

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



FINE-DINING RESTORANLARDA AR-GE STRATEJİLERİ

**GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM
DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

SOYHAN YILMAZ

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Osman ÇAVUŞ

BOLU, KASIM - 2024

KABUL VE ONAY SAYFASI

Soyhan YILMAZ tarafından hazırlanan “**FINE-DINING RESTORANLARDA AR-GE STRATEJİLERİ**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir. 6/11/2024.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Doç. Dr. Osman ÇAVUŞ
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Doç. Dr. Osman GÜLDEMİR
Anadolu Üniversitesi

.....

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet
EMİRMUSTAFAOĞLU
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim 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.

Teze ilişkin Turnitin adlı programında enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış, olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %30'u geçmemektedir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan Protokol NO. 2024/20 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
SOYHAN YILMAZ

ÖZET

FINE-DINING RESTORANLARDA AR-GE STRATEJİLERİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
SOYHAN YILMAZ
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI
(TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. OSMAN ÇAVUŞ)
BOLU, KASIM - 2024
XI + 99 SAYFA

Günümüzde beslenme insanların temel ihtiyacı olmakla beraber hazsal bir faaliyet haline geldiği söylenebilir. Bu bağlamda dünyada yiyecek-içecek işletmelerinin önemi gittikçe artmaktadır. Küreselleşmeye bağlı olarak yiyecek-içecek işletmelerinin diğer sektörlerde olduğu gibi hızlı bir değişim-dönüşüm yaşadığı bilinmektedir. Özellikle restoran sektörü tüketicilerin farklı istek ve beklentilerine göre yapılanmıştır. Mutfak akımlarının oluşması ve özellikle gastronomi trendlerinin yayılmasıyla beraber restoranlar, yemek severlerin (foodie) yaşam tarzlarına yön veren işletmeler haline gelmeye başlamıştır. Fine-dining restoranları gastronomi alanında farklı deneyimler yaşamak isteyen tüketicilerin sıklıkla başvurdukları yiyecek-içecek işletmeleri olmuştur. Fine-dining restoranlar, bu beklenti ve isteklere cevap verebilmek için sürekli olarak araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı restoran değerlendirme kuruluşları tarafından dünyanın en iyi fine-dining restoranları olarak belirlenen restoranların Ar-Ge stratejileri ve laboratuvar uygulamalarını derinlemesine incelemektir. Bu bağlamda çalışmada elde edilecek bulgular diğer fine-dining restoranlarına stratejik bir rehber niteliği taşıyacağından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada verilerin elde edilebilmesi için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler, fine-dining alanında Danimarka, İspanya, İngiltere, İsviçre, Tayland ve Grönland'da yer alan ve dünyanın oldukça önemli restoranları arasında gösterilen dokuz restorandan katılımcı gözlem ve görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Veriler tümevarımsal tematik analiz ile çözümlenmiş, bulgular tablolarla ve görsellerle desteklenerek yorumlanmıştır. Araştırma bulguları altı tema altında değerlendirilmiştir. Bunlar; (1) Ar-Ge Ekibi, (2) Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri, (3) Ar-Ge Sonucu Elde Edilen Ürün Özellikleri, (4) İlham Kaynakları, (5) Entegrasyon, (6) Misafir Deneyimi'dir. Araştırmanın en çarpıcı sonuçlardan biri Ar-Ge süreçleri kapsamında fine-dining restoranların multidisipliner bir yaklaşım içerisinde olmasıdır. Çalışmanın Türkiye'deki fine-dining konseptli restoranların Ar-Ge stratejilerini belirlemede yol gösterici olması beklenmektedir. Ayrıca Türk Mutfağının potansiyeli, iyi Ar-Ge stratejileri ile değerlendirildiğinde işletmelere ve makro ölçekte Türkiye gastronomisine çok güçlü bir yaygın etki oluşturma potansiyelindedir.

ANAHTAR KELİMELEER: Fine-Dining Restoranlar, Restoranlarda Ar-Ge Süreci, Ürün Geliştirme, Gastronomi.

ABSTRACT

**R&D STRATEGIES IN FINE-DINING RESTAURANTS
MASTER THESIS
SOYHAN YILMAZ
BOLU ABANT IZZET BAYSAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
GASTRONOMY AND CULINARY ARTS
(SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. OSMAN ÇAVUŞ)
BOLU, NOVEMBER- 2024
XI + 99 PAGES**

Nowadays, it can be said that nutrition is a basic need of people and has become a hedonic activity. In this context, the importance of food and beverage businesses in the world is increasing. It is known that food and beverage businesses, like other sectors, are experiencing rapid change and transformation due to globalization. The restaurant sector in particular has been structured according to the different demands and expectations of consumers. With the formation of culinary trends and the spread of gastronomy trends in particular, restaurants have begun to become businesses that direct the lifestyles of foodies. Fine-dining restaurants have become food and beverage businesses frequently resorted to by consumers who want to have different experiences in the field of gastronomy. Fine-dining restaurants must constantly engage in research and development (R&D) studies in order to respond to these expectations and demands. The purpose of this study is to deeply examine the R&D strategies and laboratory practices of restaurants determined by restaurant evaluation organizations as the best fine-dining restaurants in the world. In this context, the study is considered important since the findings to be obtained in the study will serve as a strategic guide for other fine-dining restaurants. Qualitative research method was used to obtain the data in the study. The data was obtained from nine fine-dining restaurants located in Denmark, Spain, England, Switzerland, Thailand and Greenland, which are among the most important restaurants in the world, using participant observation and interview techniques. The data was analyzed with inductive thematic analysis, and the findings were interpreted by supporting them with tables and visuals. The research findings were evaluated under six themes. These are; (1) R&D Team, (2) Restaurant Features for R&D Activities, (3) Product Features Obtained as a Result of R&D, (4) Sources of Inspiration, (5) Integration, (6) Guest Experience. One of the most striking results of the research is that fine-dining restaurants have a multidisciplinary approach within the scope of R&D processes. It is expected that the study will guide fine-dining concept restaurants in Turkey in determining their R&D strategies. In addition, the potential of Turkish Cuisine, when evaluated with good R&D strategies, has the potential to create a very strong widespread impact on businesses and Turkish gastronomy on a macro scale.

KEYWORDS: Fine-Dining Restaurants, R&D Process in Restaurants, Product Development, Gastronomy.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI	ii
ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ	ix
GÖRSEL LİSTESİ	x
TEŞEKKÜR	xi
1. GİRİŞ	1
2. BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
2. FINE-DINING RESTORANLAR	3
2.1 Fine-Dining Restoran Tanımı	3
2.2 Fine-Dining Restoranların Özellikleri	5
2.3 Fine-Dining Restoranların Tarihçesi	8
2.3.1 Rafine Mutfak	9
2.3.2 Yeni Mutfak	11
2.3.3 Modern Gastronomi Trendleri	13
2.3.4 Moleküler Mutfak	14
2.4 Restoran Değerlendirme Kuruluşları	16
2.4.1 Michelin Rehberi	16
2.4.2 The World's 50 Best Restaurants	20
2.4.3 Gault & Millau.....	20
2.4.4 "Opinionated About Dining" OAD Rehberi.....	21
2.4.5 360° Eat Guide.....	22
2.5 Fine-Dining Restoranlarda Destinasyonlar.....	22
2.5.1 "Foodie" Kavramı.....	23
2.5.2 Kopenhag, Danimarka	24
2.5.3 San Sebastian, İspanya.....	25
2.5.4 Lima, Peru.....	26
2.5.5 Londra, İngiltere	26
2.5.6 Dubai, BAE.....	27
2.5.7 Urla, Türkiye.....	27
3. İKİNCİ BÖLÜM	29
3. AR-GE	29
3.1 Ar-Ge Kavramı	29
3.1.1 Araştırma Kavramı	30
3.1.2 Geliştirme Faaliyeti	30
3.2 Fine-Dining ve Ar-Ge İlişkisi	31
3.3 Yeni Gıda Ürünü Geliştirme.....	37
3.3.1 Yeni Gıda Ürünü Geliştirme Aşamaları	38
3.4 Fine-Dining Restoranlarda Ar-Ge Mutfakları ve Laboratuvarlar.....	41
3.5 Ar-Ge Mutfaklarında Kullanılan Ekipmanlar.....	43
3.5.1 Sous-Vide	44
3.5.2 PacoJet	45

3.5.3 Thermomix	46
3.5.4 Rotor-stator Homogenizer	47
3.5.5 Anti-Griddle.....	48
3.5.6 Döner Buharlaştırıcı.....	48
3.5.7 Santifrüz	49
4.ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	50
4. YÖNTEM.....	50
4.1 Araştırmanın Amacı.....	50
4.2 Araştırmanın Önemi	51
4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	52
4.4 Araştırmanın Yöntemi	53
4.5 Veri Toplama Aracı	54
4.6 Verilerin Analiz Edilmesi	57
4.7 Geçerlik ve Güvenirlik	58
4.8 Sınırlılıklar	59
5.DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	60
5. BULGULAR	60
5.1 Demografik Bulgular	60
5.2 Araştırmacının Yaptığı Gözleme İlişkin Bulgular.....	62
5.2.1 Alchemist.....	63
5.2.2 Restaurant AOC.....	68
5.3 Elde Edilen Temalar ve Kategoriler	71
5.4 Ar-Ge Ekibi	72
5.5 Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri	74
5.6 Ar-Ge Sonucu Elde Edilen Ürün Özellikleri	77
5.7 İlham Kaynakları	81
5.8 Entegrasyon	83
5.9 Misafir Deneyimi	86
6. SONUÇ.....	89
KAYNAKLAR.....	92

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Fine-Dining Restoranların Öne Çıkan Unsurları	5
Şekil 2.2. Fine-Dining Restoranlarda Müşteriyi Etkileyen Faktörler	7
Şekil 2.3. Geçmişten Günümüze Bazı Mutfak Akımları	9
Şekil 2.4 . Klasik ve Yeni Gastronomi Destinasyonları	24
Şekil 3.1. Gastronomide Ar-Ge Süreci Örneği	32
Şekil 3.2. Restoranların İnovasyon Süreci Aşamaları	33
Şekil 3.3. Fikir Kaynağı Oluşturma Şeması	35
Şekil 3.4. Fine-Dining Restoranlarda Ar-Ge Basamakları	36
Şekil 3.5. SWOT Analizi Tablosu	40
Şekil 3.6. Rotary Evaporator Şeması	49

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.1. Restoran Değerlendirme Kuruluşları Tarafından Değerlendirilen Ülkelerdeki Ödüllü Restoran Sayısı	53
Tablo 4.2. Görüşme Sorularının Gerekçelendirilmesi.....	55
Tablo 5.1. Fine-Dining Restoranların ve Katılımcı Şeflerin Demografik Özellikleri	61
Tablo 5.2. Elde Edilen Temalar, Kategoriler ve Kodlar.....	71



GÖRSEL LİSTESİ

Sayfa

Görsel 2.1. Le Cuisinier François’ın Giriş Sayfası.....	10
Görsel 2.2. 1900 Yılında Basılan İlk Michelin Rehberi	17
Görsel 2.3. Michelin Yıldızlarının Tanımları	17
Görsel 2.4. Michelin Yeşil Yıldızı	18
Görsel 2.5. Michelin Rehberi Bib Gourmand Sembolü	19
Görsel 2.6. The World’s 50 Best Restaurants Derecelendirme Sistemi.....	20
Görsel 2.7. Gault & Millau 1. Türkiye Rehberi Kapağı.....	21
Görsel 2.8. Opinionated About Dining Logosu	21
Görsel 2.9. 360° Eat Guide Logosu.....	22
Görsel 3.1. Sous-Vide Örneği	45
Görsel 3.2. PacoJet	46
Görsel 3.3. Thermomix.....	47
Görsel 3.4. Rotor-Stator Homogenizer Örneği.....	47
Görsel 3.5. Anti-Griddle Örneği.....	48
Görsel 3.6. Santifrüz Örneği	49
Görsel 5.1. Alchemist’in Giriş Kapısı	63
Görsel 5.2. Şarap Mahzeni	64
Görsel 5.3. Ar-Ge Mutfağının Duvarı “Taste of Wall”	65
Görsel 5.4. “Dome” Ana Yemek Salonu	65
Görsel 5.5. “Dome” Ana Yemek Salonunda Türk Bayrakları	66
Görsel 5.6. Kan Bağışı “QR” Kodlu Domuz Kanı Dondurması	67
Görsel 5.7. Işığı Yansıtan Zeytinyağı Dondurmalı Karadut Krakeri	67
Görsel 5.8. AOC Restoranın Giriş Kapısı	68
Görsel 5.9. AOC Restoranın Yemek Salonu	69
Görsel 5.10. AOC Restoranın Hazırlık Mutfağı.....	69
Görsel 5.11. AOC Restoranın Servis Mutfağı.....	70
Görsel 5.12. Kurutulmuş Dana Kalbi ve Havuç Tartolet	70
Görsel 5.13. Servis Sırasında Tepsi Hazırlığı	71

TEŞEKKÜR

Erken yaşıta gönül verdiğim mesleğime giden yolda, lisans ve yüksek lisans eğitimimde öğreticiliğine hayran olduğum, her konuda olduğu gibi tez araştırmamın şekillenmesinde ve yürütülmesinde de desteğini esirgemeyen, ailemizden uzakta bize yalnızlığımızı hiç hissettirmeyen kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Osman ÇAVUŞ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimin sunumu sırasında bana değerli fikirleri ile destek olan Doç. Dr. Osman GÜLDEMİR’e ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet EMİRMUSTAFAOĞLU’na teşekkürü bir borç bilirim.

Veri toplama sürecinde yaptığım görüşmeleri destekleyen ve bana zaman ayıran restoran şeflerine, gözlem ve görüşme yapabilmem için uygun ortam sağlayan Restaurant Alchemist, Restaurant AOC, Christian Faulkner, Sven Wassmer, Nino Fjordside, Julian Otero ve diğer şeflere minnettarım.

Son olarak da eğitim-öğretim hayatımda bana her türlü desteği ve dostluğu sunarak hayatımı güzelleştiren arkadaşlarıma ve bana her zaman destek olan, inanan ve yüreklendiren aileme sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

1. GİRİŞ

Son yıllarda karın doyurma amacının dışına çıkan restoranlar, giderek yeni deneyimler sunan ve insanların yaşam tarzlarına yön veren işletmeler haline gelmeye başlamıştır. Bu restoranlar insanların psikolojik tatmin, sosyalleşme, statü göstergesi gibi birçok duygunun tatmin edildiği mekanlar olmuştur. Mutfak akımlarının oluşması ve özellikle gastronomi trendlerinin yayılmasıyla beraber restoranlar insanlara farklı deneyimler de sunmaya başlamıştır. Bu bağlamda fine-dining konseptli restoranlar yeni ve farklı deneyim yaşama hususunda en önde gelen restoran konseptlerinden birisi haline gelmiştir (Harrington vd., 2011). Zaman içerisinde tüketicilerin restoran tercihlerini önemli ölçüde etkileyen, restoran değerlendirme kuruluşları fine-dining konseptli restoranların başarısını etkilediği söylenebilir. Bu kuruluşların listelerinde yer alan restoranlar tüketicilerin sıklıkla tercih ettiği ve gastronomi dünyasında ön plana çıkmaya başlamışlardır. Dolayısıyla bu kuruluşların listelerinde yer almak isteyen işletmelerin yoğun çaba sarf ettikleri görülmektedir. Özellikle bazı bölgelerin restoran değerlendirme kuruluşlarının listelerinde sıklıkla yer aldığı görülmektedir. Bu bölgeler günümüzde önemli gastronomi destinasyonları olarak ön plana çıkmışlardır. (Chiang ve Guo, 2021).

İskandinav ve Basque bölgeleri gibi yerlerin dünya gastronomisinde ön planda olmasının önemli sebeplerinden biri fine-dining restoranlarının Ar-Ge faaliyetleri sonucunda sundukları özgün deneyimlerdir (Çavuş, 2020).

Son yıllarda önemli restoran değerlendirme kuruluşlarının ülkemizde de faaliyetlerini arttırmış olması, Türkiye'nin gastronomi destinasyonu potansiyeline sahip olduğunun bir göstergesi olduğu söylenebilir. Michelin Rehberi tarafından 2023 yılında İstanbul ilinde yedi, İzmir ilinde üç ve Bodrum bölgesinde iki adet restoran "Michelin Yıldızı" almaya layık görülmüştür. Ayrıca ülkemizden "The World's 50 Best Restaurants" 2023 yılı listesine girmeye hak kazanan iki adet restoran bulunmaktadır (Michelin Guide, 50 Best Restaurants, 2024). Tüm bu gelişmelerden yola çıkarak restoran değerlendirme kuruluşlarının listelerinde yer alan, dünyanın farklı ülkelerinde faaliyet gösteren, fine-dining alanında öncü restoranların Ar-Ge stratejileri ve aat ederk uygulamalarını derinlemesine incelemek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın alt amacı; elde edilen bulguların ülkemizde sayıları gittikçe artan fine-dining konseptli restoranlar

için bir Ar-Ge rehberi oluşturmaktır. Çalışma sonucunda aynı başarıyı gösterme niyetinde olan diğerk fine-dining restoranların başvurabileceği bir kaynak oluşturmak amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşmak için dünyadaki farklı destinasyonlarda bulunan 9 fine-dining restoran şefi ile yüz yüze ve evrimii görüşmeler gerçekleştirilmiştir, bununla beraber araştırmacı Danimarka'nın Kopenhag şehrinde bulunan iki farklı 2 Michelin Yıldızlı restoranda gönüllü çalışarak katılımcı gözlem yöntemi ile veri toplamıştır.

Bu çalışmada;

- birinci bölümünde fine-dining restoran kavramı, fine-dining restoranların tarihçesi, fine-dining restoran değerlendirme kuruluşları ile fine-dining restoranların bulunduğu destinasyonlar,
- ikinci bölümde Ar-Ge kavramı, fine-dining ile Ar-Ge ilişkisi, ürün geliştirme ile Ar-Ge Mutfağı ve 2aat ederken2 başlıkları altında, ilgili literatür taranarak araştırmanın kavramsal erevesi,
- nc bölümde çalışmanın yöntemi,
- dördüncü bölümde ise çalışmada elde edilen bulgular görsellerle desteklenerek sunulmuştur,
- beşinci bölümde araştırma sonuçları paylaşılmış, bulgular mevcut literatür ile tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

2. BİRİNCİ BÖLÜM

2. FINE-DINING RESTORANLAR

2.1 Fine-Dining Restoran Tanımı

Fine-dining restoran türü, özellikle 21.yy'da gastronominin merkezinde olan, devletlerin yatırım yaptığı, ülkelerin turizmi ve tanıtımına büyük katkısı olan bir restoran türüdür. Fine-dining, Cambridge Dictionary'e göre genellikle pahalı restoranlarda gerçekleşen, üst düzey yemeklerin insanlara sunulduğu, genellikle resmi şekilde servis edilen bir yeme tarzıdır. Fine-dining restoranlar sadece mutfak endüstrisini değil aynı zamanda gastronomi alanındaki akademi için de büyük önemi olan bir restoran türüdür. Fine-dining restoranlarla ilgili yapılan birçok akademik çalışma mevcuttur. Tlapa ve diğerlerine (2011) göre fine-dining restoran türü, lüks bir menüyle birlikte ince düşünülmüş bir servis hizmeti sunan restoranlar olarak tanımlanmaktadır. Bu restoranlar genellikle daha albenili bir dekora ve ambiyansa sahiptir, garsonlar genellikle yüksek eğitimlidir. Genellikle daha resmi kıyafetler giyerler ve genellikle müşteriler için de belirlenen bir kıyafet kuralı vardır şeklinde tanımlanmaktadır. Lane (2013) ise fine-dining restoranları özgünlük, estetik görünüş ve lezzet olarak gündelik yediğimiz yemekleri kalite¹ olarak aşan yemekler sunan, iyi restoranlar olarak tanımlamaktadır. Çavuş'a (2020) göre fine-dining restoranlar gastronominin kalbi niteliğinde olan, kar amaçlarından ziyade gastronomi sektöründe kalıcı olmak ve önemli restoran derecelendirme kuruluşlarının dikkatini çekmek amacıyla olan türde restoranlardır.

