektiğine, Katılımcıların %5'i motivasyon günlerinin düzenlenmesi gerektiğine, Katılımcıların

%5'i bilgilendirme ve toplantıların daha sık yapılması gerektiğine, Katılımcıların %5'i fuar ve organizasyonların arttırılması gerektiğine, Katılımcıların %5'i ise standart reçete formatının bilgisayar üzerinden geliştirilmesi, sipariş takip sisteminin olması gerektiğini belirterek birçok farklı noktaya vurgu yaparak pastane işletmeleri için önerilerde bulunmuşlardır.

Elde de edilen veriler doğrultusunda genel bir öneri geliştirmek gerekirse eğitim ve devlet kontrolü küçük işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Eğitimin her alanda olduğu gibi pastacılık alanı içinde önemli olduğu fikrine yapılan çalışma sonucunda ulaşılabiliriz.

Çalışmamızın benzer örneği daha önceki yıllarda sadece otel işletmeleri için uygulanmıştır. Diğer çalışmadan farklı olarak bizim çalışmamızda organizasyon şeması gelişmiş, büyük ölçekli işletmelerde standart reçetenin uygun formatta oluşturulduğu varsayılmıştır. Bu nedenle standart reçetenin küçük ölçekli pastane işletmelerdeki varlığı tespit etmeyi hedefledik. Benzer bir çalışma restoran işletmeleri içinde geliştirilebilir.

Yapılan bu çalışmada standart reçete üzerine farklı örnekler analiz edilmiştir. Yapılacak diğer çalışmalarda küçük ve büyük işletmelerde kullanılan standart reçete örnekleri kıyaslanarak ortak ve geliştirilmesi gereken noktalar tespit edilebilir.

Gelecek çalışmalarda standart reçeteler deneysel olarak analiz edilebilir. Oluşturulan deney ve kontrol gruplarında, aynı ve farklı düzeyde tecrübeye sahip bireylerle, eksik bilgiler bulunduran ve uygun formatta yazılmış standart reçete örnekleri kullanarak deney yapılabilir. Çıkan sonuçlar karşılaştırılarak duyusal analize tabi tutulabilir. Böylelikle standart reçetenin önemi daha ayrıntılı bir şekilde araştırılarak standart reçete kullanımının ürün standardına olan etkisi incelenebilir.

Küçük işletmeleri geliştirme projeleri kapsamında, yiyecek içecek işletmeleri için standart reçetenin önemini belirten çalışmalar oluşturularak küçük işletmeler bu konu hakkında bilinçlendirilebilir.

Üniversite, meslek yüksek okulu ve liselerde ürün geliştirme dersleri bulunmalı ve standart reçete oluşturmanın önemine vurgu yapan ders içerikleri geliştirilmelidir.

Yapılan bu çalışma ile küçük ve orta büyüklükteki pastane işletmelerinde standart reçetelerin biliniyor ve uygulanıyor olmasıyla beraber yeteri kadar uygun formatta kullanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamız bu anlamda literatürde daha önce tespit edilmemiş bir soruya yanıt oluşturmuştur. Gelecek çalışmalarda ise küçük ölçekli bir pastane işletmesinde vaka analizi ile işletmenin sahip olduğu reçeteler standardize edilerek çalışma daha da kapsamlı bir boyuta ulaştırılabilir.

KAYNAKLAR

Akay, A. ve Sarıışık, M. (2015). Restoran yöneticilerinin menü planlaması ve analizi konusuna yaklaşımları üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 6(12), 211-230. ss.212

Akbulut, H. ve Arslan, F. (2015). Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü: Batı Karadeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15*(3), 71-106. ss. 84-85

Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile işletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47. ss.32

Akgemci, T. (2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler. KOSGEP Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Haziran. Erişim adresi: ss.15-34

Akın, A., Demiröz, B. ve Akın, A. (2019). Pastane Ürünleri ve Standart Reçete. Presented at the *GANUD INTERNATIONAL CONFERENCE ON GASTRONOMY, NUTRITION AND DIETETICS*, Gaziantep.