Fine-dining restoranlar ve Ar-Ge kavramı özelinde yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde karşımıza farklı bakış açılarıyla kaleme alınmış çeşitli çalışmalar çıkmaktadır. Altunel ve Çifçi (2021) yaptıkları çalışmada fine-dining restoranlarda müşteri memnuniyetini etkileyen unsurlar ve bu unsurların kendi aralarındaki ilişkileri üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Top ve Yarmacı'nın (2021) İstanbul ilinde bulunan fine-dining restoranların konseptlerinde ve menülerinde Türk Mutfağı etkilerini inceleyen bir akademik çalışma yayınlamışlardır. Bir diğer çalışma ise Akoğlu ve Öztürk'ün (2018) ülkemizde faaliyet gösteren fine-dining restoranlarının mutfak yöneticileri

¹ İnsanların beklentilerinin karşılanma düzeyi.

hakkında gerçekleştirdiği çalışmadır. Aulet vd.'nin (2016) gerçekleştirdiği çalışmada önemli bir fine-dining restoran üzerinden geleneksellik ve inovatiflik arasındaki bağlantı ve dengeyi incelemektedir. Vargas-Sanchez ve Lopez-Guzman'ın (2018) çalışmasında İspanya'da bulunan fine-dining restoranların mutfaklarındaki üretilen bilginin korunması ve saklanması üzerine bir araştırma yayınlamışlardır. Bir diğer Avrupa'da bulunan fine-dining restoranlarla alakalı önemli çalışma ise Lane'in (2011) İngiltere ve Almanya'daki fine-dining restoranları baz alarak yaptığı mutfak kültürü ve kültürün küreselleşmesini ve Fransız hegemonyası ve yerel mutfak kültürlerinin birbiriyle ilişkisini inceleyen bir akademik çalışması mevcuttur. Ülkemizden bir diğer çalışma ise Bertan'ın (2016) gerçekleştirdiği önemli restoran değerlendirme kuruluşu özelinde yaptığı fine-dining restoran işletmelerinin web sitesi değerlendirmelerine göre incelendiği akademik çalışmadır. Vo-Thanh vd.'nin (2022) fine-dining restoranlardaki servis dijitalizasyonunu incelediği bir çalışması mevcuttur. Bu çalışma literatürde çok fazla olmayan fine-dining restoranların servis yönüne ağırlık verildiği bir çalışmadır. Ma, Qu ve Eliwa'nın (2014) yaptıkları akademik çalışmada fine-dining restoranlardaki müşteri sadakati faktörünü cinsiyet rolleri üzerinden incelemişlerdir.

Akademik literatüre baktığımızda sadece Ar-Ge kavramı üzerine yapılan çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmaları inceleyince karşımıza çıkan bazı akademik çalışmalar mevcuttur. Ünal ve Seçilmiş'in (2013) ülkemizin Ar-Ge göstergelerini diğer gelişmiş ülkeler ile kıyasladığı bir çalışmayı literatüre kazandırmıştır. Taban ve Şengür'ün (2013) Türkiye'deki Ar-Ge faaliyetlerinin ekonomik büyümeye etkisini araştırdığı bir çalışma mevcuttur. Altın ve Kaya'nın (2009) ülkemizdeki Ar-Ge harcamalarının ekonomik büyümeye etkisini araştırdığı bir makalesi literatürde bulunmaktadır. Özer ve Çiftçi'nin (2009) Ar-Ge maliyetinin ihracat ile arasındaki nedensel ilişkiyi araştırdığı bir çalışması mevcuttur.

Genel anlamda fine-dining ve Ar-Ge başlıkları altında yapılan çeşitli çalışmalar mevcuttur fakat bu iki başlığın bir arada incelendiği akademik çalışma sayısı fazla değildir. Bu iki kavramın birlikte incelendiği çalışmalara örnek olarak; Ottenbacher ve Harrington'un (2007) Michelin yıldızlı şeflerin inovatif geliştirme süreçlerini incelediği ve bu süreci detaylı çözümlediği bir akademik çalışması mevcuttur. Bu çalışmanın yanı sıra Mestre vd.'nin (2022) fine-dining restoranlar

arasındaki Ar-Ge açısından oldukça önemli iki restoranın Ar-Ge ekibinin disiplinleri üzerine yaptığı bir çalışma bulunmaktadır. Çavuş, Şengül ve Özkaya'nın (2018) dünyanın önde gelen fine-dining restoranlarının şeflerini katılımcı olarak kullanarak yaptığı Ar-Ge sürecindeki menü geliştirme aşaması ve ürün tedarik aşamasını derinlemesine incelediği bir akademik çalışması mevcuttur.

2.2 Fine-Dining Restoranların Özellikleri

Genel anlamda fine-dining restoranlar şefin yeteneğine ve yaratıcılığına göre şekillenen, çeşitlilik ile değil kalite ve özen ile ön plana çıkan, iyi malzemeyi iyi tekniklerle birleştirip sofistike bir ambiyans ve akış içerisinde servis eden, insanlara sadece karın doyurma değil aynı zamanda deneyim de sunan restoran türüdür. Dünyadaki fine-dining restoranların hangi ülkede ve şehirde olursa olsun bazı özellikleri ve amaçları ortaktır. Bu özellikler fine dining restoranları tanımlayıcı niteliktedir ve diğer restoran türlerinden ayrılmasını sağlamaktadır.



Şekil 2.1. Fine-Dining Restoranların Öne Çıkan Unsurları

Fine-dining restoranların bu ortak özellikleri, restoran türünün genel çerçevede tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Fine-dining konseptli restoranların ortak amaçlarından olan bu özelliklerin her biri için ayrı bir özende ve titizlikte çalışma prensibi gerekmektedir. Restoranın büyüklüğüne, kapasitesine, bütçesine vb. özelliklere göre değişkenlik göstermek üzere, birçok restoranın her bir madde için ayrı bir personeli veya ekibi mevcuttur. Fine-dining

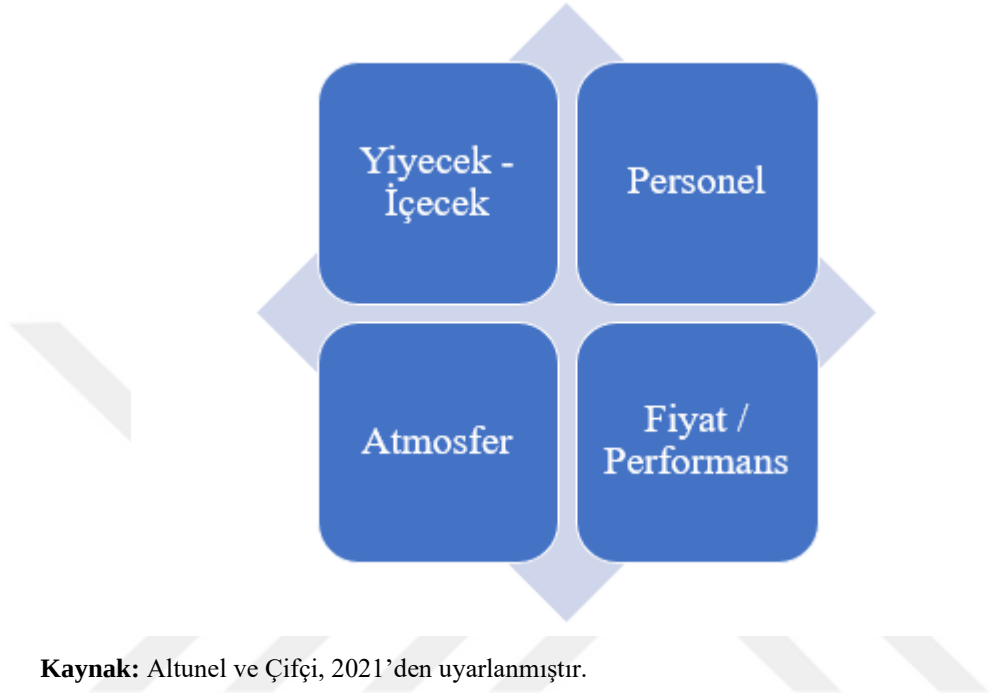
restoranların ortak özelliklerinden biri olan Ar-Ge, restoranın karakterini yansıtan ürünler ve tabaklar geliştirmekle sorumludur. Ar-Ge ekibinin çalışmaları sonucunda restoran dinamik bir menü elde etmektedir. Ayrıca Ar-Ge faaliyetleri sonucu ortaya sadece başarılı yapılmış klasik örnekler yerine, misafiri düşündürecek ve heyecanlandıracak yaratıcılıkta da ürünler ortaya çıkmaktadır. Bu da misafir deneyimini etkileyen faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Klasik ürünler veya yaratıcı ürünler geliştirirken dikkat ettikleri önemli unsurlardan bir diğeri ise yüksek kalitede malzeme kullanmaktır. İyi malzeme kullanmadan iyi kalitede yemek yapmaları mümkün gözükmemektedir. İyi kalitede ürün bulmak için de mevsimsellik ilkesini benimsemektedirler. Mevsiminde olmayan bir ürün kullanıldığında aynı kalitede ürüne ulaşmaları zorlaşmaktadır. Ortaya çıkan yüksek kalitedeki ürünü misafir perspektifinde tamamlayacak olan önemli etkenlerden biri ise kaliteli ve akıcı servistir. Eğitimli ve iletişim kabiliyeti yüksek bir servis personeli misafirin deneyiminin kusursuza yakın olmasını sağlayacak olan etkidir.

Fine-dining konseptli bir restoranın şarap menüsü de en az yemek menüsü kadar önemlidir. İnsanlar fine-dining restoranları sadece iyi yemek bulmak için değil aynı zamanda iyi şarap bulmak için de tercih etmektedirler. Bütün bu unsurlar iyi bir ambiyans barındıran bir alanda veya lokasyonda olduktan sonra deneyimin bütünselliği artmaktadır. Bütün koşulları sağlamayı başaran fine-dining restoranlar artık karşımıza sadece restoran olarak değil, iyi bir marka olarak çıkmaktadırlar. Marka kimliği oturmuş restoranların popüler markalar ile festivaller ile, ana akım medya ile vb. kurumlar ile iş birlikleri gerçekleştirebilmesi mümkün gözükmemektedir. Bu unsurların hepsinin üzerinde özenle çalışan ve misafir deneyimine bütünsel yaklaşım başarılı olan işletmeler gastronomi sektöründe yol gösterici ve trend belirleyici düzeyde kabul edilebilmektedir.

Altunel ve Çifçi'nin 2021 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında fine-dining restoranlardaki müşteri memnuniyetini etkileyen unsurları incelemiştir. Çalışma sonucunda müşterilerin en çok önem verdiği unsurun yiyecek-içecek özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bunların yanı sıra ambiyans ve atmosfer, personel tutumu ve fiyat performans skalasının da müşteri deneyimine etki eden diğer önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu istatistik doğrultusunda fine-

dining restoranları tercih eden müşterilerin sadece yemek yeme eylemi için değil, bir yandan güzel bir deneyim yaşama, kendilerini iyi hissedecekleri bir atmosfer içinde vakit geçirme, personel tarafından güzel ilgi görme vb. gibi faktörleri de deneyimlemek için tercih etmektedirler.



Kaynak: Altunel ve Çifçi, 2021'den uyarlanmıştır.

Şekil 2.2. Fine-Dining Restoranlarda Müşteriyi Etkileyen Faktörler

Restoranın yiyecek – içecek kalitesini kapsayan birçok unsur mevcuttur. Başta lezzet olmak üzere menü çeşitliliği, şarap menüsü çeşitliliği, karakteri olan yemekler ve sunum gibi unsurlar bir restoranın yiyecek içecek kalitesini etkileyen faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Personel kalitesini etkileyen faktörlere ise güler yüzlü bir ekip, bilgili personel, ilgi ve nezaket gibi unsurlar fine-dining restoranların personel kalitesini üst seviyeye çıkaran unsurlardandır. Restoranı fiyat/performans kılan unsurlar ise yüksek kaliteli hizmet ve hizmetin karşılığı olan fiyatlandırmalardır. Restoranın atmosferini olumlu yönde etkileyen unsurlar değerlendirilince huzurlu, romantik ve samimi ortam, otantiklik, zariflik, temiz görünüm ve bazı durumlarda canlı müzik olarak karşımıza çıkmaktadır (Altunel ve Çifçi, 2021).

Fine-dining restoran sektörü ülkemizde de gelişmekte olan bir sektördür. Diğer gelişmiş ülkeler kadar ön planda olmasa da giderek artan fine-dining restoran sayısı insanların bu konseptle ilgisinin olduğunu da bir göstergesidir.

Ülkemizdeki genel algı insanların küçük porsiyonlu yemeklere yüksek fiyatlar ödemesinden çekinmesi olsa da yavaş gastronomi alanının da popülerleşmesi ile yeni deneyimlere yani fine-dining restoranlara alışması arz/talep bakımından fine-dining restoranları da destekler niteliktedir. Fine-dining restoranlara olan talep arttıkça ülkemizin fine-dining ve Ar-Ge konusunda uzman personel ihtiyacı da ortaya çıkacaktır. Bu durumda ülkemizdeki akademilerin ve üniversitelerdeki gastronomi bölümlerinin önemi de ortaya çıkmaktadır (Akoğlu ve Öztürk, 2018; İlbay, 2021; Öztürk ve Girgin, 2022).

2.3 Fine-Dining Restoranların Tarihçesi

Restoran kavramı, köken olarak “restaurateur” kelimesine dayanmaktadır. Bu kelime “iyileştirici”, “yenileyici” anlamına gelmektedir. 1765 yılında Fransa’nın Paris şehrinde bulunan “Boulangier” isimli restoran bu işin öncüsü olarak gösterilmektedir (Mazlan, 2015). Boulangier isimli restoran et suyu servis etmektedir ve karın doyurma amacının yanı sıra insanların şifa bulma amacıyla da ziyaret ettiği bir işletmedir. Restoranların tarihçesi Boulangier’e dayandırılmış olsa da zaman içinde şekillenmesinde birçok olay ve olgu etkili olmuştur.

Restoran sektörünün gelişmesi için zemin hazırlayan en önemli olaylardan biri Fransız Devrimidir. Fransız Devrimi, halkın kendi arasındaki sınıfsal ayrımın azalmasına ve eski derebeylik anlayışı yerine modern bir anlayışa geçmeye yardımcı olmuştur. Bu modern anlayış restoran sektörünü de etkilemiştir (Akdeniz, 2019). Fransız Devriminden önce yiyecek içecek işletmeleri çoğunlukla üst sınıfa, zenginlere servis vermektedir. Fransız Devriminin ardından restoran işletmeleri bütün halkın ulaşabildiği bir hale gelmiştir. Devrimin ardından restoranlar sadece karın doyurma amacı ile gidilen işletmeler değil aynı zamanda halkın sosyalleştiği, vakit geçirdiği işletmeler haline gelmiştir (Spang, 2007).

Günümüzde son modern halini almış fine-dining restoranların temelleri yaklaşık olarak 17.yy’ın son dönemlerine dayandırmaktayız. Mutfak akımlarından “Haute Cuisine” yani “Yüksek Mutfak” akımı, literatüre giren belirli alışkanlıklar ve yenilikler ile günümüzdeki fine-dining ekolünün başlangıç noktalarını oluşturan belirli unsurlar barındırmaktadır. Fransız temelli olan bu akımlar modern trendlere ulaşana kadar birtakım ilerleme kaydetmiş ve dünyaya, günümüzde hala kullandığımız teknikler, ürünler, kombinasyonlar ve bazı yeme-içme anlayışlarını armağan etmiştir. Günümüzde halen varlığını sürdüren ve her

geçen gün aralarına yenileri eklenen gastronomi trendleri, fine-dining restoranların bir parçasını hatta bazı restoranların ana konseptlerini oluşturmaktadır.



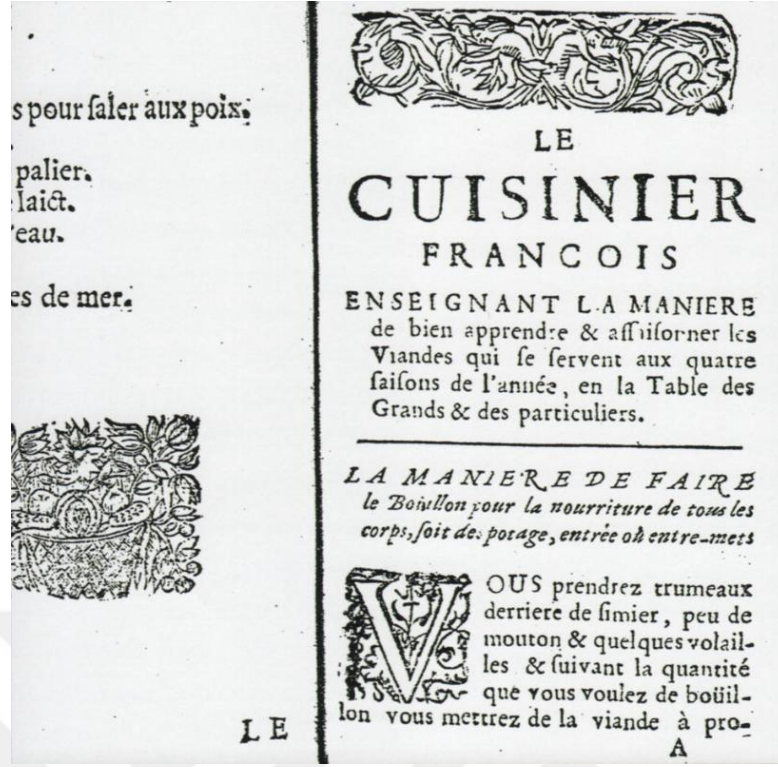
Şekil 2.3. Geçmişten Günümüze Bazı Mutfak Akımları

2.3.1 Rafine Mutfak

Rafine Mutfak yani diğer ismi ile “Haute Cuisine” akımının yükselişinin temelleri 1533 yılına dayanmaktadır. O yıllarda Fransız II. Henry, İtalyan Catherine de Medici ile evlenmiştir ve Medici, Fransa’ya kendi aşçıları ve ürünleri ile gelmesi Fransız mutfağının gelişmesinin önünü açmıştır. İtalyan mutfak kültürünün Fransa’ya aktarılması sonucunda Fransızlar birçok yeni yemek, teknik ve ürün ile tanışmıştır. Aynı zamanda çatal, bıçak kullanımı gibi yeni sofrada alışkanlıkları da Fransa’ya Medici Ailesi ile gelmiştir (Pinkard, 2009). Catherine de Medici ile başlayan Fransız saray mutfağının gelişimi, yerel halk mutfağı ile saray mutfağı arasındaki farkı oldukça belirginleştirmiştir.

Fransız mutfağının gelişimini sağlayan önemli etkenlerden biri de Kral XIV. Louis’nin yemeğe olan özel ilgisi olmuştur. XIV. Louis döneminde aşçılık için eğitim kurumlarına ve Fransız aşçılığının ileri seviyeye taşınması için şeflerin desteklenmesine önem gösterilmiştir (Beaugé, 2012).

Fransız mutfağının gelişiminde büyük payı olan isimlerden bir diğer kişi ise François Pierre La Varenne isimli Fransız şeftir. 17.yy’ın ilk yarısında doğduğu bilinmektedir. Saray mutfağının ağır ve kompleks teknikleri yerine daha hafif ve sade bir teknik anlayışı benimsemiştir. Fransız mutfağına getirdiği hafif ve sade pişirme anlayışının yanı sıra döneminin öncüsü olarak “Le Cuisiner François” isimli yemek kitabı yazarak literatüre oldukça önemli bir katkı sağlamıştır. (Ferguson, 2006). “Le Cuisiner François” sayesinde Fransız mutfağının dünya literatüründe kalıcı hale gelmesi ve aynı zamanda nesilden nesile aktarılacak zaman içerisinde yeni mutfak ekolleri ile geliştirilecek bir mutfak anlayışının benimsenmesi sağlanacaktır.



Kaynak: Modernist Cuisine, 2011

Görsel 2.1. Le Cuisinier François'in Giriş Sayfası

Fransız mutfağının günümüz Avrupa'sında öncü mutfak olarak görülmesini sağlayan birçok etken mevcuttur. Fransız mutfağının literatüre yazılı kaynaklarla aktarılması ve her yeni nesilden öncü bir şefin çıkıp bir önceki mutfak anlayışına katkı sağlaması Fransız mutfağının gelişiminin en büyük etkenlerindendir. Her öncü şef var olan mutfak anlayışına yeni teknikler ve yaklaşımlarla ilgili katkı vermiştir ve Fransız mutfağının günümüze kadar popüler ve öncü bir mutfak olarak gelmesini sağlamıştır.

François Pierre La Varenne isimli şefin ardından Fransız mutfağına önemli katkıları olan bir diğer şef ise Marie-Antonie Careme'dir. Bu şef günümüzde bile halen geçerliliğini koruyabilen bazı teknikler ve ürünler geliştirmiştir. Yenilikleri Modern Fransız mutfağının temellerini sağlamlaştırmıştır. Consomme ve beşamel gibi ürünleri geliştirmiştir. Günümüzdeki modern aşçı kıyafetlerine yakın kıyafetlerin kullanılmasını sağlamıştır. Günümüze kadar gelen yeniliklerinden diğeri ise ağır baharatlar yerine taze aromatik otların kullanımını arttırmasıdır (de Borms, 2019). Servis alanında da yenilikler yaparak "A La Russe" yani Rus tarzı servisi literatüre kazandırmıştır (Kaufman, 2002). Careme, modern mutfağın şekillenmesinde önemli bir payı olan, yaşadığı döneme kıyasla vizyonu geniş ve

geniş vizyonuyla günümüzü şekillendirmeyi başarmış öncü bir şeftir. Fransız mutfağına katkısı yadsınamaz derecede önemlidir.

Bütün bunların yanı sıra literatüre başta “Le Patissier Royal Parisien” isimli pastacılık kitabı olmak üzere toplam 5 önemli kitapla katkı sağlamayı başarmıştır. Diğer kitapları ise “Le Patissier Pittoresque”, “Le Maitre d’Hotel Français”, “Le Cuisiner Parisien”, “L’Art de la Cuisine Française au Dix-Neuvième Siècle” isimli, önemli kitaplardır (Parkhurst, 2003).

Modern gastronominin temellerini atan ve yenilikleri ile günümüz gastronomisini şekillendiren şeflerden diğeri ise Auguste Escoffier’dır. 1846 yılında doğan Auguste Escoffier günümüz mutfak sektöründe hala kullanılan birçok tarifi ve sistemin fikir kaynağıdır. Escoffier, günümüzde hala geçerliliğini sürdüren genel mutfak hiyerarşisini oluşturan isimdir. Ayrıca sıralı menü düzenini de ilk hayata geçiren isimdir. Örneğin; soğuk yemek ile başlayıp ardından sıcak yemek, tatlı ve içki şeklinde yüzeysel bir sıralama oluşturduktan sonra menüleri bu düzen çerçevesinde servis etmiştir (James, 2006). Auguste Escoffier’in dönemindeki en önemli gelişmelerden biri ise 1929 yılında aldığı “Legion d’Honneur” madalyası almış olmasıdır (Aksoy ve Üner, 2016). Bu önemli devlet madalyasının Escoffier’e verilmesi devletin gastronomiye verdiği önemi göstermektedir.

Rafine Mutfak akımının modern gastronominin temellerini oluşturduğu gözlemlenebilmektedir. Özellikle günümüze kadar gelen, üst düzey restoranların bile halen kullandığı teknik ve servis anlayışının Rafine Mutfak zamanında oluşturulmuş olması modern gastronomi için oldukça önemli bir mutfak akımı olduğunu kanıtlar niteliktedir. Rafine Mutfağı önemli kılan bir diğer faktör ise diğer mutfak akımlarının Rafine Mutfak bazları ile oluşturulmuş olmasıdır. Sıfırdan bir akım ortaya çıkarmak yerine ortaya çıkmış bir akımı geliştirme doğrultusunda bir strateji izlemişlerdir. Rafine Mutfak akımının üzerine ortaya çıkan akım “Nouvelle Cuisine” olarak isimlendirilmektedir.

2.3.2 Yeni Mutfak

Fransız mutfağının Rafine Mutfak akımından sonra ortaya çıkan akımı Yeni Mutfak akımıdır. Diğer ismiyle “Nouvelle Cuisine” olarak da bilinmektedir. 1960’lı yıllarda ortaya çıktığı bilinmektedir. Nouvelle Cuisine akımı, yemek pişirme ve menü tarzını günümüz gastronomisine bir adım daha yaklaştırmıştır.

Tabak boyutları ve kullanılan teknikler ağır ve karışık unsurlar yerine daha taze ve hafif unsurlar barındırmaya başlamıştır (Mallory, 2011). Tıpkı Rafine Mutfak akımında olduğu gibi Yeni Mutfak akımının da değerli öncü şefleri mevcuttur. Bu şeflerin başında Paul Bocuse gelmektedir.

Paul Bocuse, Fransız Mutfağının en saygın şeflerinden biridir. 1926 yılında Fransa'nın küçük bir kasabasında dünyaya gelmiştir ve 2018 yılında hayatını kaybetmiştir. Kendi restoranı olan “Restaurant Paul Bocuse” yani diğer ismi ile “Auberge du Pont de Collonges” 3 Michelin yıldızını en uzun süre elinde tutan restoran ünvanına sahiptir. 1965 yılından 2020 yılına kadar yani toplam 55 sene boyunca 3 Michelin yıldızını elinde tutmuştur. Paul Bocuse'un ölümünden iki sene sonra 1 yıldızını kaybetmiştir ve 2 Michelin yıldızına düşmüştür. Yıldız kaybetmesi gastronomi dünyasında büyük yankı uyandırmıştır (Michelin Guide, 2024). Yaşamış olduğu süre boyunca gastronomi anlayışına büyük yenilikler getirmiştir ve bu yeniliklerin geçerliliği günümüze kadar gelmiştir. Başta Fransa olmak üzere birçok ülkede gastronomi ekolü olmuştur.

Paul Bocuse döneminde değişen gastronomi anlayışlarının başında tabaklama sırasında estetik algıya değer verilmesi olmuştur. Estetiğin yanı sıra birbiriyle uyumlu kombinasyonlar kullanılmaya özen gösterilmiştir. Bütün bunların dışında yemek yapmaya bilimsel bir bakış açısıyla bakmaya özen gösterilmiştir (Bocuse vd., 1978). Paul Bocuse, tüm bu modern bakış açısını ve yeniliklerini gelecek nesillere aktarma kaygısı duyduğundan dolayı, Fransa'nın Lyon şehrinde “Institut Paul Bocuse” isimli bir akademi kurmuştur. Hali hazırda dünyanın en önemli aşçılık okullarından biri olan “Institut Paul Bocuse” aşçılık, pastacılık, şarap eğitimi, restoran yönetimi gibi alanlarda lisans ve yüksek lisans eğitimleri vermektedir. Başta kendi restoranı olan “Restaurant Paul Bocuse” olmak üzere Fransa'dan ve diğer ülkelere birçok Michelin yıldızlı restoran ile stajlar için iş birliği halindedir (Institut Lyfe, 2024).

Nouvelle Cuisine akımının tek öncüsü Paul Bocuse değildir. Troisgros Kardeşler, Alain Chapel ve Michel Guérard gibi isimler de Nouvelle Cuisine akımının gelişmesinde büyük payları olan şeflerdir. Döneminin iyi şefleri arasında gösterilmişlerdir ve Yeni Mutfak akımını temsil eden anlayışlarını mevsimselliği de göz önünde bulundurarak restoranlarına adapte etmişlerdir ve nesilden nesile aktarıma destek olmuşlardır (Cracknell vd., 1989).

Gault & Millau isimli restoran değerlendirme rehberinin de ortak kurucusu olan Henri Gault, 1973 yılında Nouvelle Cuisine'in 10 maddelik özelliklerini yayınlamıştır;

- Gereğinden fazla pişirme yapılmamalıdır.
- Taze ve yüksek kaliteli ürün kullanılmalıdır.
- Menüler hafifletilmelidir.
- Modern adı altına abartıdan kaçınılmalıdır.
- Yeni teknikler araştırmak bırakılmamalıdır.
- Turşulardan, fermente ürünlerden ve kürlenmiş av etlerinden uzak durulmalıdır.
- Fazla koyu ve ağır soslardan uzak durulmalıdır.
- Dengeli beslenme gözetilmelidir.
- Tabaklamalarda aşırı değişikliklerden uzak durulmalıdır.
- Yaratıcı olunmalıdır (Mhyrvold, 2011).

Nouvelle Cuisine akımı dünyada ve ülkemizde hala etkilerini sürdüren bir mutfak akımıdır. Modern gastronomiye geçiş sürecinde mutfak anlayışının temellerini oluşturması açısından büyük öneme sahiptir. Mutfak akımları arasındaki geçiş sürecinde önemli şeflerin öncü olması gastronominin gelişimini sağlayan bir etken olmuştur. Bu şeflerin geçiş süreçlerindeki yeniliklerini hem yazılı olarak hem de restoranları ve akademileri aracılığı ile fiziksel olarak literatüre ve yeni nesillere aktarması, bu şeflerin isimlerinin günümüze kadar gelmesini sağlamıştır.

2.3.3 Modern Gastronomi Trendleri

Modern gastronominin belirli bir başlangıç tarihi mevcut değildir. Günümüzde de eski mutfak geleneklerini sürdüren restoranlar bulunmaktadır. Fine-dining tarzı restoranlar bünyelerinde bazı mutfak trendlerini barındırmaktadır. Zaman ilerledikçe teknolojinin gelişmesi ve dünyadaki küreselleşme ile eskiye göre trend oluşturmak daha da zor hale gelmiştir. Trend oluşturmak ve bunu dünyada geçerli kılmak için eski Fransa dönemlerindeki gibi bir önceki trendin üzerine bazı yeni anlayışlar sunarak yeni bir gastronomi akımına geçmek mümkün olmamaktadır. Modern zamanda yeni bir gastronomi akımını kabullendirmek için daha devrim niteliğinde bir anlayış getirmek daha elzem bir hale gelmiştir.

Modern gastronomi trendlerinden günümüzdeki restoran anlayışını ve modern pişirme tekniklerini şekillendiren önemli bir mutfak akımı mevcuttur. Bu akım moleküler gastronomi akımıdır. Bu akımın günümüzdeki çoğu fine-dining restorana kattığı vizyon ve uygulama yapısı gözle görülür cinstendir.

2.3.4 Moleküler Mutfak

Moleküler mutfak akımı ihtiyaçtan doğan bir mutfak akımıdır. Cambridge Dictionary'e göre moleküler gastronomi, pişirme ve diğer gıda ürünleri ile kombine etme sonucunda ürün özelinde oluşan değişiklikleri bilimsel ilkelere dayandırarak hazırlamak anlamına gelmektedir. Gıda bilimi ve gastronomi kavramının beraberliğinden oluşmaktadır. 1980'li yıllarda gıda bilimi kavramının ve kaynaklarının özellikle endüstriyel gıda üretimi için kullanıldığı ve başka alanlarla bir araya gelmediği bilinmektedir. Moleküler gastronomi terimini ilk ortaya atan kişi Herve This isimli Fransız kimyagerdir. Moleküler gastronomi kavramı ise gıda bilimi kavramının günlük yemeklerle ve hizmet sektörü seviyesindeki gıda üretimi ile bağdaştırılması sonucunda meydana gelmiştir (This, 2009). Akımın ilk ortaya çıktığı dönemlerden günümüze moleküler gastronominin tanınırlığının gittikçe arttığı gözlemlenmektedir. Zaman ilerledikçe moleküler gastronomi sadece bilim adamlarının akademik alanları ile kısıtlanmamıştır. Şefler tarafından da benimsenmiştir ve fine-dining restoranlarda yer edinin şeflerin yaratıcılık özelliklerine göre günden güne gelişip yaygınlaşmıştır.

Moleküler gastronomi akımı ile özdeşleşen teknikler mevcuttur ve bu teknikler günümüzde hala geçerliliğini sürdürmektedir. Bu tekniklere köpük tekniği, sous-vide, havyar tekniği, jelleştirme tekniği, cyro pişirme tekniği ve daha birçok teknik örnek gösterilebilir (Cömert ve Çavuş, 2016). Bu teknikler ve bu tekniklerin üretiminde kullanılan agar-agar, soya lesitini, guar gum, sıvı nitrojen vb. birçok ürün ve ekipman mevcuttur. Günümüzde çoğu fine-dining restoran, konseptleri moleküler gastronomi olmasa bile moleküler gastronomide kullanılan katkı maddelerini ve ekipmanları, yaptıkları sosları, püreleri, yan ürünleri vb. iyileştirmek için ve stabilizasyonunu arttırmak için kullanmaktadırlar. Bu nedenle günümüzde direkt olarak moleküler gastronomi konseptli restoran sayısı az olsa da moleküler gastronomiyi Ar-Ge faaliyetlerinin bir parçası haline getirmiş olan fine-dining restoran sayısı oldukça fazladır.

Moleküler gastronomi akımını temel konsept olarak benimsemiş fine-dining restoranlar da bulunmaktadır. Fine-dining restoranlar arasında bu restoranlar trend belirleyici halindedir ve birçok gastronomi öğrencisinin ve sektör paydaşının ilham kaynağı olmuş restoranlardır. Moleküler gastronomi konseptini benimsemiş restoranların başarılı örnekleri olarak El Bulli ve The Fat Duck gösterilebilir.

2.3.4.1 El Bulli

El Bulli, İspanya'nın Roses şehrinde bulunan, 1961 yılında plaj barı olarak kurulmuş bir restorandır. 1984 yılında Juli Soyer ve "Adria Kardeşler" olarak da bilinen Ferran Adria ve Albert Adria tarafından restoran satın alınmıştır. El Bulli, moleküler gastronomi kavramının öncüsü olan restorandır. El Bulli, Michelin Rehberi tarafından 3 yıldız ile ödüllendirilmiştir (Michelin Guide, 2024). Ayrıca 2002, 2006, 2007, 2008 ve 2009 yıllarında dünyanın en iyi restoranı olarak ödüllendirilmiştir (50 Best Restaurants, 2024). Ferran Adria, El Bulli'nin restoranını 15 saat ederk fonksiyonuyla beraber kullanmıştır ve Ar-Ge mutfağı kavramının ilk kullanıldığı restoran olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca El Bulli yılın sadece 6 ayı servis vermektedir. Kalan 6 ay restoran servise kapatılmaktadır ve yeni ürün geliştirmek için Ar-Ge çalışmaları yapmaktadırlar (Adria, Soyer ve Adria, 2008). Moleküler gastronomi teknikleri bakımından birçok teknik geliştirmişlerdir ve bunları menülerinde kullanarak fine-dining restoranlara yeni bir vizyon getirmişlerdir. Menülerinde kullandıkları ikonikleşmiş teknikler ve ürünlere örnek olarak, "domates suyu dondurması ve badem sütü pudingi", "tütüsü köpüğü", "kavun havaryarı" ve "karamelize bıldırcın yumurtası" gibi yemekler örnek gösterilebilir (50 Best Restaurants, 2024).

Restoran 2011 yılında kapanmıştır. Restoran servis verdiği süre boyunca günümüzde en iyiler arasında gösterilen birçok şefi yetiştirmiştir. Rene Redzepi, Andoni Luis Aduriz, Grant Achatz ve Massimo Bottura gibi isimler El Bulli'de çalışıp eğitimlerini burada almışlardır. Restoran kapandıktan sonra da "El Bulli Foundation" isimli vakıf kurulmuştur. Bu vakıf akademik yayınlar yapmakta, kitaplar yazmakta, eğitim vermekte ve gastronomi üzerine araştırmalarına devam etmektedir (El Bulli Foundation, 2024). Ayrıca El Bulli günümüzde konaklama seçeneğine sahip bir müze olarak hizmetine devam etmektedir.

2.3.4.2 The Fat Duck

The Fat Duck, İngiltere'nin Bray isimli kasabasında bulunan bir restorandır. Ünlü şef Heston Blumenthal tarafından 1995 yılında açılmıştır. Restoran Michelin Rehberi tarafından 3 yıldız ile ödüllendirilmiştir (Michelin Guide, 2024). 50 Best Restaurants tarafından 2005 yılında dünyanın en iyi restoranı ünvanını kazanmıştır (50 Best Restaurants, 2024). Heston Blumenthal birçok şef ve gastronomi öğrencisi için ilham verici bir karakter olmuştur. Yalnızca şef olarak değil aynı zamanda gastrofizikçi olarak da anılmaktadır. “domuz pastırmalı ve yumurtalı dondurma”, “mandalina şeklinde ciğer pate”, “üç aşamalı patates kızartması” gibi yemekleri ile ön plana çıkmaktadır (Spence, 2017).

The Fat Duck, 2015 yılında geçici olarak kapatılmıştır ve büyük bir yatırımla renovasyona girmişlerdir. Yaklaşık 2.5 milyon pound yatırımla oluşturdukları yeni restoran konseptinde 16.yy dönemini temsil etmektedirler ve misafirlerine tarihten ilham alınmış bir fine-dining deneyimi sunmaktadırlar. The Fat Duck günümüzde halen Heston Blumenthal vizyonu ile beraber işletme hayatına devam etmektedir. Restoran, Edward Cooke isimli şef tarafından yönetilmektedir (The Worlds 50 Best, 2024).

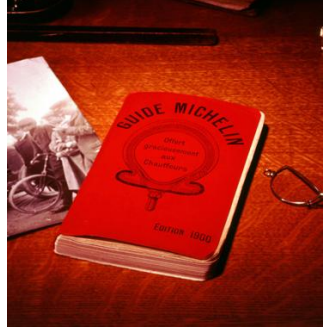
The Fat Duck bünyesinde çalışan ve eğitim gören, ardından kendi fine-dining restoranlarını açıp kendi başarılarını kanıtlamış Jeremy Chan ve Paulo Airauda gibi birçok şef mevcuttur. Heston Blumenthal kendi restoranında çalışanları yetiştirerek, televizyon programlarına çıkararak ve kitaplar yayınlarak eğitime ve vizyonunu nesilden nesile aktarmaya özen gösteren bir şef olmuştur.