Aksoy, M. ve Sezgi, G.(2018) Moleküler Mutfakta Standart Reçetelerin Geliştirilmesi (Development of Standard Prescriptions in Molecular Kitchen), *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* ss.89

Aktaş, A. (2011). Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi. 3. Baskı. Ankara. *Detay Yayıncılık*. ss.223-230

Altınel, H. (2009). *Gastronomide Menü Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. ss.87-10

Altınel, H. (2012). *Yiyecek İçecek Servisi ve Sofrada Görgü*, Gaziantep Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ders Kitabı, Ocak. Gaziantep. ss.9-11

Avrupa Toplulukları Komisyonu, (2008). *Komisyonun, Konseye, Avrupa Parlamentosuna Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesine ve Bölgeler Komitesine Tebliği* ("Önce Küçük Olanı Düşün" "Avrupa Küçük İşletmeler Yasası"). Brüksel Erişim adresi: Ek 2 - Avrupa Küçük İşletmeler Yasası (Small Business Act for Europe) (Türkçe). pdf (kosgeb.gov.tr) ss.4

Aydoğdu, A. ve Mızrak, M. (2017). Yöresel Yemeklerin Sürdürülebilirliğinde Standart Reçetelendirmenin Önemi: Kastamonu Mutfağı Örneği-The Importance Of Standardızed Recıpes On Sustaınabılıty Of Local Foods: A Case Study From Kastamonu Cuısıne. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(20), 366-394.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*(2), 368-388. ss.370-371

Başaran, B. ve Acılar, A. (2008). KOBİ'lerde Stokların Etkin Yönetimini Belirleyen Etmenlerin İncelenmesi: Görgül Bir Araştırma. *2008 Yılı Haziran Sayısı Hakemleri*, 79. ss.84

Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi.* DEUHFED 2016, 9(1), 23-28 ss.23-26

Beşirli, H .(2017) Yemek Sosyolojisi, Ankara, *Phoneix Yayınları*, 2.Baskı Ss.73-10

Bilici, N. (2007). Erzurum Alt Bölgesindeki KOBİ'lerin Mevcut Durumları, Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2):383-398. ss.385-386

Bolat, T. (1995). *Yiyecek - İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma* (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. ss.31-39

Bölükoğlu, İ. ve Özgen, I. (2006). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Standart Maliyet Sistemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Cilt 8, Sayı: 1

Bulduk S (2005) Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama, 2.Baskı, *Detay Yayıncılık*, Ankara. ss.197-200

Çakıcı, A.C. ve Sökmen, A. (2002). Otel İşletmeciliği. Ankara. *Detay Yayıncılık.* ss.227

Çam, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması/ Importance of the Food and Beverage Cost Control in the Lodging Companies and Qestionnaire-Based Study on the Lodging Co. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *6*(11), ss.51

Çelik, C. Ve Karadal, H. (2007). KOBİ'lerin Sorunları Ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri:(Aksaray Ve Mersin Örneği). *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(2), 119-138. ss.121-122

Çınar, R. (1984). Standardizasyonun Sosyo-Ekonomik Önemi. *Hacettepe Üniversitesi İkdisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergsi* , cilt 2 s. 3 Nisan ss.135

Demir, G. (2008). *Boutique Pastry Management as a Rising Services Marketing Practiceand a Comprehensive Survey of BoutiquePastries in Istanbul* (Doktora Tezi) Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. ss.4-5

Demirdöğen, O. ve Tatlı, Y. (2017). KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Graduate School of Social Sciences, 21*(1) ss.319

Dikmen, Ç.(1991). Küçük İşletmelerde Büyüme. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* cilt 20 s. 1-2 Nisan ss.64

Direk, İ. (2019). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma Düzeyi: Batman Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Batman ss.44-47

Durgun, Ö. ve Selimoğlu, T. G. KOBİ'likten Büyük Ölçekli İşletmeye Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Hizmet Sektöründeki KOBİ'ler. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*(8), 113-125. ss.116

Eğmir, R. T. (2016). *KOBİ'lere Yönelik Teşviklerin KOBİ'lerin Vergisel Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği* (Yüksek Lisans Tezi)Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon. ss.226-227

Ericson, M. H. (1960). Recipe Standardization: Standardize recipes to eliminate the guesswork and maintain better quality, portion, and cost controls. *Cornell Hotel and Restauran Administration Quarterly, 1*(1), 55-59. https://doi.org/10.1177%2F001088046000100111

Etumeahu, H.E. , Okekeke, C. C, ve Kingsley, U. C. (2009). *Small Busıness Problems In Nıgerıa: A Comparıson Wıth Sweden.* School of Management Blekinge Institute of Technology. Sweden ss.18

George, V. G. (2019). *Assessments Of The Challenges Facıng The Development Of Small-Medıum Enterprıses (Smes): The Case Study Of Bakerıes In Ilala Munıcıpal Councıl* (Doctoral dissertation). Mzumbe University, Tanzania.