2.4 Restoran Değerlendirme Kuruluşları

2.4.1 Michelin Rehberi

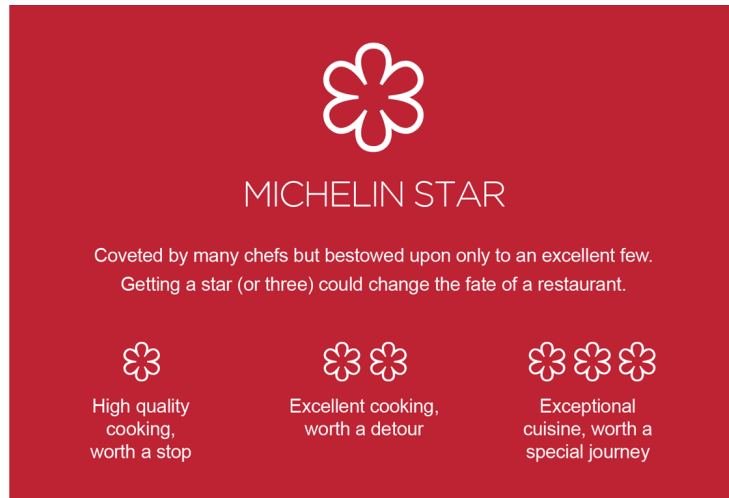
Restoran değerlendirme kuruluşlarından bahsedince ilk akla gelen kuruluş Michelin Rehberi'dir. Bir lastik firması olan Michelin, 1900 yılında Fransa'da bir rehber yayınlamaya karar vermiştir. Rehberin ilk amacı günümüze kıyasla biraz daha insanları seyahat etmeye ve araç kullanmaya teşvik etmektir. İlk Michelin Rehberlerinde sadece yeme-içme değil araç lastikleri hakkında bilgiler, konaklama tavsiyeleri, yakıt istasyonları vb. gibi bilgiler de bulunmaktadır.

Rehber 1900'den itibaren her sene düzenli olarak yayın yapmaya devam etmektedir.



Görsel 2.2. 1900 Yılında Basılan İlk Michelin Rehberi

Zamanla rehberin yeme-içme kısmı geliştikçe Michelin bir derecelendirme sistemi ihtiyacı hissetmiştir ve 1926 yılında “Michelin Yıldızı” olarak adlandırılan yıldız sistemini oluşturmuştur (Çavuş, 2020). Michelin Rehberi yıldız sisteminde restoranlar 1 ile 3 yıldız arasında değerlendirilmektedir. Michelin Rehberi tanımında 1 yıldız “Alanında çok iyi bir restoran”, 2 yıldız “Kusursuz yemek, rotayı değiştirmeye değer”, 3 yıldız ise “Fevkalade ve özel bir tarz, uğruna yolculuğa değer” anlamına gelmektedir (Blake ve Crewe, 1978:17). 2024 yılı itibariyle de Michelin Rehberi “The Michelin Key” olarak isimlendirdiği otel değerlendirme sistemi oluşturmuşlardır. Günümüzde fine-dining restoranların şefleri için Michelin yıldızı, büyük bir değer arz etmektedir. 2025 yılı itibariyle Michelin Rehberi, ülkemizden Antalya ilini de rehberine ekleyeceğini açıklamıştır.



Görsel 2.3. Michelin Yıldızlarının Tanımları

2020 yılı itibariyle Michelin Rehberi, sürdürülebilirliğe dikkat çekmek ve teşvik etmek için “Yeşil Yıldız” isimli yeni bir derecelendirme sistemi oluşturmuştur. Bu sistem restoranları sürdürülebilir kriterlerine göre değerlendirmektedir (Marquez Garat, 2022). 2024 yılı itibariyle dünyada toplam 528 adet yeşil yıldızlı restoran bulunmaktadır. Ülkemizde de 5 adet restoran yeşil yıldızı elinde tutmaktadır.pğ



Görsel 2.4. Michelin Yeşil Yıldızı

Michelin Rehberi restoranları sadece yıldız ile değerlendirmemektedir. Farklı ödül sistemleri de mevcuttur ve bu ödüller restoranların konseptlerine göre ve düzeylerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin Michelin Rehberi'nin yıldız harici değerlendirme kategorilerinden biri “Bib Gourmand” kategorisidir. Bib Gourmand kategorisi, kaliteli yemek sunan ve bunu daha uygun fiyatlara müşteriye ulaştıran restoranlar için ayrılan bir kategori olarak karşımıza çıkmaktadır (Do, 2020). Bu kategori Michelin Rehberi'nin kullanıcı skalasını daha yaygınlaştırmakta ve restoranın sadece üst düzey fine-dining restoranlar için olmadığını bir göstergesidir.



Görsel 2.5. Michelin Rehberi Bib Gourmand Sembolü

Rehber, bütün restoranları ve diğer işletmeleri kendi müfettişleri ile denetlemektedir. En önemli politikaları mahremiyettir. Kimlik ve kişilikleri şirket politikaları gereği tamamen gizli tutulmaktadır. Bu gizlilik politikasına belirli seviyedeki yöneticilerde dahil edilmektedir. Michelin müfettişlerinin genel anlamda gastronomik özellikleri gelişmiş olmalıdır. Sadece damağı değil mutfak becerileri ve mutfak kültürü bilgilerinin de son derece iyi olması beklenmektedir (Ho, 2019).

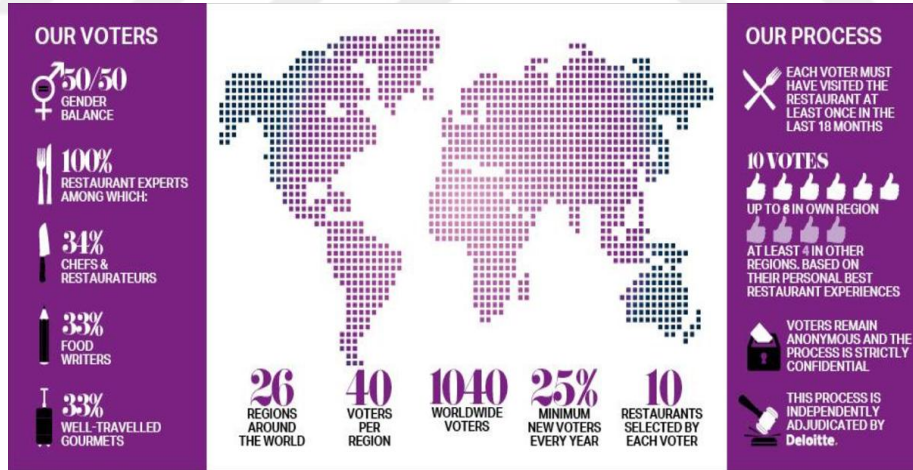
Michelin Rehberi'nin müfettişleri bünyesinde barındırdıkları kategorileri belirli kriterlere göre değerlendirmektedirler. Özellikle restoranların tedarik ettikleri ürünlerin kalitesi, şefin karakterini yemeklere yansıtabilmesi, fiyatın hakkını verebilme, müşteri istikrarı ve yemeklerindeki teknik ve yaratıcılığın ön plana çıkması gibi kriterler değerlendirme ölçütlerinin başında gelmektedir. Bu kriterlerin yanı sıra Michelin Rehberi'nin kendi gelenekleri haline gelmiş "Core Value" olarak adlandırdığı kendi öz değerleri mevcuttur. Bunların başında gizlilik gelmektedir. Denetlemeleri anonim bir şekilde gerçekleştirmek standart bir müşteriye gösterilen ilgiyi daha tutarlı bir şekilde ölçeceği için mutlaka gizlilik çerçevesinde hareket etmektedirler. Bir diğer değer ise bağımsızlıktır. Bunun yanı sıra ziyaretleri gerçekleştiren müfettişler gastronomi alanında uzman olmalıdır. Güvenilirlik değeri ise Michelin Rehberi'nin en özen gösterdiği değerlerindendir. Hiçbir restoran asla tek bir müfettiş tarafından değerlendirilmez ve birçok farklı görüş sonucunda o restoran derecelendirme sisteminde yer bulur. Diğer iki değer ise kalite ve tutku olarak karşımıza çıkmaktadır (Michelin Guide, 2024).

Michelin Rehberi 2022 yılında ülkemize İstanbul rehberi yayınlayarak giriş yapmıştır. Bu rehberde İstanbul'dan 5 restoran yıldız ile ödüllendirilmiştir. 2023 yılında ise İstanbul'un yanı sıra İzmir ve Bodrum rehberi de yayınlamıştır.

2023 rehberiyle beraber ülkemizde bulunan yıldızlı restoran sayısı İstanbul’da 7 restoran, İzmir’de 3 restoran ve Bodrum’da 2 restoran olmak üzere 12 restorana çıkmıştır.

2.4.2 The World’s 50 Best Restaurants

Tam ismi “The World’s 50 Best Restaurants” olan restoran değerlendirme kuruluşu, 2002 yılında kurulmuştur ve sektörün en prestijli kuruluşlarından biridir. Her yıl, Restoranlar yaklaşık 1.000 adet gastronomi uzmanı jüri tarafından değerlendirilerek listeye alınmaktadır. Her yıl 100 restorandan oluşan başarı sıralamasına sahip bir liste yayınlamaktadırlar (Şengül, Çavuş ve Taşkın, 2018). Kuruluş kendi içinde özel listeler de yayınlamaktadır. Geçmişten günümüze kadar olan tüm listelerin birincilerini kapsayan “Best of Best” listesi, Asya listesi, Latin Amerika listesi, Orta Doğu ve Kuzey Afrika listesi ve bar bölümü listesi gibi listeler buna örnek teşkil etmektedir (50 Best Restaurants). Kuruluşun en yeni alanlarından biri ise “Discovery” alanıdır. Daha çok bir şehir rehberi niteliğinde olan kısım, daha hafif kriterler ile değerlendirilerek gündelik bir rehber niteliği taşımaktadır (Öztürk ve Girgin, 2022).



Görsel 2.6. The World’s 50 Best Restaurants Derecelendirme Sistemi

2.4.3 Gault & Millau

Ülkemizde rehber yayınlayan önemli uluslararası restoran değerlendirme kuruluşlarından olan Gault & Millau rehberi, Henri Gault ve Christian Millau tarafından Paris’te 1969 yılında kurulmuştur. Faaliyet gösterdiği ülke sayısı 13’tür. Restoranları 5 şapka üzerinden ve 20 puan üzerinden değerlendirmektedir (Gault & Millau, 2024). Restoran rehberlerinin yanı sıra özel şarap ve şampanya

rehberleri de bulunmaktadır. Kurulduğu dönemlerde Michelin Rehberi'nin oluşturduğu burjuvazi algısının dışına çıkma amacı ile kurulmuş bir rehberdir (Cumhur ve Altaş, 2023). Gault & Millau 2023 yılından itibaren Türkiye’de de rehber yayınlamaya başlamıştır.



Görsel 2.7. Gault & Millau 1. Türkiye Rehberi Kapağı

2.4.4 “Opinionated About Dining” OAD Rehberi

Avrupa’nın önemli rehberlerinden biri ise “OAD” rehberidir. Tam ismi “Opinionated About Dining” olarak karşımıza çıkmaktadır. Steve Plotnicki tarafından 2004 yılında kurulmuştur. Rehber günümüzde 5.000’den fazla foodie ile iş birliği halindedir ve toplam 16.000’den fazla restoranı değerlendirmiştir. Rehber restoranları kategorilere klasifiye edip sıralama sistemiyle değerlendirmektedir (OAD, 2024).



Görsel 2.8. Opinionated About Dining Logosu

2.4.5 360° Eat Guide

360° Eat Guide İskandinavya merkezli bir restoran değerlendirme kuruluşudur. Rehber Avrupa’da faaliyet göstermektedir. Bu rehber özellikle sürdürülebilirlik fonksiyonu ile ön plana çıkan bir rehber olarak karşımıza çıkmaktadır. Restoran derecelendirme yaparken restoran özelliklerini puan ile sürdürülebilirlik özelliklerini de daireler ile göstermektedir (360° Eat Guide, 2024). Bu özellikleri sayesinde 360° Eat Guide, sürdürülebilirlik alanında ön plana çıkan önemli rehberlerdendir. Otel, Atık, Denge, Deniz Feneri, Şef, Genç Şef, Restoran, Deneyim, Deniz Ürünleri ve Misafirpervelik olan 10 kategori olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2021).



Görsel 2.9. 360° Eat Guide Logosu

2.5 Fine-Dining Restoranlarda Destinasyonlar

Gastronomi destinasyonu kavramı, ilgili bölgenin yeme içme kültürü ile ön plana çıkmasıyla oluşan bir kavramdır (Richards, 2002). Bölgede bulunan gastronomik öğelerin çeşitliliği, kalitesi ve özgünlüğü o bölgenin gastronomik destinasyon olmasını belirlemektedir. Bölgenin fiziksel ve kültürel yapısına göre o bölgenin gastronomik öğelerinin özgünlüğü şekillenmektedir. Povey (2011)’e göre bir bölgenin toprağı ve iklimini o bölgenin yeme içme kökenlerini belirlemektedir.

Gastronomik destinasyonların fine-dining restoranlara göre şekillenmesi, alışılmış gastronomi destinasyonu özelliklerinin dışında özellikler barındırabilmektedir. Fine-dining restoranlar özelinde gastronomi destinasyonlarının sadece yöresellik kavramı ile ön plana çıkması değil aynı

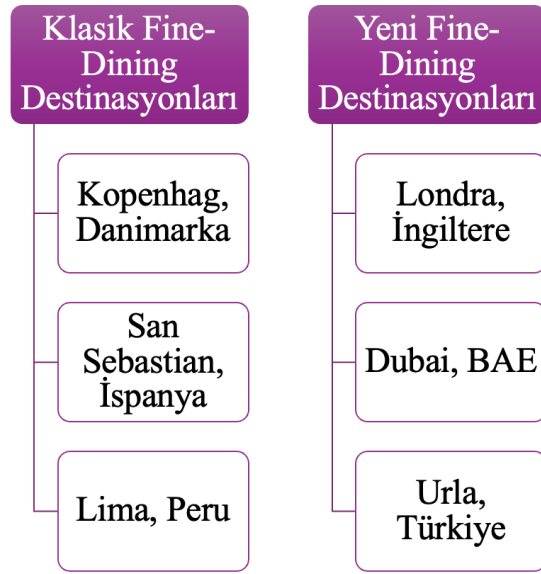
zamanda o bölgede bulunan fine-dining restoranların sayısı ve kalitesi ile de ön plana çıkmaktadır.

2.5.1 “Foodie” Kavramı

Fine-dining restoranlar özelinde gastronomi destinasyonlarının oluşmasındaki önemli etkenlere restoran değerlendirme kuruluşları ve foodieler örnek gösterilebilir. Bu insanlar, gastronomiyi deneyim arayışlarının merkezine koyarak, yemek ve haz arasındaki ilişkiden beslenerek gastronomi turizmi amaçlı seyahat eden kişilere foodie denmektedir. Foodieler seyahatlerinden gelir elde etme durumlarına göre profesyonel foodie ve geleneksel foodie olarak ikiye ayrılmaktadırlar (Çavuş, 2021a).

Ülkemizdeki profesyonel foodie kavramına örnek olarak Sinan Hamamsarılar gösterilebilir. “The Hungry Tourist” lakaplı David Dudi Califa ile beraber profesyonel fine-dining gastronomi turları düzenlemektedirler. Küçük bir tur ekibi ile beraber düzenlenen bu niş gastronomi turlarında Tokyo, Kyoto, Kopenhag, San Sebastian, Tel Aviv, İstanbul, Bangkok vb. gibi önemli destinasyonlara paket tur oluşturmaktadırlar. Bölgedeki en iyi ve rezervasyon yapması oldukça zor olan restoranlar ile bağlantı kurarak tur bünyesinde bölgenin en iyi fine-dining restoranlarına giderek deneyim yaşamaktadırlar (The Hungry Tourist, 2024). Ülkemizdeki diğer önemli foodielere örnek olarak Haluk Özyavuz, Vedat Milör ve Arman Kırım gibi isimler gösterilebilir.

Dünyadaki önemli fine-dining restoranlara sahip olan gastronomi destinasyonlarına Kopenhag, San Sebastian ve Lima gibi bölgeler örnek gösterilebilir. Bu klasikleşmiş önemli gastronomi destinasyonlarının yanı sıra son zamanlarda bazı restoran derecelendirme kuruluşlarının bölgelerdeki aktifliğini arttırması ve kendini kanıtlmış şeflerin bölgelerde yeni restoranlar açması ile birlikte yeni fine-dining destinasyonları ortaya çıkmaya başlamıştır. Londra, Dubai ve Urla gibi destinasyonlar hızla gelişmekte ve dünyanın her yerindeki foodielerin dikkatini çekmektedir.



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 2.4. Klasik ve Yeni Gastronomi Destinasyonları

2.5.2 Kopenhag, Danimarka

Danimarka'nın başkenti olan Kopenhag, son yıllarda yaptığı büyük girişimler ile dünyanın en önemli gastronomi destinasyonlarından biri haline gelmiştir. İskandinavya'nın coğrafi dezavantajını manifestoları ile avantaja çevirerek ilgi odağı haline gelmiştir. Alchemist, AOC, Noma, Ark, Kadeau, Koan vb. gibi birçok önemli fine-dining restorana ev sahipliği yapmaktadır. Kopenhag şehrinin gastronomi destinasyonu olmasını sağlayan en büyük etken “New Nordic Manifest” yani Yeni İskandinav Manifestosudur.

Manifestonun iki öncü ismi Rene Redzepi ve Claus Meyer'dir. Manifestonun İskandinavya'da hızlıca kabullenilmesinin sebeplerinden biri, manifestonun şefler, işletmeciler, sivil toplum örgütleri, akademisyenler, çiftçiler, tedarikçiler vb. gibi birçok kişi tarafından sahiplenilmesidir (Çavuş, 2021b). Manifestoda yerel üreticilerin desteklenip tanıtılması, mevsimselliğin ön planda tutulması, yaratıcılığı ön planda tutarak İskandinav ürünlerinin geliştirilmesi, hayvan refahını sağlamak vb. gibi birçok ince düşünülmüş madde mevcuttur (Leer, 2016). Böyle bir manifestonun İskandinav ülkeleri geneline yayılmış olup hem devlet hem halk hem de restoranlar tarafından benimsenmesi sonucunda başta Kopenhag olmak üzere bölgenin gastronomik açıdan kalkınmasının en önemli sebeplerinden biridir. Kopenhag'da bulunan restoranlar kaliteli ürün,

yüksek kalitede hizmet ve ülkelerinin yaygın bir yaşam 25aat eder olan “hygge” yaşam felsefesini restoran ambiyansına uygulaması sonucu dünyadaki sektör paydaşlarının ve foodielerin dikkatini çekmeyi başarmıştır. Bununla birlikte restoran derecelendirme kuruluşlarının da dikkatini çekmeyi başarmıştır.

Michelin Rehberi tarafından 6 adet restoran bir yıldız, 7 adet restoran iki yıldız, 2 adet restoran da üç yıldız ile değerlendirilmiştir. Worlds 50 Best tarafından da 3 adet restoran listeye girmeyi başarmıştır (Michelin Guide, 2024; Worlds 50 Best, 2024).

2.5.3 San Sebastian, İspanya

San Sebastian, İspanya’nın Basque bölgesinde bulunan bir şehirdir. Fine-dining restoranlar bakımından İspanya’nın en gözde bölgelerinden birisidir. Restoranlar açısından önemli bir bölge olmasının en büyük nedenlerinden biri coğrafi konumu dolayısıyla ortaya çıkan ürün çeşitliliğidir. San Sebastian’ın öne çıkan özelliklerinden biri, bölge hacmine göre sahip olduğu Michelin yıldızlı restoranların yoğunluğudur (de Lera, 2012). Bölge sadece fine-dining restoranlarıyla değil aynı zamanda tapas barları, yemek pazarları, gündelik lokantaları ve şarküterileri ile de ünlüdür. Aynı zamanda bölgede dünyanın en önemi gastronomi okullarından biri olan Basque Culinary Center bulunmaktadır. Bu okul gastronomi ile bağlantılı her alanda üst düzey eğitim vermektedir ve bölgedeki şefler ile güçlü bağlantılara sahip olup, onları eğitime dahil etmektedirler (Balderas-Cejudo, Alava ve Zurbitu-Aldama, 2022).

Akademinin ve şeflerin birbirine olan desteği San Sebastian bölgesinin fine-dining restoranlar alanında gelişmesini sağlayan en büyük etkenlerden biridir. Bu bilgi paylaşımı ve destekleşme sadece akademi ile değil şeflerin halk ve yerel yönetimlerin kendi aralarında da gerçekleşmesidir. Ayrıca bölgedeki şefler birbirlerinin restoranlarını ve 25aat ederken25ını ziyaret ederek bilgi aktarımı ile gelişimlerine katkıda bulunmaktadırlar (Çavuş ve Nazik, 2022). Birbirlerini geliştirdikçe restoran derecelendirme kuruluşlarının da dikkatini çekerek, aldıkları ödüller ile bölgeyi gastronomi merkezi haline getirip daha fazla foodienin de dikkatini çekmişlerdir.

Michelin Rehberi tarafından 5 adet restoran bir yıldız, 5 adet restoran iki yıldız, 3 adet restoran da üç yıldız ile değerlendirilmiştir. Worlds 50 Best

tarafından da 1 adet restoran listeye girebilmiştir (Michelin Guide, 2024; Worlds 50 Best, 2024).

2.5.4 Lima, Peru

Peru son yıllarda gastronomik atılımlar hususunda oldukça başarılı gelişim gösteren ülkelerden biridir. Özellikle başkent Lima, başarısını dünyaya kanıtlamış fine-dining restoranlara sahiptir. “Yeni Peru Mutfağı” girişimi ile beraber Lima’daki fine-dining restoran sayısı desteklenmektedir ve artmaktadır. Peru’nun gastronomi sahnesinde ön plana çıkmasında etkili olan unsurlardan birisi Peru devletinin desteği ve gastronomi sektörüne yaptığı yatırımlardır (Bannister, 2017). Peru’nun önemli avantajlarından biri de coğrafi konumunun çeşitliliği ve endemik ürünleridir. And Dağları, Pasifik Okyanusu, çöller ve yağmur ormanlarını bünyesinde barındıran Peru, bu coğrafi avantajını özellikle bünyesindeki fine-dining restoranlar sayesinde dünyaya tanıtmaktadır.

Peru’nun coğrafi avantajını kullanıp Yeni Peru Mutfağı’nı dünyaya tanıtmak için öncü olan şeflerden biri Gaston Acurio’dur. Girişimleri ve Peru mutfağının uluslararası bir marka haline gelmesi için büyük yol kat etmiştir (Ontanega ve Quiroga, 2020). Peru gastronomisi diyince ilk akla gelen isimlerden birisi ise Virgilio Martinez’dir. Virgilio Martinez Peru’da çeşitli restoranlara sahip olup, her bir restoranı Peru’nun endemik ürünlerini ve yerel pişirme tekniklerini fine-dining konseptine uyarlayıp dünyaya tanıtmaktadır (Garcia, 2022). Dünyanın en iyi restoranı seçilen Central ve Cusco şehrinde bulunan hem restoran hem de Ar-Ge merkezi olarak hizmet veren Mil Centro gibi işletmeleri ile Yeni Peru Mutfağı’nı dünya gastronomi literatürüne güçlü bir şekilde katmıştır. Bu tarz şefler ve restoranlar sayesinde Lima önemli bir fine-dining destinasyonu haline gelmiştir.

Bu destinasyon restoran derecelendirme kuruluşları tarafından başarılı kabul edilmektedir. Worlds 50 Best kuruluşu tarafından 5 adet restoran listede bulunmaktadır (Worlds 50 Best, 2024).

2.5.5 Londra, İngiltere

İngiltere’nin başkenti olan Londra, Avrupa gastronomisinin de başkenti olma yolunda güçlü adımlar atmaktadır. Londra’nın gastronomi destinasyonu olarak ön plana çıkmasını sağlayan en önemli etkenlerinden birisi kozmopolit

şehir yapısıdır. Kozmopolit yapının şehirdeki yemek kültürüne ve restoran çeşitliliğine etkisi vardır (Nava, 2006). Birçok ülkenin mutfağının konseptinde restoran mevcuttur. Şehrin farklı kültürlerle alışık yapısı ve gastronomik unsurlar barındırmasından dolayı Londra'ya açılan fine-dining restoran sayısı artmaktadır. Türkiye'deki bazı seçkin marka ve restoranlarının Londra'nın önemli mahallelerine işletmeler açması da bunu destekler niteliktedir. Ayrıca Londra'da sayılarını arttıran birçok restoran menü, tabaklama ve atmosfer bakımından daha konforlu ve günlük bir deneyim 27aat ederken, bir yandan fine-dining restoranlara kıyasla daha ulaşılabilir fiyatlar sunması Londra'nın gastronomi dünyasındaki yerini popülerleştirdiği düşünülmektedir. Dolayısıyla restoran derecelendirme kuruluşlarının şehirdeki aktivitesi de artmaktadır. Michelin Rehberi tarafından 61 adet restoran bir yıldız, 13 adet restoran iki yıldız, 6 adet restoran da üç yıldız ile değerlendirilmiştir. Worlds 50 Best tarafından da 6 adet restoran listeye girmeyi başarmıştır (Michelin Guide, 2024; Worlds 50 Best, 2024).

2.5.6 Dubai, BAE

Dubai, Birleşik Arap Emirlikleri'ne bağlı bir şehirdir. 21.yy'da önemli turistik atılımlar yapmıştır ve her geçen yıl dünyadaki turistik tanınırlığını ve ziyaretçi sayısını arttırmaktadır (Sharpley, 2008). Buna bağlı olarak ihtişamı ve lüks yaşamı ile ön planda olan Dubai'nin yeme içme faaliyetleri de dünyada ön plana çıkmaya başlamaktadır. Finansal olanaklar ve müşteri potansiyelinin fine-dining restoranlar için uygunluğu, Dubai'deki fine-dining restoran sayısını arttırmaktadır (Renganathan ve Upadhya, 2021). Buna örnek olarak Heston Blumenthal gibi dünyaca ünlü şeflerin Dubai'ye restoran açmaları ve restoran derecelendirme kuruluşlarının Dubai'deki aktivitelerini arttırmaları gösterilebilir. Michelin Rehberi tarafından 11 adet restoran bir yıldız ve 3 adet restoran iki yıldız ile değerlendirilmiştir. Worlds 50 Best tarafından da 3 adet restoran listeye girme başarısını göstermiştir (Michelin Guide, 2024; Worlds 50 Best, 2024).

2.5.7 Urla, Türkiye

İzmir'in bir bölgesi olan Urla, son zamanlarda yaptığı gastronomik girişimler ile Türkiye'nin en önemli gastronomi destinasyonlarından biri haline gelmiştir. Deniz ürünleri, coğrafi işaretli tarım ürünleri ve tarıma elverişli arazileri

ile fine-dining restoranlar için avantajlı bir coğrafi konuma sahiptir. Bu nedenle Urla'da ön plana çıkan restoranlar yerellik ilkesini benimsemektedirler.

Yerel ürünlerin tanıtımı hususunda sadece restoranlar değil devlet katkısı ile yapılan gastronomi festivalleri de mevcuttur. “Urla Enginar Festivali” ve “Urla Üzüm Festivali” gibi festivaller ile Urla'nın gastronomik açıdan ön plana çıkması sağlanmaktadır (Bakırcı, Bucak ve Turhan, 2017). Urla'nın ön plana çıktığı diğer özelliklerinden biri ise şarap bağlarıdır. Urla'da birçok şarap bağı ve şarap firması mevcuttur. Şarap çeşitliliğinin yüksek olması bölgedeki fine-dining restoranlar için büyük bir avantaj sağlamaktadır (Kasaroğlu vd., 2021). Kaliteli ürün, uygun coğrafya, yerel şarap vb. gibi unsurlar sayesinde Urla bölgesi fine-dining restoranlar ve sürdürülebilir uygulamalar için oldukça uygun bir destinasyon haline gelmiştir. Bu nedenle restoran derecelendirme kuruluşlarının dikkatini çekmiştir.

Michelin Rehberi tarafından 3 adet restoran bir yıldız değerlendirilmiştir. 3 adet restoran yeşil yıldız almaya hak kazanmıştır (Michelin Guide, 2024). Gault & Millau Rehberi tarafından 6 adet restoran listeye girmeyi başarmıştır (Gault & Millau, 2024).

3. İKİNCİ BÖLÜM

3. AR-GE

3.1 Ar-Ge Kavramı

Ar-Ge kavramı, 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanununa göre kültür, insan ve halkın bilgi birikiminin geliştirilmesi ve bu birikimden faydalanarak yeni sistem ve uygulamalar oluşturmak üzere kullanılan sistematik yaratıcı döngüsel çalışmalara denmektedir. Cambridge Dictionary'e göre Ar-Ge hali hazırda olan ürünleri geliştirmek veya yeni ürünler yaratmak için çalışan bir iş koludur. İnsanoğlu geçmişten günümüze bazı durumlarda tesadüfi olarak ve bazı durumlarda da bilinçli olarak modern zamandaki halimize ulaşmayı başarmıştır. Modern zaman olgusundan itibaren aktif faaliyetleri olan bütün alanların ilerlemesi tesadüfi olamayacak seviyeye gelmiştir ve bu nedenle Ar-Ge faaliyetlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Buna bağlı olarak bütün aktif alanlar kendi kıstasları doğrultusunda Ar-Ge faaliyetlerini potansiyel hedeflerinin ölçeklerine göre kullanmaları oldukça önemlidir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007). Ar-Ge faaliyetleri dinamik ve sistematik bir halde olan işletmelerin vizyonlarında büyük bir pay sahibi olarak görülebilmektedir. Piyasada tutunmak için ve misyonlarını gerçekleştirebilmek için kendi işleyişlerini güncel ve dinamik bir sirkülasyon halinde bulunmalarında Ar-Ge'nin payı yadsınamaz derecededir. Hem değişim faaliyetlerinde hem de gelişim faaliyetlerinde işletmeler Ar-Ge alanlarını ön planda tutarak kendilerini canlı tutmaktadırlar.

“Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü” olarak da bilinen Paris merkezli “OECD” kurumu, dünya ticareti ve ekonomi alanında dünyanın önde gelen kurumlarından biridir. Açılımı “Organisation for Economic Co-operation and Development” olan kurum, Ar-Ge faaliyetleri denilince ilk akla gelen kurumlardan birisidir. OECD bünyesinde bulunan üye ülkelerin inovasyon adımlarını desteklemek ve yol göstermek için destek olmaktadır (Ülger ve Durgun, 2017). OECD kurumunun kılavuz aldığı Frascati Rehberi temel olarak Ar-Ge aşamalarını üç basamakta açıklamaktadır:

Temel Araştırma: Kullanımı için belirli kurallar çerçevesinde olması gerekmeyen ve ulaşılabilir bilgiyi edinmek için uğraşılan pratik veya teorik girişimlerdir.

Uygulamalı Araştırma: Kullanımı için belirli bir yöntem gerektiren, uygulamalı bir şekilde bir yol izlenerek hedefe ulaşma çabası güdülen bir araştırma şeklidir.

Deneysel Geliştirme: Temel veya uygulamalı araştırma sonucu ulaşılan kazanımları temel alarak, bu kazanımları sistematik bir şekilde işleyerek yeni ürünler, yeni hizmetler vb. gibi unsurları üretmek veya geliştirmek için gerçekleştirilen çalışmalardır (Ker ve Galindo-Rueda, 2017).

3.1.1 Araştırma Kavramı

Araştırma kavramı, belirli konular hakkında bilgiler edinerek bunları çözümleyerek sonuca ulaşma yolunda sistemli bir biçimde ilerlenen bilimsel ve metod çalışmalarıdır. Kısacası yeni bilgiye ulaşma, yeni bilgiyi arama aşaması olarak da bahsedilebilmektedir. (Ulus vd., 2010). Araştırma faaliyetleri, sadece yeni bilgi edinme faktörünün yanı sıra yetersiz olan bilgiyi tamamlama, yeni bilgi edinme yöntemleri oluşturma ve var olan bilgiyi teyit etme gibi özellikleri de mevcuttur (Türnüklü, 2001). Araştırma faaliyeti günümüzdeki ve gelecekteki potansiyel gelişimler için yapılmaktadır. Potansiyel gelişimler için yapılan çalışmalarda üniversiteler oldukça etkin bir rol oynamaktadır. Bu araştırma rolüne devlet ve özel kurumlar da katkı sağlamaktadırlar (Eyibil, 2021). Araştırma faaliyeti bilimsel çalışmaların, Ar-Ge faaliyetlerinin, deneysel çalışmaların vb. temelini oluşturan etmendir. Bu kavramların hepsi araştırma faaliyeti ile başlamaktadır ve araştırma üzerine atılacak adım belirli durumlara göre değişkenlik göstermektedir.

3.1.2 Geliştirme Faaliyeti

Geliştirme faaliyeti Oxford Dictionary'e göre yeni yaratılan bir ürünün veya hali hazırda gelişmiş bir ürünün, geliştirme ve üretim sürecine geliştirme faaliyeti denmektedir. Son yıllarda önemi git gide artan geliştirme kavramı, kendine ülke politikalarında bile yer bulmayı başarmış haldedir. Geliştirme faaliyetleri, süreçten yüksek verimlilik elde etme, olan süreci iyileştirme ve yeni süreçler oluşturma gibi faaliyetleri hayata geçirmeyi mümkün kılmaktadır (Pieterse, 2010). Geliştirme faaliyeti kavramının kullanım alanı oldukça geniş olduğu için her alan özelinde tanımı ve açıklamaları şekil değiştirebilmektedir. Genel haliyle geliştirme faaliyeti kavramı, alan 30 aboratuvarında 30 olanı

iyileştirmek için çabalanan süreçte kullanılan bir takım faaliyet ve strateji bütünü olarak ifade edilebilmesi mümkündür.

3.2 Fine-Dining ve Ar-Ge İlişkisi

Ar-Ge kavramı ülkelerin politika gündemlerine kadar ulaşabildiği gibi fine-dining restoranların mutfaklarına kadar uzanabilen yaygın kullanım alanı olan bir kavramdır. Tercihini fine-dining restoranlardan yana kullanan müşterilerin gittiklerinde sadece karın doyurma amacıyla değil aynı zamanda farklı bir deneyim yaşamak için de tercih etmektedirler (Vargas-Sanchez ve Lopez-Gurman, 2015). Bu deneyimi üst seviyeye çıkartmak için ve restoranı ziyarete gelen gerek müdavim müşterileri gerek de normal müşterileri dinamik bir menüyle buluşturmak için fine-dining restoranların menülerini sürekli güncel tutmaları gerekmektedir.

Restoranın konsepti ve tercihlerine göre değişkenlik gösterebilecek şekilde bazı durumlarda sezonsal, bazı durumlarda mikro sezonsal ve bazı durumlarda da günlük bir şekilde menü güncellemesi olmaktadır. Özellikle menüsünü günlük değiştiren restoranlarda menüyü etkileyen en önemli faktör ham maddedir. Restoranın bulunduğu bölgede o gün yüksek kalitede olan ve taze olan gıda ürünlerinin ulaşılabilirliğine ve kullanılabilirliğine göre menü değişkenlik gösterebilmektedir (Fuste-Forne ve Nougier-Junca, 2024). Bu değişkenlik özelliğinin restorana kattığı yüksek kaliteli ürün kullanma ve dinamiklik özelliğinin yanı sıra şefin yaratıcılık özelliğini ön plana çıkardığı için ve yöresel insanlarla bağlantılı tedarik, tazelik, mevsimsellik gibi kavramları desteklediği için Michelin Rehberi tarafından “yeşil yıldız” isimli sürdürülebilirlik ödülü gibi ödüllerin dikkatini çekme ihtimaline karşın restoranın imaj ve prestij unsurlarını da destekleyici niteliktedir (Yu ve Liu, 2021).

Modern gastronomi geliştikçe ve fine-dining restoranların önemi artmaya başladıkça dolaylı olarak Ar-Ge faaliyetlerinin de önemi artmaya başlamıştır. Ayrı bir Ar-Ge ekibi ve bazı durumlarda ayrı bir Ar-Ge mutfağı bulunan restoranlar için, ürün ve menü geliştirme çalışmaları Ar-Ge ekibini kapsamaktadır. Restoranın kendi parametreleri bağlamında her Ar-Ge ekibinin çalışma prensibi ve sistemi birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Aulet, Mundet ve Roca, 2016). Hatta fine-dining sektörünün önde gelen Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren restoranlar kendi çalışma tarzlarını, tariflerini, vizyonlarını ve manifestolarını

yansıttıkları kitaplar yayınlamaktadırlar. Bu sayede bilgi paylaşımı sağlanarak literatürde yer edinmiş olup, prestij ve kalıcılık açısından da önemli bir konuma ulaşmış olmaktadır (Tan, 2019). Bu bağlamda fine-dining restoranların Ar-Ge ekipleri kendi çalışma şemaları, kendi ilham kaynakları, kendi tedarik zincirleri, kendi potansiyel konseptleri vb. gibi çalışma haritaları mevcuttur. Bu çalışma haritaları diğer restoranlar, akademisyenler ve gastronomi öğrencileri için önemli bir literatür özelliği taşımaktadır.

Alfonso Vargas-Sánchez ve Tomas Lopez-Guzman'ın 2015 yılında gerçekleştirdiği “Modern Yönetim ve İnovasyon” konulu çalışmalarında bir Ar-Ge süreci örneği oluşturmuşlardır. Bu süreçte üreticinin dikkat ettiği unsurlara yer verilmiştir.

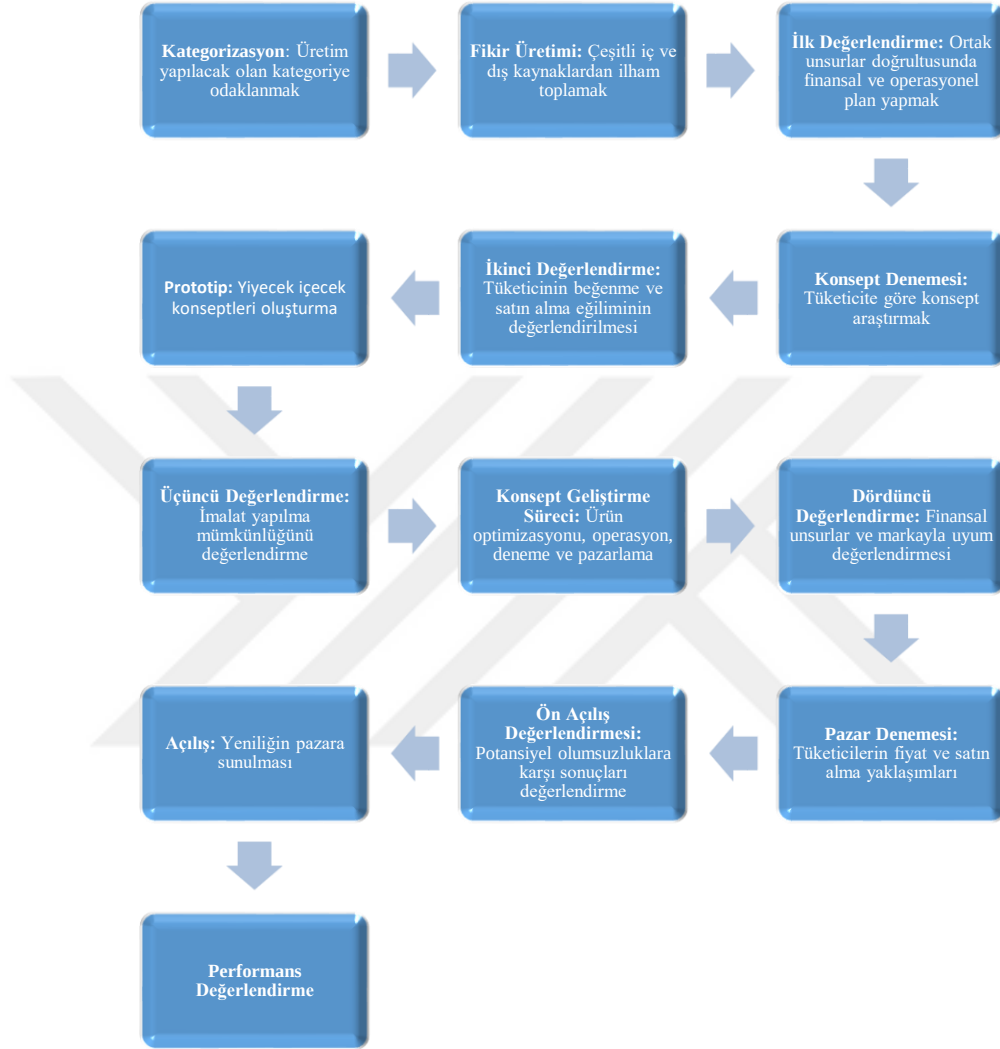


Kaynak: Vargas-Sanchez ve Lopez-Gurman'dan (2015) uyarlanmıştır.