Hazarhun, E. Ve Koçak, Y. (2019). Manisa İlindeki Otel İşletmelerinde Otel Şeflerinin Menü Planlamasına Bakış. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 7*(3), 1549-1572. ss.1550-1553

Holland, D. J. (1970). *Analysıs And Constructıon Of Master Menu Cycle And Standardızatıon Of Relevant Recıpes* (Master Of Scıence) College Of The Oklahoma State University**,** United States of America. ss.10-17

Hosseınpour, R. (2013). *KOBi'lerin Yeri ve Önemi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara ss.13

İslambay, T. (2018). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracat Sorunları: Konya İmalat Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. ss.10

K S E P (2015). *2015 - 2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*. Ankara. ss.75Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştirma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 62-80. ss.71-74

Kulakoğlu, D. (2013). *KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara KOBİ Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara. Erişim adresi: ss.8

Kutlu, H. A. ve Demirci, N. S. (2007). KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri. *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi,* 187. ss.190-191

Küçük, O. (2010). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, 4.baskı. Ankara. *Seçkin Yayıncılık*, Nisan, ss. 128

Mecek, G. (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, 6*(1), 29-55. ss.32

MEGEP (2013) . *Yeni Pastane Ürünleri Tasarlama Modülü*, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Yiyecek İçecek Hizmetleri, Ankara ss.4-10

Mucuk, İ. (2008). Modern İşletmecilik. *Türkmen Kitapevi*. 16. Basım. İstanbul. ss.110

Nationalfood Service Management Institute (2002), *Measuring Success With Standardized Recipes.* ss.4-9

Okutmuş, E. ve Gövce, G. (2015). Yiyecek İşletmelerinin Maliyet Kontrolünde Standart Reçetelerin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi Ve Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(2), 79-90.

Öktem, Ş. (2008). *Turizm Sektöründe Standart Reçetelerin Önemi Kapsamında Bir Çalışma: Mersin Yöresel Yemekleri.* Mersin Üniversitesi, Deniz ve Ticaret Meslek Yüksekokulu, İşletme Programı.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsali Üzerine Bir Çalişma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(1), 323-343. ss.332

Özgen, I. (2015). Menü Planlama. Ankara. *Beta Yayınları*. ss.55

Özkaya, F. D. ve Kübra, Ö. (2018). Moleküler Mutfak Tekniklerinden Kapsülleştirme: Standart Reçete Örnekleri. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies 6/Special issue3 (2018) 53-72* DOI: 10.21325/jotags.2018.238

Patil, H. N. &Pol, R. (2014). A Study on Effects of StandardizedRecipes of BakeryProducts in PuneRegion.*International Journal of Multidisciplinary Consortium*, 1(3), 82-91. ss.83-85

Reed, D. B. ve Schuster, E. (2002). Recipe checklist: a tool to aid development of recipes for audiences with limited resources. *Journal of Extension [On-line], 40*(6)

Romero Galarza, C. A. Flores Sánchez, G. G. Campoverde Campoverde, J. A. ve Coronel Pangol, K. T. (2017). Bakery small business in Azuay (Ecuador) and their productivity. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administracióny Economía*, *7*(14), 167-188. https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.09

Saç, F. (1988). *Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Standart Reçete Kullanımı (*Yüksek Lisans Tezi) Hacette Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. ss.48-71

Sarıtaş, A. ve Sormaz, Ü. (2020). Otel ve Restoran Şeflerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları: Konya Örneği. *Gastroia: Journal Of Gastronomy And Travel Research*, *4*(1), 136-158. ss.138

Selimoğlu, T. G. (2019). *KOBİ'likten Büyük Ölçekli İşletmeye Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Hizmet Sektöründeki KOBİ'ler.* (Yüksek Lisans Tezi)İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: ET000048.pdf (istanbul.edu.tr) ss.19

Serinkan, C. ve Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, *5*(1), 1-28. ss.10-11

Sezgin, M. Zerenler, M. Ve Karaman, A. (2008). Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyoekonomi Sosyoekonomi*, 127. ss.130

Sumair, S. S. (2015). *Brand Positioning Strategies of CoffeeShops in Turkey, a Comparative Study with a Customer Point of View* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. ss.33

Şahin, B. D. ve Özüdoğru, H. (2019). KOBI'lerde Üretim ve Pazarlama Sorunları: Ostim Örneği 1. *Third Sector Social Economic Review*, *54*(1), 320-333. ss.322-323

Şahin, E. (2019). *Menü Dizaynı ve Restoran Ambiyansının Menüden Yemek Seçimine Etkisi* (Doktora tezi). T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. ss.7

Tandoğan, V. ve Şahin, Ö. (2014). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Standart Reçetelerin ve Hedef Maliyetlemenin Stratejik Kararlarda Kullanılmasına Yönelik Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(1), ss.242.

Taşkın, E. (2016). *Yöresel Yemeklerin Standartlaştırılması Üzerine Bir Çalışma: Gaziantep* (Yüksek Lisans Tezi) Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, ss.17

Titus R.L (1969) *Standardızatıon of Procedures In Quantıty Recıpes Through The Task-Unıt Concept* (Master of Scıence). Kansas State Unıversıty, Manhattan, Department Of Institutional Management. ss.4-15

Turan, A. H. (2009). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Bilişim Teknolojileri (BT), Örgütsel Rekabetçi Stratejileri ve Başarım İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(3), 105-122. ss.106-107

Türk, U. (2007). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması)* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya ss.54

Türkan, C.(2010). Mutfak Teknolojisi Kitabı, *Cemalturkan Yayınları*, 4.Basım, Ankara. ss.72

Türköz, P. (2008). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Bankaların KOBİ'lere Yaklaşımı: Isparta Alan Araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. ss.41-42

Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim, 23*(112). ss.10

Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar*, Ankara. 11.Baskı ss.37-125

Zencir, E. Özoğul, T. Göde, M. Ö. ve Ekincek, S. (2018). Yöresel Yemeklerin Ön Standart Tarifeleri Hazırlanarak Yiyecek İçecek İşletmelerinde. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies, 387,* 418. Doı: 10.21325/Jotags.2018.220

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

İrten Eralp, Y. T.C Dış İşleri Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Önemi Ve İkinci OECD-KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı. Erişim adresi: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Önemi ve İkinci OECD-KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı / T.C. Dışişleri Bakanlığı (mfa.gov.tr) Erişim tarihi: (25.10.2020)

http://www.ufuk2020.com/ Türkiye'deki KOBİ Tanımı Değişti | Resmi Tescilli UFUK 2020 (Erişim tarihi: 10.11.2020)

https://www.paraborsa.net/i/kobi-nedir/ KOBİ'lerin Dezavantajları 17 Şubat 2013 (Erişim tarihi: 14.11.2020)

EKLER

EK- 1. Görüşme Formu

BU ANKET ÇALIŞMASI; **GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ, SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI'NDA HAZIRLANMAKTA OLAN "KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ PASTANE İŞLETMELERİNDE PASTANE İŞLETMELERİNDE STANDART REÇETE KULLANIMI"** KONULU YÜKSEK LİSANS TEZİ BÜNYESİNDE GERÇEKLEŞTİRİLMEKTEDİR.

NOT: Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçla kullanılıp yapılan araştırmanın verilerini ve araştırmamızın bulgularını oluşturmak üzere toplanılmaktadır. Hazırlamış olduğumuz çalışmada anketi yanıtlayan kişiler ve işletmeler hakkında elde edilen bilgilerden bahsedilmeyecektir ve kişiler gizli tutulacaktır. Elde edilen bilgilerin analizi yapıldıktan sonra tablo haline getirilerek, katılımcı görüşleri toplu bir şekilde sunulacaktır.

Çalışmaya sağlamış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Araştırmayı Yapan: Büşra DEMİRÖZ

Danışman: Doç. Dr. Ali ÖZKAN

1.ANKET KATILIMCISINA AİT DEMOGRAFİK BİLGİLER

S.1. 1. Yaşınız nedir?
() 18-25 yaş aralığı
() 25-35 yaş aralığı
() 35-45 yaş aralığı
() 45 ve üzeri

S.1. 2. Cinsiyetiniz nedir?
() Kadın / () Erkek

S.1. 3. Eğitim durumunuz nedir?
() Ortaöğretim
() Ön lisans
() Lisans
() Yüksek Lisans veya Doktora