Şekil 3.1. Gastronomide Ar-Ge Süreci Örneği

Michael J. Ottenbacher ve Robert J. Harrington isimli gastronomi akademisyenlerinin detaylı bir ürün geliştirme aşamaları şeması bulunmaktadır. Bu şemanın özelliği başta seri üretimi olan ve “quick-service” olarak adlandırdığımız hızlı servis veren restoranlara yönelik olmasıyla ön plana

çıkılmaktadır. Ürün geliştirme aşamalarını oluşturan şema incelendiğinde diğer konseptte sahip restoranlarda da uygulanabilir olması değerlendirilebilmektedir.



Kaynak: (Ottenbacher ve Harrington, 2009)

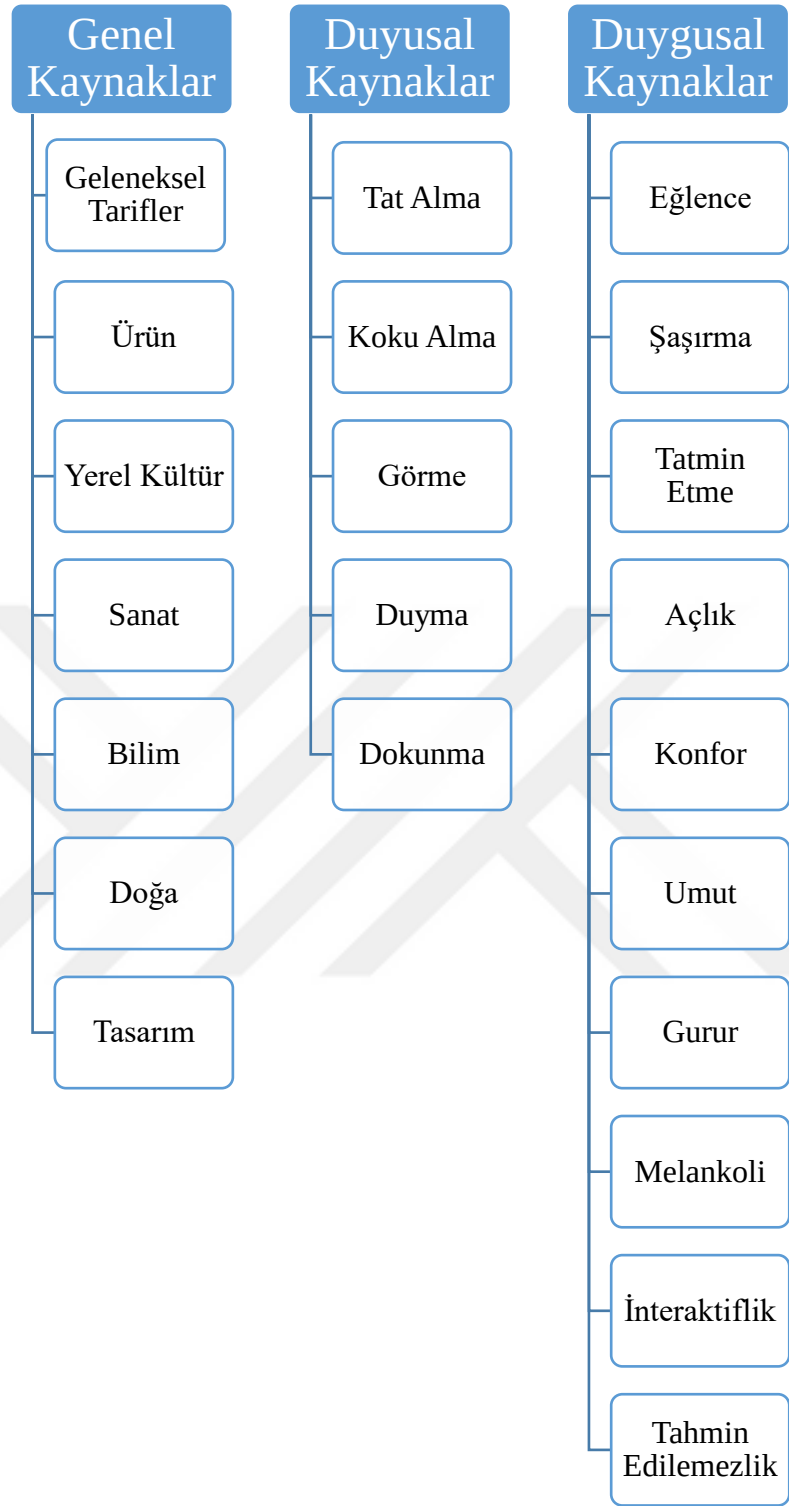
Şekil 3.2. Restoranların İnovasyon Süreci Aşamaları

Bazı restoranlar Ar-Ge ekiplerini multidisipliner bir şekilde oluşturmaktadır. Gastronomi sektörüne multidisipliner bir bakış açısıyla yaklaşmak büyük avantaj sağlamaktadır. Gıda bilimi, diyetetik, tarım, antropoloji vb. gibi farklı disiplinlerden Ar-Ge süreci sırasında destek almak final ürünü daha kompleks bir hale getirmektedir. Örneğin; Ar-Ge ekibinde bir beslenme uzmanı olması, mutfağa gelen ham maddenin muhtemel risk raporu testlerinden geçirilip,

misafirin önüne gıda hijyeni açısından risk teşkil etmeyen bir ürün ulaştırma açısından avantaj sağlamaktadır (Çavuş, 2020).

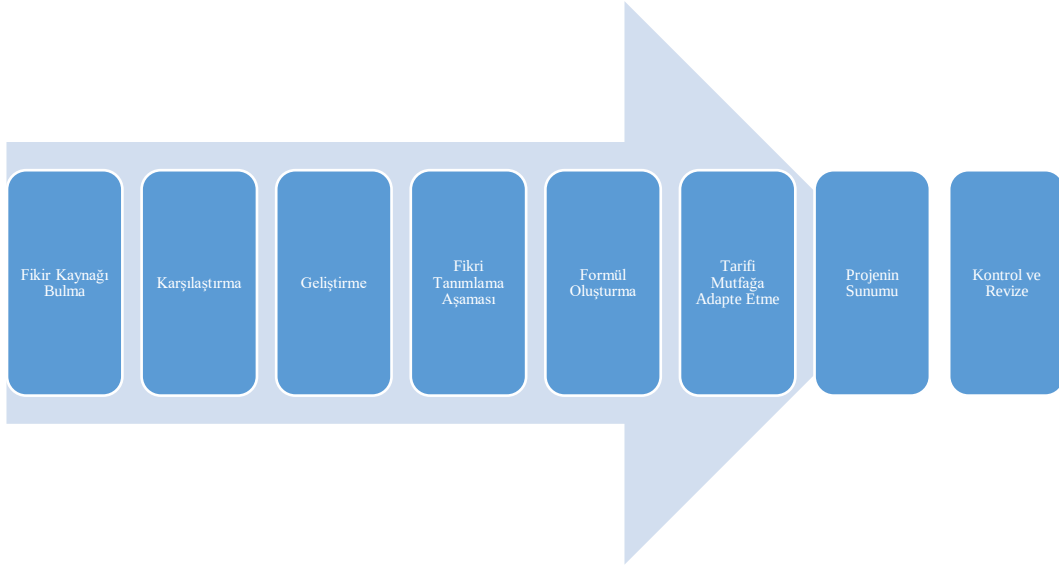
Fine-dining restoranlar kapsamında olan “Multisensory” fine-dining olarak adlandırılan bir konsept mevcuttur. Bu konseptli restoranlarda Ar-Ge mutfağının çalışmaları oldukça ön planda tutulmaktadır. Cambridge Dictionary’e göre multisensory kelime karşılığı olarak “çok duyulu” anlamına gelmektedir. Multisensory fine-dining restoran örnekleri ülkemizde bulunmamakla birlikte, dünyada birkaç örneği bulunmaktadır. Bu restoranlar misafirlerin duyularını sadece hazırladıkları yemekler ve menüler ile etkilememektedirler. Misafirlerin bütün duyularını harekete geçirecek şekilde sanal ve/veya çok duyusal ortamlar oluşturarak deneyim algısının maksimum düzeyde oluşturulmasını sağlamaktadırlar. Bu multisensory fine-dining restoranlar teknolojiyi oldukça sık kullanmaktadırlar. Projeksiyonlar, özel ışıklar, koku duyusunu harekete geçirecek ekipmanlar, özel ses ve görsel efektler vb. gibi unsurlardan sıkça yararlanmaktadırlar ve Ar-Ge çalışmalarını multidisipliner bir şekilde gerçekleştirmektedirler (Yemsi-Paillisse, 2024; Spence ve Piqueras-Fiszman, 2014; Kontukoski ve Pitkääkoski, 2016).

Deneysellliği ve yaratıcılığı ile ön planda olan restoranların Ar-Ge ekiplerinin çalışma şekilleri daha detaylı ve daha kompleks bir yapı çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu kapsamdaki restoranlar dinamik, deneysel ve sürekli yenilenen menüleri ile ön plana çıktıkları için Ar-Ge ekiplerini restoranın beyni olarak nitelendirip, işletmenin merkezine koymaktadırlar (Arzak, 2020). Daha kapsamlı bir deneyime sahip olan fine-dining restoranların Ar-Ge faaliyetlerinin sürecinde fikir kaynağından final ürüne kadar her aşaması bütün detayları ile incelenmektedir. Sadece fikir kaynağına ulaşmaya çalışırken bile ortaya çıkan ilham aracını duygulara ve duyulara göre değerlendirmektedirler.



Kaynak: Aduriz, 2012'den derlenmiştir.

Şekil 3.3. Fikir Kaynağı Oluşturma Şeması



Kaynak: Aduriz, 2012'den derlenmiştir.

Şekil 3.4. Fine-Dining Restoranlarda Ar-Ge Basamakları

Fikir Kaynağı Bulma: Bu aşamada fikir ve ilham kavramının en derinlerine inilmektedir. Kitaplardan, yerel halkın oluşturduğu tariflerden veya yerel kültür öğelerinden yararlanmak, seyahatler gerçekleştirmek, müşteri iletişimi için yeni metodlar keşfetmek, duyu organlarıyla alakalı fizyolojik araştırmalar gerçekleştirmek ve doğadan ilham almak gibi unsurları kapsamaktadır.

Karşılaştırma Aşaması: Bu aşamada Ar-Ge ekibi ve eğer mevcutse Ar-Ge ekibinin sadece araştırma kolu toplantılar düzenleyerek fikir geliştirme hususunda potansiyel proje üzerine beyin fırtınaları gerçekleştirmektedirler.

Geliştirme Aşaması: Projenin geliştirme aşamasında tedarik süreci ayarlamak, projenin teknik detaylarını ve yaratıcı kısımlarını geliştirmek, ürünün menüdeki rolünü belirlemek, ürünün servisinin yapılacağı tabak, servis takımı vb. gibi unsurları belirlemek, ürünün hikayesini oluşturmak ve geliştirme sırasında denemeler yapmak gibi unsurlar Ar-Ge sürecinin geliştirme aşamasında değerlendirilmektedir.

Fikri Tanımlama Aşaması: Fikrin bütün unsurlarını düşünerek bir araya getirmek, testlerini yapmak, fikrin formülünü oluşturarak ürünün çerçevelerini oluşturmak.

Formül Oluşturma: Projenin son adımlarına ulaşarak final oluşturmak, formülün restoranın mutfak, servis, şarap ekibi vb. gibi bütün alanlarına göre formülü düzenleyerek uyarlamak. Bütün formülleri restoranın veri tabanına kaydetmek.

Reçeteyi Mutfağa Adapte Etme: Oluşturulan reçeteyi mutfak departmanına devrederek hazırlığa ve operasyona uyarlama aşamasıdır. Reçetenin hazırlama süresi, pişirme süresi, tedarik süreci ve ekipmanlara uyumu gibi faktörlerin düzenlendiği aşamalar bu süreçte değerlendirilmektedir.

Projenin Sunumu: Projeyi detaylandırmak ve departmanlar için açıklayıcı metin yazmak ve fikrin müşteriye nasıl aktarılacağını netleştirmek için gerçekleştirilen uygulamadır.

Kontrol ve Revize: Projenin yolunda gittiğini kontrol etmek, formülleri düzenleyerek geliştirmek ve müşterilerden geri bildirim alarak formülü buna göre revize etmek (Aduriz ve Ibanez, 2012; Opazo, 2013; Ottenbacher ve Harrington, 2007; Çavuş, Şengül ve Özkaya, 2018).

3.3 Yeni Gıda Ürünü Geliştirme

Ürün kavramının tanımı Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre çeşitli endüstriler bünyesinde ham maddelerin işlenerek ortaya çıkardığı şey olarak geçmektedir. Ürünlerin soyut veya somut olabilmesi mümkündür. Ticari anlamda ürün bir hizmet sunma veya bir mal yerine geçme hususunda kullanılabilir. Soyut bir hizmet veya somut bir ticari mal olarak üretilen ürün, endüstrilerin temelini oluşturan unsurlardan birisidir. Gastronomi sektöründe de temel unsurlardan biri gıda ürünüdür. Yeme-içme sektörünün dinamik gelişim halinin bir standart haline gelmesi için gıda ürünlerinin geliştirilmesi oldukça önemlidir.

Yeni gıda ürünü geliştirme kavramı oldukça geniş çaplı ve kompleks bir kavramdır. 10 sandalye gibi düşük kapasiteli bir fine-dining restoranın mutfağında da ürün geliştirme yapılabilir, uluslararası düzeyde bir gıda firmasında da ürün geliştirme yapılabilir. Ürün geliştirme, tüketicinin talep ve ihtiyaçlarına göre şekillenen ve üreticinin inovatif yaklaşımlarına göre şekillenebilir (Halagarda, 2017). Gıda ürünü geliştirme kapsamında tüketicileri olumlu yönde etkileyen faktörlerin başında sağlık, estetiklik, duylara hitap ve tat faktörü gelmektedir (Swiader ve Marczevska, 2021).

Gıda ürünü geliştirme kavramı fine-dining restoranlar, fast-food restoranlar, casual-dining restoranlar, üçüncü nesil kahveciler gibi birçok yiyecek ve içecek işletmesinde yer edinebildiği gibi gıda ürünü üreten küçük çaplı imalathanelerde veya büyük kapasiteli gıda fabrikalarında da oldukça önemli bir paydaya sahiptir (Fuller, 2004). Yiyecek ve içecek işletmelerinin gıda ürünü

geliştirme süreci ile imalathane ve fabrikaların gıda ürünü geliştirme süreci birbirinden farklıdır. İmalathane ve fabrikaların ürün geliştirme sürecinde dikkat etmesi gereken daha fazla unsur vardır. Gıda kodeksleri, bağlı oldukları ülkenin veya bölgenin kanunları, devlet denetlemeleri vb. gibi faktörlerden dolayı fabrika çapında üretimin ürün geliştirme süreci daha hassas bir süreç olmaktadır.

İşletmelerin veya fabrikaların geliştirme hedefinde oldukları ürünün başlangıç aşamasında tüketicinin oluşturduğu taleplere göre veya gelecekte oluşturabilecekleri potansiyel hedeflere göre ürün fikrinin temelini oluşturmaktadırlar (Linnemann vd., 2006). Fikir temelinin bu bağlamda oluşturulması, final ürünün marka değerine olacak olumlu yansımaları önemli derecede etkilemektedir. Yeni gıda ürünü geliştirme sürecinde talebe yönelik fikir yaratmanın yanı sıra birçok önemli etken de bulunmaktadır. Ürünün oluşturulurken estetik olması, duylara hitap eden unsurlarının mükemmelleştirilmesi, müşterilerden gelebilecek potansiyel geri dönüşlere önlem alınması, ürünün reklamı ve pazarlama faaliyetleri vb. gibi unsurlar ürünü müşterilere çekici kılacak diğer faktörlerdendir (Ercik ve Çoban, 2023). Ürün geliştirme aşamasında etkili olan faktörlerden bir diğeri ise ürün ve hedefler doğrultusunda Ar-Ge ekibi ile birlikte bir fikir havuzu oluşturmaktır. Süreç içerisinde bu fikirlerin hedefe uyum sağlama potansiyeli olmayanlarından ayrıştırılarak yola devam edilmesi planlanan fikirlerin de fizibilite çalışmalarının yapılmasıyla beraber çalışma sürecine devam etmektedirler (Karabulut, 2006). Bütün bu unsurlar ve buna benzer unsurların bir araya gelmesiyle birlikte yeni gıda ürünü geliştirmenin süreç şekli ortaya çıkmaktadır. Bu unsurların her birinin kendi içinde ayrı detaylı bir süreci bulunmaktadır ve bu ayrı süreçlerin işlenişinde dikkat edilen her bir detay final ürünü olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir.

3.3.1 Yeni Gıda Ürünü Geliştirme Aşamaları

Yeni gıda ürünü geliştirme süreci oldukça komplike bir süreçtir. Bu süreçte üretilecek olan gıda ürününün türüne ve potansiyel kitlesine göre değişkenlik gösterme ihtimali olan birçok faktör bulunmaktadır. Her kurumun, akademinin, yiyecek ve içecek işletmesinin, imalathanenin ve fabrikanın gıda ürünü üretme sürecindeki aşamalar üreticinin kapasitesi, konumu, bütçesi, müşteri kitlesi vb. gibi faktörlere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Ürün geliştirme sürecinin aşamaları sadece üreticiye göre değil, aynı üreticinin geliştireceği farklı

türde ürünlere göre de değişkenlik gösterebilmektedir. Ürün geliştirme aşamaları genel çerçeveleri itibariyle birbirlerine benzerlik göstermeleri mümkündür fakat bu değişkenleri belirleyen birçok iç ve dış etken mevcuttur. Birbirlerine göre değişkenlik gösterme olasılıkları ile beraber bazı kurumların örnek ürün geliştirme aşamaları mevcuttur:

“IFT” yani “The Institute of Food Technologies” isimli enstitünün gıda ürünü geliştirme yaklaşımları, ürün geliştirme aşamalarının temel vizyonunu oluşturmak için etkili olmaktadır. IFT, yeni gıda ürünü geliştirmek için 5 yaklaşım belirlemiştir;

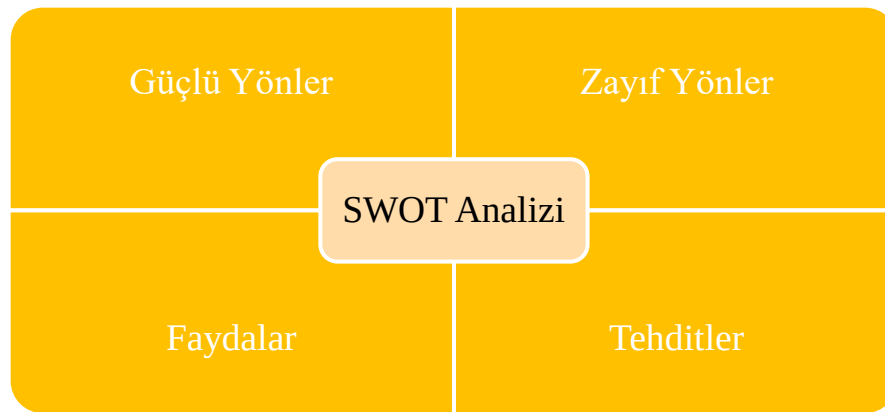
- Ürünün temel misyon ve vizyonunu belirleyecek sorularla birlikte ilerlenmektedir. Müşteri potansiyeli düşünülmeli ve bu potansiyel kitleye göre hareket edilmektedir. Ürünün konsepti üzerine fikirler yürütülmektedir.
- Ürünü üretme aşamasına geçmeden önce müşterilerin taleplerine göre hedef kitle oluşturulmaktadır. Potansiyel duyuşsal analiz testleri oluşturarak bu testlere göre pazardaki özgünlüğü oluşturulmaktadır.
- Üretim sürecindeki standartizasyonun güvencesini sağlamak için seri üretime geçmeden önce üretim denemeleri yapılmaktadır ve oluşturulmaktadır. Bu reçete baz alınarak tüketim ömrü ve saklama koşulları ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Ürünün estetik algısını etkileyecek paketlenme veya tabaklama gibi unsurlar belirlenmektedir.
- Süreç boyunca genel anlamda ve aşamalar özelinde ürünün rakipleri ile ve benzer ürünleri ile birlikte kıyaslamalar gerçekleştirilmektedir. Bu sırada ürünün talep eden müşteriye ulaşılabilirliği test edilmektedir ve bir yandan maliyet kontrolleri gerçekleştirilmektedir.
- Ürünün genel hatları ve reklam stratejisi belirlenerek üretim ve lojistik gibi unsurların faaliyetleri oluşturulmaktadır (IFT, 2019).