S.1. 4. Mezun olduğunuz bölüm nedir?
() Gastronomi - Aşçılık
() İşletme
() Mühendislik
() Diğer

S. 1. 5. İşletmedeki statünüz nedir?
() Üst Yönetici
() Orta Kademe Yönetici
() Pastane şefi
() Pastane şefi yardımcısı

S.1. 6. Sektördeki tecrübeniz kaç yıldır?
() 1-4 yıl
() 5-9 yıl
() 10-14 yıl
() 15 ve üzeri yıl

S.1. 7. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
() 1-3 yıl
() 4-7 yıl
() 8-11 yıl
() 12 ve üzeri yıl

S.1.8. İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır?
() 10 ve daha az
() 50 ve daha az
() 250 ve daha az
() 500 ve daha az

S.1. 9. işletmenizin imalat bölümünde çalışan personel sayısı kaçtır?
() 1-5
() 5-10
() 10-15
() 15 ve üzeri

S.1. 10. İşletmenizde ne kadar süredir standart reçete kullanılmaktadır?
() 1-3 yıl
() 4-7 yıl
() 8-11 yıl
() 12 ve üzeri yıl

2-İŞLETMENİN STANDART REÇETE KULLANIMINA İLİŞKİN AÇIK UÇLU SORULAR

2.1-İşletmenizde standart bir reçete fişi kullanılıyor mu?

- Evet
- Hayır (Nedenini tek bir cümle ile ifade ediniz)

2.2-İşletmenizde standart reçete kullanmanızdaki temel amaç sizce nedir? (Lütfen tek bir cümle ile ifade ediniz)

2.3-Standart reçetenin kullanımının işletmenize sağlamış olduğu avantajlar nelerdir?

Sonda:
Maliyet açısından
Müşteri açısından
Kalite açısından

2.4-Standart reçete kullanımının işletmenize olan olumsuz etkileri konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

Sonda:
İşletme açısından
Personel açısından

2.5-İşletmenin sahip olduğu standart reçetenin çalışan personel ile paylaşılması hakkında ki düşünceleriniz nelerdir?

2.6-Personellerinize standart reçete kullanımı ile ilgili herhangi bir eğitim sunuyor musunuz?

2.7-İşletmenizde standart reçeteyi hazırlayanlar kimlerdir?

Sonda:
Şefler
İşletme sahipleri
Personeller

2.8-İşletmenizde satışını gerçekleştirmiş olduğunuz ürünü ve standart reçeteyi oluştururken dikkate aldığınız kriterler nelerdir?

Sonda:
Maliyet
İş Gücü
Ekipman
Ham madde

2.9-Standart reçetede değişiklikler yapıyor musunuz?

2.10-Standart reçeteyi değiştirme sıklığınız nedir?

2.11- Özellikle pastane işletmeleri için tespit ettiğiniz bir eksiklik veya geliştirilmesini istediğiniz bir uygulama var mıdır?

EK- 2. Fransızca Standart Reçete Örnekleri

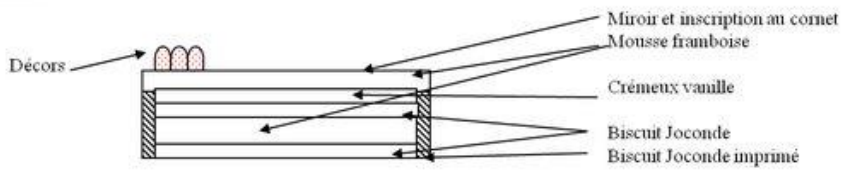
Örnek 1

Entremets 6 pers Ø 200

Mousse Framboise (Biscuit décor)