Robert J. Harrington isimli akademisyen ürün geliştirme süreci için temel alınabilecek seviyede bir 4 aşamalı bir aşamalar bütünü oluşturmuştur. Bu aşamaların özgün özelliğı ise iç ve dış etkenleri dengeli bir biçimde gözeterek, ürünün potansiyel kitlesi ile üretici arasındaki ilişkinin dengesini oluşturmada fayda sağlayabileceğı öngörülmüştür;

- Mutfakta inovasyonun formülleştirilmesi.
- Mutfakta inovasyonun uygulamaya aktarılması.
- Ürünün gelişim sürecinin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi.
- Ürün inovasyonunun piyasaya tanıtılması (Harrington, 2004).

Buna benzer örneklerle beraber genel çerçevesiyle yeni gıda ürünü geliştirme aşamaları ortak noktalara değinerek, aşamalar bakımından ortaya düşünülmüş ve rafine bir ürün çıkartmak için önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ürüne ve üreticiye göre değişkenlik gösteren aşamalar, her basamağı ayrı detaylandırılarak ürünün üretimi ve seri üretimdeki standartizasyonunu sağlama hususunda üretim sürecine kolaylık, şeffaflık ve netlik kazandırmaktadır. Bu aşamalar sırasında her aşamanın kendi uzmanlık grubuyla ve fizibilite şartlarını göz önünde bulundurarak düşünülmesi, final üründe daha profesyonel ve sorunsuz bir ürün ortaya çıkmasına fayda sağlama olasılığı bulunmaktadır.

Bütün endüstrileri kapsayan üretim faaliyetlerinde olduğu gibi yeni gıda üretimi faaliyetlerinde de “SWOT” Analizi önemli bir paya sahiptir. SWOT analizinin açılımı “Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats” olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkçe karşılığı “güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler” anlamına gelmektedir (Özan vd., 2015). SWOT analizi açılımından da anlaşılabilceği üzere 4 ana başlık özelinde gerçekleştirilmektedir;



Kaynak: (Leigh, 2009)

Şekil 3.5. SWOT Analizi Tablosu

•**Güçlü Yönler:** Ana unsurun yani ürünün rakiplerine göre avantaj ve üstünlük sağladığı alanlardır. Pazarlama stratejilerinin üstünlüğü, bütçe avantajı, marka aidiyetinin yüksek olması vb. gibi faktörler bu yönleri etkilemektedir.

•Zayıf Yönler: Ürünün diğer muadillerine kıyasla geride kalan özelliklerinin olumsuz olma durumudur. Düşük finanslı yatırımcı unsuru, kötü marka izlenimi, düşük kaliteli ham madde kullanımı vb. gibi faktörler zayıf yönlerden sayılabilmektedir.

•Fırsatlar: Ürünün üst seviyeye çıkarılması veya pazarda avantaj sağlayabilecek etkenlerin olumlu yönde değerlendirilmesi gibi dış etken fırsatlarını kullanma durumudur.

•Tehditler: Ürünün kalitesini, seviyesini, pazarlama stratejilerini vb. unsurları olumsuz yönde etkileyecek dış faktörler bu başlık altında konumlandırılmaktadır (Gurl, 2017).

SWOT analizini yeni gıda ürünü geliştirme sürecinin bir parçası haline getirmek üretici için avantaj ve kolaylık sağlamaktadır. Üreticinin kendini geliştirmesi, pazara uyum sağlaması, uygulama planlamalarını stratejik bir biçimde kullanması, vizyon ve misyonunu geliştirmesi ve riskleri öngörebilmesi bakımından SWOT analizi yöntemi, birçok endüstrinin ve gastronomi sektörü kapsamındaki ürün geliştirme faaliyetlerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir.

3.4 Fine-Dining Restoranlarda Ar-Ge Mutfakları ve Laboratuvarlar

Laboratuvar kavramı Oxford Dictionary'e göre bilimsel araştırmaların ve deneylerin yapıldığı alanlar olarak tanımlanmaktadır. Laboratuvar kavramı günümüzde NASA, CERN, Fermilab ve TÜBİTAK gibi önemli deney merkezlerinde ve MIT, Oxford ve Berkeley gibi önemli üniversitelerin bünyesinde bulunan önemli deney alanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern gastronominin gelişmesi, restoranların gıda bilimine verdiği önemin artması ve özellikle moleküler gastronominin yaygınlaşmasından dolayı laboratuvar kavramı restoran mutfaklarına kadar ulaşmıştır. Günümüzde fine-dining mutfakların özelinde laboratuvarında bahsedildiğinde ise bütçe ve genelde özel bir Ar-Ge ekibi gerektiren, ürün ve menü geliştirme çalışmalarının yapıldığı ve ekipman ve düzenin bu çalışmalara optimize edildiği alanlar olarak görülmektedir.

Fine-dining restoranlarda Ar-Ge mutfaklarının çıkış noktası moleküler gastronominin etkisine dayanmaktadır. Moleküler gastronominin gelişmeye başladığı zamanlarda teorik fikir ve çalışmalarını pratiğe dökmek ve

uygulanılabilir hale getirmek üzere çeşitli 42aboratuarınd kurmaya başlamışlardır. Bu 42 aboratuvarında 42 yiyeceklerin ve pişirme işlemlerinin derinlerine inilip kimyasal ve fiziksel özellikleri bakımından detaylı incelenmek için çalışmalar yürütülmüştür (Herve This, 2009). Özellikle fine-dining konseptli restoranların dinamik menüsünün sirkülasyonunu ve güvencesini sağlamak için restoranın Ar-Ge çalışmalarını yürüteceği bir 42 aboratuvar, restorana büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Çavuş (2020)'un gerçekleştirdiği çalışmada bazı fine-dining restoranların şefleri ile yaptığı görüşmelerde Ar-Ge 42aboratuarında42ın önemi sektörün önde gelen insanları tarafından doğrulanmıştır. Ayrı bir Ar-Ge ekibi ve Ar-Ge mutfağı bulunan restoranlar menü oluşturma süreçlerini bu ekipleri ile gerçekleştirmektedir. Sezonsal menü değiştiren restoranlar genellikle birkaç sezon sonrasının menüsünü önceden çalışıp hazırlayıp bu şekilde bir sistem oluşturmaktadırlar.

Restoranın alanı, bütçesi ve konsepti el verdiği sürece ayrı bir Ar-Ge 42 aboratuvarı olmasının avantajlarının yanı sıra bazı restoranların farklı akademiler, üniversiteler, deney merkezleri ve bilim tabanlı kurumlar ile de iş birliği halinde olduğu bilinmektedir. Farklı kurumlar ile iş birliği yapmak restoran için düşünen daha fazla insan olacağı için daha çok yönlü ve üst düzey bir menünün ortaya çıkması için bir zemin hazırlamaktadır. Bunun yanı sıra farklı bir kurumla yapılan iş birliğinin sağlayacağı prestiji ve network ağını da beraberinde getirmektedir.

Modern gastronominin temellerini atan en önemli şeflerden biri olan Ferran Adria, restoranı El Bulli için farklı iş birlikleri gerçekleştirmiştir. Zaragoza Üniversitesi'nde gıda bilimi bölümünde profesör olan Rosa Oria ve başka profesörler ile beraber "ALICIA Foundation" isimli vakfı kurmuşlardır. Ferran Adria bu vakıf aracılığıyla başta gıda bilimcisi Valenti Fuster ile olmak üzere, özellikle gıda ve beslenme üzerine birçok araştırma yapmıştır. Bu şekilde El Bulli, vakıf ve üniversite destekli bir şekilde Ar-Ge faydası sağlamıştır (Alicia, Benet ve elBullitaller, 2006).

Günümüzde dünyanın en önemli restoranları arasında gösterilen ve Ar-Ge faaliyetleriyle ön plana çıkan bir restoran olan Mugaritz, AZTI-Tecnalia isimli bir araştırma ve inovasyon merkezi ile birlikte çalışmaktadırlar. Ortak çalışma hedefleri olarak müşteriye yeni ilgi çekici yemekler ve yaratıcı ürünler sunma

abalarındalardır. Yeni gıda dokuları, alışılmışın dışında kombinasyonlar ve teknik kullanımı vb. gibi unsurlar üzerine Ar-Ge faaliyetleri yürütmektedirler. Bunların yanı sıra Mugaritz ve AZTI-Tecnalia birlikte akademik yayın yaparak literatüre de katkı sağlamaktadırlar (Arbolea vd., 2016).

Restoranlar ile iş birliğı içinde olan Ar-Ge bağlantılı kurumların yanı sıra herhangi bir restoran ile iş birliğı içinde olmayan fakat bölgesindeki restoranların desteğini arkasına almış kurumlar ve projeler mevcuttur. 2006 yılında kurulan “INDAGA” isimli kuruluş, gastronomi sektörünü inovasyon ve Ar-Ge kavramları üzerinden ele almaktadır. Bu alanlar üzerine yoğunlaşan INDAGA, İspanya’da bulunan üniversiteler ve araştırma enstitüleri ile ortak çalışmalar gerçekleştirerek gastronomi sektörüne vizyon kazandırmaya çalışmıştır. Şef Ferran Adria ile beraber çalışmalar yürütmüşlerdir ve sadece restoranlar ile değil “IMIDRA” gibi araştırma enstitüleri ile de iş birlikleri gerçekleştirmişlerdir. Bunun yanı sıra “ALCOTEC Project” isimli proje, bilim ve teknoloji öğelerini kullanarak mutfak ekipmanları geliştirmek için Ar-Ge faaliyetleri yürütmektedir. Ar-Ge faaliyetleri sonuçlanan mutfak ekipmanlarını şefler ile iş birliğı gerçekleştirerek tanıtmaktadır. Ayrıca bu ekip günümüzde hala en önemli gastronomi kongreleri arasında gösterilen Madrid Fusion’da 2005 yılında teknoloji ödülü kazanmıştır (Garcia-Segovia, Arbolea vd., 2014).

3.5 Ar-Ge Mutfaklarında Kullanılan Ekipmanlar

Standart bir fine-dining restoran mutfağında bulunan konveksiyonel fırın, ocak ve/veya indüksiyon ocak, temel blenderlar, vakum makineleri vb. gibi yaygın kullanımı olan ekipmanlar bulunması mümkündür. Gelişmiş bir Ar-Ge mutfağında bulunabilen daha spesifik ve komplike özelliklere sahip ekipmanlar mevcuttur. Bu ekipmanlar fine-dining restoranlarda günlük üretimde sık kullanılmasa da var olan ürünün ve/veya tekniğın geliştirilmesi, hızlandırılması veya kolaylaştırılması amacıyla veya yeni ürün ve/veya teknik oluşturmak amacıyla kullanılabilir. Bu ekipman ve ürünlerin yanı sıra fine-dining restoranlarda kullanılan bazı özel ekipmanlar mevcuttur. Sous-Vide, santrifüj, döner buharlaştırıcı vb. gibi ekipmanlar hem mutfakta riskleri ve sorunları minimuma indirmektedir hem de özel dokular ve lezzetler geliştirmekte yardımcı olmaktadır. Bu ekipmanları kullanma çeşitliliğinin belirli bir standardı yoktur. Restoran kendi menüsüne, bütçesine, kapasitesine ve stiline göre kendince

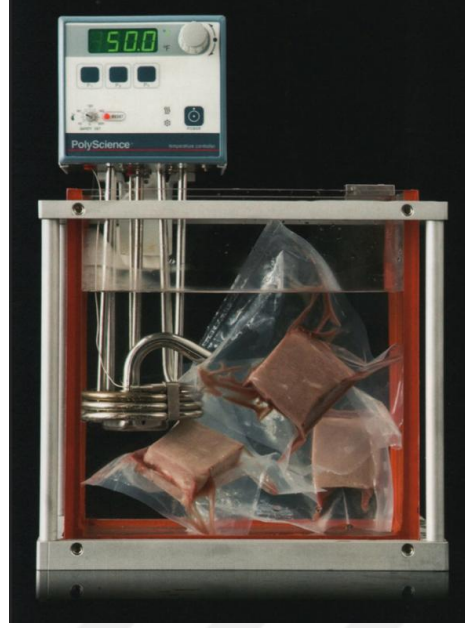
gerekli ekipmanlarını standart mutfaklarında ve/veya Ar-Ge mutfaklarında kullanabilmektedir.

3.5.1 Sous-Vide

Sous-Vide'nin kelime anlamı Fransızca "Vakum İçinde" anlamına gelmektedir. Günümüzde fine-dining restoranların mutfaklarına hatta ev mutfaklarına kadar ulaşmış olan sous-vide ekipmanının temeli NASA'ya dayanmaktadır. 1960'lı yıllarda NASA uzun süren uzay görevleri sırasında yiyecekleri muhafaza etme yöntemleri konusunda eksiklik yaşamışlardır. Yiyeceklerin uzay ortamında hem tazeliklerini ve besin değerlerini koruması gerekmektedir hem de lezzetini kaybetmemesi gerekmektedir. Konserve ürün tercih etmemesinin sebebi konservenin ağırlık olarak dezavantaj yaratmasıydı. Bu nedenle NASA ısıya dayanıklı vakum paketleri kullanarak gıda ürünlerini vakumlama deneylerine başlamışlardır (Toon, 2018). Bu vakumlu gıda ürünleri gelecek gastronomi sektörü için büyük bir ilham kaynağı haline gelmiştir. Günümüzdeki sous-vide tekniğine zamanla evrilmiştir ve bunun ilk adımını 1970 yılında Güney Carolina'nın Greenville kentindeki Holiday Inn isimli otelde sous-vide pişirme tekniği kullanılarak yemekler hazırlanmıştır (Meyer, 1997).

Sous-vide tekniğinin alametifarikalarının farkına varan ilk şeflerden biri Georges Pralus olmuştur. Şef Pralus, ilk olarak Troisgros kardeşlerin mutfağında kaz ciğerini sous-vide yöntemiyle pişirmiş ve mükemmel sonuç elde etmiştir. Daha sonra bu tekniği geliştirmek üzere çabalamıştır (Haas, 2006). Yine 1970'li yıllarda Pralus'un yanı sıra şef Bruno Goussault sous-vide tekniğinin bilimsel teknikleri üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir ve sous-vide tekniğinin günümüzdeki haline gelmesinde büyük katkısı olmuştur (Kato vd., 2017).

Günümüzde sous-vide gerek ev mutfaklarında gerek de fine-dining restoranların mutfaklarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Yiyeceklerin raf ömrünün korunmasında, besin değerlerinin saklanması, birçok sayıda ürünün aynı anda pişirilebilmesinde, restoran servis operasyonunun kolaylaştırılmasında ve elde edilen final ürünün yüksek kalitede olmasında sous-vide tekniği oldukça kullanışlı bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.



Kaynak: Modernist Cuisine, 2011

Görsel 3.1. Sous-Vide Örneği

3.5.2 PacoJet

PacoJet, 1992 yılında kurulan İsviçre merkezli bir markadır. Günümüzde fine-dining restoranların ve Ar-Ge mutfaklarının demirbaşlarından biri halindedir (PacoJet, 2024). PacoJet yüksek basınçlı bir şekilde ürünleri püre haline getirme özelliğine sahiptir. Bu nedenle donuk ürünleri eritmeden pürüzsüz halde püre yapabilmektedir. Sorbe, dondurma vb. gibi ürünlerde sıklıkla tercih edilmektedir. PacoJet'in bu basınç kontrollü püre yapma özelliği sayesinde besin değerleri korunmaktadır ve lezzet açısından üst düzey bir ürün elde edilmektedir (Ivanovic, Mikinac ve Perman, 2011).



Kaynak: PacoJet, 2024

Görsel 3.2. PacoJet

3.5.3 Thermomix

Thermomix, 1883 yılında kurulan bir Alman şirketi olan Vorwerk markasının bünyesinde çıkarttığı bir mutfak ekipmanıdır. Çok amaçlı bir mutfak ekipmanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Fine-dining restoranların ve Ar-Ge laboratuvarlarında oldukça önemli bir parçasıdır. Günümüzde ev mutfaklarında bile karşımıza çıkabilmektedir. Birçok mutfak fonksiyonunu tek bir ekipmanda ve bazı durumlarda aynı anda kullanılabilir halde kullanıcıya sunmaktadır (Thermomix, 2024). En önemli özelliği ürünü çekerken ısıtma fonksiyonunun bulunmasıdır. Fine-dining mutfaklarda birçok fonksiyonuyla beraber bir yandan zaman yönetimi avantajını kullanarak üst düzey ürün elde edilmektedir (Fries, Bergmeister ve Spindler, 2018).



Kaynak: Thermomix, 2024

Görsel 3.3. Thermomix

3.5.4 Rotor-stator Homogenizer

Rotor-stator homogenizer ekipmanı, Ar-Ge mutfaklarında kullanılan daha spesifik bir ekipman olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir fine-dining restoranın mutfağında kullanım sıklığı daha nadir de olsa bulunabilmektedir. Bu ekipman, emülsiyon özelliği, süspansiyon özelliği ve homojenize özelliği ile ön plana çıkmaktadır. Çalışma prensibi olarak yüksek hızda dönen bir rotor, sabit halde duran bir statorün içinden sıvıyı hızlıca geçerek stabil bir emülsiyon sağlamaktadır (Liu vd., 2013; Cheng, 2003).



Kaynak: Homogenizers, 2024

Görsel 3.4. Rotor-Stator Homogenizer Örneği

3.5.5 Anti-Griddle

Anti-Griddle, spesifik özellikleri sayesinde birçok Ar-Ge laboratuvarında yer etmiş bir ekipmandır. Izgara anlamına gelen “griddle” kelimesinin zıt karşılığı olan “tersine ızgara” anlamına gelmektedir. Buna bağlı olarak ürünü ısıtmak yerine dondurmaktadır. Soğuk bir yüzeye sahip olan anti-griddle, ürünleri oldukça kısa sürede -34°C 'lere kadar düşürebilmektedir. Bu ekipman sayesinde hem mutfak operasyonunda zaman ve enerji tasarrufu sağlanabilmektedir hem de yüksek kalitede ürün elde edilebilmektedir (Stephens, 2014).