RECETTES		PROGRESSION
Ingrédients	Poids en Kg	
Crémeux vanille :		**Réhydrater** la gélatine dans l'eau froide
Crème liquide :	0.125	**Bouillir** : la crème liquide **Infuser** : la vanille coupée en deux
Jaunes d'œufs :	0.033	**Blanchir** : les jaunes d'œufs et le sucre (=mélanger)
Sucre :	0.020	**Mélanger** : la crème liquide chaude et les jaunes d'œufs
Gélatine poudre :	0.003	**Cuire** : à 85°c
Eau :	0.015	**Ajouter** : la gélatine, puis mélanger pour la diluer
Vanille gousse pièces :	2	**Couler** dans un moule d'1cm d'épaisseur environ
		Congeler
Appareil à cigarette		**Faire** un beurre pommade (travailler-le au batteur ou à la main pour le ramollir)
Beurre	0.020	
Sucre glace	0.020	**Ajouter** le sucre glace (sans monter)
Blanc d'œufs	0.020	**Incorporer** le blanc d'œuf (à température)
Farine	0.020	**Mélanger** la farine. **Colorer**
Colorants	Qté suffisante	**Etaler** une fine couche de l'appareil sur une feuille silpat
		Créer des motifs (doigt, peigne……) **Surgeler**
Biscuit Joconde		**Mélanger**: au batteur la poudre d'amande, le sucre glace,
Poudre amande	0.160	**Ajouter** : les œufs petit à petit et mélanger l'ensemble
Sucre glace	0.150	**Ajouter** : la farine en pluie
Œufs entiers	0.155	**Verser** : le beurre fondu et froid
Farine	0.040	**Monter** : les blancs d'œufs, serrer avec le sucre (bec d'oiseau)
Beurre	0.030	**Incorporer** : les blancs au 1er appareil
Blancs d'œufs	0.133	**Faire** : retomber l'appareil en le brassant
Sucre semoule	0.050	**Etaler** : sur le silpat enduit du décor en pâte à cigarettes
		Cuire : à 220°c pendant 7/8 mn
		Réserver : sur grille
Mousse framboise		**Réhydrater** la gélatine dans l'eau froide
Pulpe framboise	0.250	**Prélever** et chauffer à 40°C 1/3 de purée fruit
Gélatine poudre	0.005	**Fondre** la gélatine dans la purée chaude, bien mélanger
Eau	0.025	**Ajouter** le reste de purée froide, refroidir à 30 °C
Crème fleurette	0.250	**Incorporer** la crème fouettée
		Dresser

Croquis :



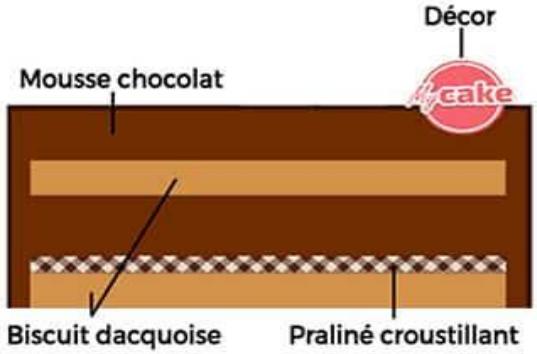
(http://gourmandistas.blogspot.com/2014/03/gourmandista-passe-son-cap-patisserie.html Erişim tarihi: 12.11.2020)

Örnek 2

FICHE TECHNIQUE DE FABRICATION
ENTREMETS

Royal Chocolat (Ø 20cm)

Recette (à titre indicatif)		Progression
Dacquoise noisette :		**RÉALISER** le biscuit dacquoise
Blancs d'œuf	125g	
Sucre en poudre	35g	**DRESSER** 2 disques de 18cm de diamètre
Farine	20g	
Sucre glace	90g	**CUIRE ET RÉSERVER**
Poudre de noisette	100g	
		RÉALISER le sirop de sucre
Praliné croustillant :		
Chocolat au lait	40g	**IMBIBER** les biscuits
Praliné noisette	160g	
Pailleté feuilletine	80g	**RÉALISER** le praliné croustillant et étaler sur un disque de biscuit
Mousse au chocolat :		
Jaune d'œuf	80g	**RÉALISER** la mousse au chocolat
Eau	60g	
Sucre en poudre	75g	**MONTER** le cercle diamètre 20cm, hauteur 4,5cm
Chocolat noir	250g	
Crème liquide entière	500g	**RÉSERVER AU GRAND FROID**
Sirop de sucre		**FINITION & DÉCOR** libre
Sucre en poudre	60g	
Eau	40g	



(https://www.google.com/search?q=patisserie%20fiche%20technique%20pdf&tbm=isch&hl=tr&tbs=rimg:CR5OC26YoW_1GYRO2SrKYWlTv&rlz=1C1FKPE_trTR928TR928&sa=X&ved=0CBsQuIIBahcKEwiw44CcgbjtAhUAAAAAHQAAAAAQVQ&biw=1349&bih=568#imgrc=KFBoWOUqZojCqM Erişim tarihi: 12.11.2020)