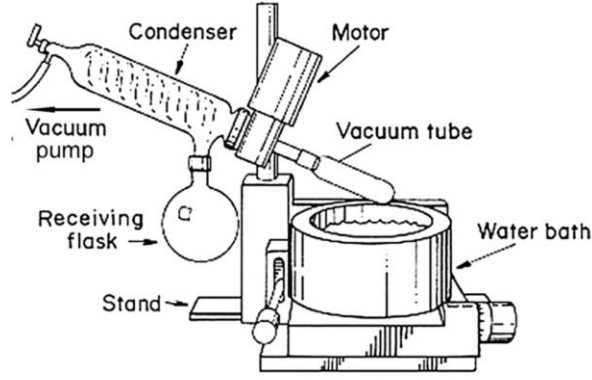


Kaynak: Sage Polyscience, 2024

Görsel 3.5. Anti-Griddle Örneği

3.5.6 Döner Buharlaştırıcı

Döner buharlaştırıcı yani yaygın kullanılan ismiyle “rotary evaporator” ekipmanı, deneyelliği ile ön plana çıkan fine-dining restoranların Ar-Ge mutfaklarının önemli bir parçası halindedir. Bu ekipmanın özelliği hızlı bir şekilde buharlaştırma olayını gerçekleştirerek istenilen ürünü uygun ortamda “reduce” ederek yani çektilererek maksimum konsantrasyona ulaşmasını sağlamaktır. Bu sayede ürün maksimum yoğunluk ve maksimum lezzete kolay yoldan ulaşabilmektedir. Bünyesinde bir su banyosu, vakum pompası, motor ve bir kondansör bulunmaktadır (Chatterjee, 2019).



Kaynak: (Palanisamy vd., 2023)

Şekil 3.6. Rotary Evaporator Şeması

3.5.7 Santifrüz

Santifrüz, fine-dining restoranların mutfaklarında spesifik olarak karşımıza çıkan ekipmanlardan biridir. Kullanımı nispeten daha nadir olsa da final ürün bakımından oldukça yüksek kalitede bir sonuç vermektedir. Tüplere koyulan sıvı karışımını çok yüksek hızda döndürerek farklı yoğunluktaki bileşenlerinden ayrıştırılmaktadır. Prensipinde merkezkaç kuvvetini kullanmaktadır. Ürünleri konsantre hale getirmek, sıvıları klarifiye etmek ve sıvıları yağlardan ayırmak gibi gibi birçok alanda kullanılabilmektedir (Anlauf, 2007).



Kaynak: Oxford Lab Products, 2024.

Görsel 3.7. Santifrüz Örneği

4.ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı dünyanın önde gelen fine-dining restoranlarının Ar-Ge uygulamalarını ve laboratuvar faaliyetlerini derinlemesine incelemek ve Türkiye’de bulunan ve sayıları gittikçe artan fine-dining konseptli restoranların Ar-Ge stratejilerini belirlemesi için bir kılavuz oluşturmaktır. Fine-dining restoranlar servis ettikleri tadım menülerini ve a la carte menüleri sürekli yenileme ve misafirlerine yeni deneyimler yaşatma amacı içerisindedirler. Bu amaçlarına ulaşabilmek için Ar-Ge faaliyetleri önem arz etmektedir. Mevcut çalışmada Türkiye’de ve dünyada popülaritesi gittikçe artan fine-dining konseptli restoranların Ar-Ge faaliyetlerini inceleme gereği duyulmuştur (Amelia ve Garg, 2016). İlgili literatürde fine-dining konseptli restoranların Ar-Ge faaliyetleri ve laboratuvar çalışmalarını inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanılmamıştır. Fine-dining restoranların Ar-Ge çalışmalarına ilişkin detaylı ve net bir bilgiye de rastlanılmamıştır. Bu faktörler mevcut çalışmanın yapılmasını gerekli kılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen bilgilerin ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, Türkiye’de bulunan ve sayıları gittikçe artan fine-dining konseptli restoranların Ar-Ge stratejilerini belirlemesi için bir kılavuz olabileceği de düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırma çerçevesinde sorgulanacak alt problemler aşağıdaki gibidir:

- Ar-Ge ekibinde dikkat ettiğiniz faktörler nelerdir?
- Ar-Ge faaliyetleri kapsamında restoranınızda mevcut olan özellikler nelerdir?
- Ekipmanlar ve teknoloji Ar-Ge sürecini ne derecede etkilemektedir?
- Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde ettiğiniz ürünlerde dikkat ettiğiniz kriterler nelerdir?
- Ar-Ge için ilham kaynağı arayışınızda önem verdiğiniz faktörler nelerdir?
- Elde ettiğiniz final ürünün mutfak ve servis ekibine entegrasyon süreci nasıl işlemektedir?

- Ar-Ge sürecinde sürdürülebilirliği sağlamak için ne tarz uygulamalar gerçekleştiriyorsunuz?
- Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde ettiğiniz ürün için misafir deneyimi kapsamında nelere dikkat etmektesiniz?

4.2 Araştırmanın Önemi

Misafir deneyimine önem veren fine-dining restoranlar, misafirlerine yeni, özgün deneyimler sunarken birçok kriteri dikkate almaktadır. Bu kriterlerden en önemlisi Ar-Ge faaliyetleridir. Birçok restoran, kendi bünyesinde gerçekleştirdiği Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu menüler ile misafirlerine duysal, hedonik, duygusal, sürdürülebilir ve sosyal mesajlar içeren deneyimler sunmaktadır. Bu deneyimi yaratmak için bilim, sanat, tiyatro ve tasarım gibi unsurlardan faydalanmaktadır (Mestre vd., 2022). Dünyanın önde gelen fine-dining restoranları, deneyimlerini sadece yemek ile kısıtlamamaktadırlar. Restoranın bütün kısımları misafire özel bir deneyim yaşatmak üzere özenle düşünülmüştür. Restoranın farklı alanları, mutfak sistemi, şarap menüsü ve mahzeni, Ar-Ge laboratuvarı, bahçeleri, alkollü ve alkolsüz içecek eşleştirmeleri, mimarisi, akademik yönleri, sosyal sorumluluk projeleri, personeli gibi birçok hususta kendi dokunuşlarıyla iyi bir deneyimi oluşturmaya çalışmaktadırlar (Spence ve Youssef, 2019). Bütün bu deneyimler Ar-Ge faaliyetleri sonucunda oluşturulmaktadır. Dünyada önde gelen bu restoranların Ar-Ge faaliyetlerinin derinlemesine incelenmesinin önem olduğu düşünülmektedir. Fine-dining restoranlarda Ar-Ge stratejileri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde uluslararası literatürde az sayıda, ulusal literatürde ise tek bir çalışmada değinilmiştir. Çavuş (2020) Michelin Yıldızlı restoranların başarı faktörlerini incelediği doktora tezinde Ar-Ge faaliyetlerine yer vermiştir. Uluslararası literatür incelendiğinde ise şu çalışmalar öne çıkmaktadır:

- Disciplinary interactions of R&D teams (Gastronomi Ar-Ge Ekiplerindeki Disiplin Etkileşimleri) (Mestre vd., 2022),
- Fine-dining restaurant selection: Direct and moderating effects of customer attributes (Fine-Dining Restoran Tercihi: Müşteri Özelliklerinin Doğrudan Etkileri) (Harrington vd., 2011),
- Participatory Research through Gastronomy Design: A designerly move towards more playful gastronomy (Gastronomi Tasarımı Yoluyla

Katılımcı Araştırma: Daha Eğlenceli Gastronomiye Doğru Tasarımcı Bir Hamle) (Wilde ve Bertran, 2019),

- Chefs and researchers: Culinary practitioners' views on interaction between gastronomy and sciences (Şefler ve Araştırmacılar: Mutfak Uygulamalarının Gastronomi ve Bilim Arasındaki Etkileşim Hakkındaki Görüşleri) (Fooladi vd., 2019).

İlgili literatürdeki çalışmalar incelendiğinde fine-dining konseptli restoranlarda Ar-Ge faaliyetlerini derinlemesine inceleyen çalışmaların sayısının çok fazla olmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın önem arz ettiği noktalardan biri restoran değerlendirme kuruluşları listesinde yer alan ve dünyanın en iyileri olarak bilinen restoranlara ulaşıp, o restoranların Ar-Ge stratejilerinin incelenmiş olmasıdır. Bu çalışma kapsamında Ar-Ge faaliyetleri konusunda elde edilen verilerin Türkiye’de varlığını sürdüren ve ileride de sayılarının artacağı öngörülen fine-dining konseptli restoranların Ar-Ge sürecine ışık tutması amaçlanmaktadır. Ayrıca ulusal literatürde fine-dining restoranlarda bulunan Ar-Ge faaliyetleri kapsamında bir rehber olarak kullanılması beklenmektedir. Bu çalışmanın ileride bu alanda yapılacak olan akademik çalışmalara öncü olacağı ve kendini bu alanda geliştirip dünyanın en iyilerinden ilham almak isteyen restoranlara Türkçe bir yardımcı kaynak olacağı düşünülmektedir.

4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, dünyanın çeşitli kıtalarında ve çeşitli bölgelerinde belirli restoran değerlendirme kuruluşları tarafından başarılı olarak nitelendirilmiş restoranlar çerçevesinde şekillenmiştir. Araştırmada Danimarka, İspanya, Grönland, Tayland, İsviçre ve İngiltere’de faaliyet gösteren restoranlar incelenmiştir. Bu ülkelerde faaliyet gösteren restoranların çalışmaya dahil edilmesinin sebebi dünyanın önemli gastronomi destinasyonlarına sahip olmaları ve restoran değerlendirme kuruluşlarının listelerinde bu ülkelere bir çok restoranın bulunmasıdır. Görüşme yapılan restoranların bulunduğu ülkeler ve bölgelerin hepsi özellikle restoran değerlendirme kuruluşları tarafından yoğun ilgi gösterilen ve fine-dining restoranlar açısından önde gelen ülkelere aittir. Tablo 1’de görüldüğü gibi Danimarka’da toplam 32 adet Michelin yıldızlı restoran bulunmaktadır. 50 Best 2024 listesinde 3 adet restoran, “Best of Best” listesinde 2 adet restoran barındırmaktadır. İspanya’da 271 adet Michelin yıldızlı restoran

bulunmaktadır. 50 Best 2024 listesinde 10 adet restoran, “Best of Best” listesinde ise toplam 2 restoran bulunmaktadır. İngiltere’de Michelin yıldızlı restoran sayısı 186’dır. 50 Best 2024 listesinde 6 restoran ve “Best of Best” listesinde bir adet restoran bulundurmaktadır. Tayland ise son yıllarda fine-dining restoranlar hususunda adını duyurmaya başlayan ülkelerden bir tanesidir. Tayland’da toplam 35 restoran Michelin yıldızlıdır. 50 Best 2024 listesinde ise 5 adet restoran bulunmaktadır. İsviçre’de ise Michelin Rehberi tarafından 132 restoran yıldız ile ödüllendirilmiştir. 50 Best 2024 listesinde de 1 adet restoran bulunmaktadır (Michelin Guide, 50 Best Restaurants, 2024).

Tablo 4.1. Restoran Değerlendirme Kuruluşları Tarafından Değerlendirilen Ülkelerdeki Ödüllü Restoran Sayısı

Ülke	Restoran Sayıları		
	Michelin Yıldızlı	50 Best 2024 Listesi	Best of Best Listesi
İspanya	271	10	2
İngiltere	186	6	1
İsviçre	132	1	-
Tayland	35	5	-
Danimarka	32	3	2

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ayrıca dünyanın en önemli gastronomi akademilerinden iki tanesi Danimarka ve İspanya’da bulunmaktadır ve görüşme yapılan şeflerden bazıları bu okullarda dersler vermekte, bazıları da dünyanın önemli gastronomi konferanslarına konuşmacı olarak katılım sağlamaktadır.

Bu araştırmada veriler, fine-dining alanında dünyanın en önemli restoranları arasında gösterilen 9 restorandan elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan 9 restoran, kendine özgü bir tarza sahip olan, yaratıcılık ve inovatif yaklaşımların ön planda olduğu, misafir deneyimini en üst seviyeye çıkarmak için sürekli kendini yenileyen ve Ar-Ge faaliyetlerinin ön planda olduğu fine-dining restoranlardır (Radjenovic, 2014).

4.4 Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırmalar derin ve ayrıntılı konularda çalışmaya ve daha az sayıda kişi veya durum üzerine detaylı bilgiler edinmeye olanak sağlamaktadır (Patton, 2014).

Çalışmada az sayıda kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve yine az sayıda restoranda Ar-Ge süreci gözlenmiştir. Araştırma üç aşamada gerçekleştirilmiştir:

- Birinci aşamada; fine-dining kavramı ve fine-dining restoranlar ile ilgili alanyazın taraması yapılarak kavramın anlaşılabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.
- İkinci aşamada fine-dining restoranların Ar-Ge sürecinin işleyişini tespit etmek üzere hem gözlem yapılmış hem de görüşmeler gerçekleştirilmiştir.
- Üçüncü aşamada ise araştırmacının bizzat gerçekleştirdiği görüşmelerden ve gözlemlerden elde edilen bulgular ışığında alanyazından da destek alarak Türkiye’de bulunan ve sayıları gittikçe artan fine-dining konseptli restoranların Ar-Ge stratejilerini belirlemesi için bir kılavuz olabilecek bilgiler sunulmuştur.

4.5 Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin elde edilmesinde çoklu nitel araştırma tasarımı adımları izlenmiştir. Bu kapsamda veriler, yarı yapılandırılmış görüşme ve katılımcı gözlem tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Görüşmeler için öncelikle T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi’nden Etik Kurul Raporu alınmıştır. Araştırmacı kendi olanakları ile 2024 yılının Ocak-Şubat aylarında Danimarka’nın Kopenhag şehrinde bulunan iki ayrı 2 Michelin yıldızlı restoranda gönüllü olarak çalışmış, bu esnada restoranlarda gözlem yaparak veri toplamıştır. Bununla beraber Danimarka’da (1), Grönland’da (1), İngiltere’de (1), İsviçre’de (1), İspanya’da (2) ve Tayland’da (1) bulunan fine-dining restoranlarda çalışan şeflere ulaşarak soruların yanıtlarını e posta yolu ile almış, böylece toplamda 7 şef ile görüşme gerçekleştirmiştir. Görüşmecilere ilişkin detaylar demografik bulgular başlığı altında Tablo 3’te verilmiştir.

Görüşme öncesinde yarı yapılandırılmış görüşme formları oluşturulmuştur. Görüşme sorularının hazırlanmasında Tablo 2’de verilen kaynaklardan yararlanılmıştır. Görüşme formu yaklaşımında araştırmacı, farklı kişilerden aynı tür bilgi almayı amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da aynı meslek grubundan kişiler, örneklem olarak seçilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorular, önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde hazırlanmıştır. Danışmanı olan uzman akademisyen tarafından soruların anlaşılabilirliği test edilmiştir. Görüşme öncesinde e posta yoluyla şeflere

ulaşılması ve görüşme için izin ve randevu alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin kendini tekrarlaması ve doygunluğa ulaşması sebebiyle bu sayı yeterli bulunmuştur (Patton, 2014).

Tablo 4.2. Görüşme Sorularının Gerekçelendirilmesi

	Sorunun Teması	Soru	Sorunun Gerekçesi	Kaynakça
1	Ar-Ge Ekibi	Ar-Ge üzerine çalışan ayrı bir ekibiniz var mıdır?	Restoranın günlük hazırlık ve servisini yöneten ekip dışında sadece araştırma ve geliştirme faaliyetlerine odaklanan ve sadece bu alanda uzmanlaşmış Ar-Ge ekibi olma durumunu öğrenmek.	Arzak ve Arzak, 2020.
2	Ar-Ge Ekibi	Ar-Ge için personel alımı yaparken nelere dikkat edersiniz?	Ar-Ge ekibi için personel alımı yaparken çalışma geçmişi, eğitim seviyesi, karakter, sertifikalar ve kurslar gibi hangi etkenlere dikkat edildiğini öğrenmek.	Garcia Martinez, Zouaghi ve Garcia Marco, 2017.
3	Ar-Ge Ekibi	Restoranda Ar-Ge için çalışan farklı disiplinlerden ekip arkadaşları bulunuyor mu?	Restoranların menü geliştirmeye multidisipliner bakış açısı kullanımını ve laboratuvar ekibinde gıda bilimcisi, kimyager, botanik vb. çalışma durumunu öğrenmek.	Mestre vd., 2022
4	Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri	Restoranınızda ayrı bir Ar-Ge laboratuvarı var mı?	Restoranın günlük hazırlık ve servis operasyonuna yönelik alan ve ekipmanlara sahip mutfağın dışında, Ar-Ge'ye yönelik ekipman ve alan ile donatılmış bir mutfağın olma durumunu öğrenmek.	Aduriz ve Ibanez, 2012.
5	Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri	Yıl içerisinde Ar-Ge faaliyetleri için kapalı olduğunuz zaman var mı?	Yıl içerisinde belli bir dönem için restorani kapatarak, gelecek dönemlerin menüsü için restoranın temel enerjisini günlük operasyon yerine sadece Ar-Ge faaliyetlerine ayırma durumunu öğrenmek.	Kimes, 1999.
6	Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri	Ar-Ge sürecinde restoranın ambiyans, dekorasyon, masa düzeni gibi unsurlarıyla uyumuna dikkat etmekte misiniz?	Restoranın sahip olduğu temaya yönelik mobilyalara, dekoratif unsurlara, yemek yenilen alanın ana hatlarını oluşturan renklere vb. uyumlu olacak şekilde menü geliştirme durumunu öğrenmek.	Cho, 2009.
7	Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri	Mutfakta Ar-Ge yaparken farklı ekipmanlardan ve teknolojiden nasıl yararlanmaktasınız?	Ar-Ge faaliyetleri sırasında modern teknikler kullanarak ürünü farklı formlara ve lezzete ulaştırmak için santifrüj, 3D yazıcı, lazer kesici, rotary evaporatör vb. ürünlerin kullanılma durumunu öğrenmek.	Myhrvold, Young ve Bilet, 2011.

Tablo 4.3 (devamı). Görüşme Sorularının Gerekçelendirilmesi

	Sorunun Teması	Soru	Sorunun Gerekçesi	Kaynakça
8	Ar-Ge Sonucu Elde Edilen Ürün Özellikleri	Ar-ge faaliyetleri sonucu çıkan ürünün başarı/yeterlilik kriteri var mı?	Ar-Ge süreci tamamlanan ürünün hangi kriterleri sağlayınca menüye koyulmaya hak kazandığını öğrenmek.	Kristensen, Ostergaard ve Juhl, 1998
9	Ar-Ge Sonucu Elde Edilen Ürün Özellikleri	Ürün tedarikinde dikkat ettiğiniz faktörler nelerdir?	Ürün tedariki sırasında iyi ürüne ulaşmak için araştırma yapılma durumunu ve ürünü sürekli aynı kalitede tedarik etmek için koşullara dikkat edilme durumunu öğrenmek.	Cho vd., 2019.
10	Ar-Ge Sonucu Elde Edilen Ürün Özellikleri	Ar-Ge sürecinde sürdürülebilirlik kapsamında nelere dikkat edersiniz?	Ar-Ge sürecinde ürünün ve/veya menünün sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilme durumunu ve değerlendiriliyorsa nelere dikkat edildiğini öğrenmek.	Silvano, 2022.
11	İlham Kaynakları	İlham kaynağı ararken bulunduğunuz bölgenin yerel kültüründen yararlanmakta mısınız?	Menü geliştirme sürecinde restoranın konumunun bulunduğu bölge, şehir veya kasabanın yerel yemeklerinden ve/veya halkın yaşam tarzlarından etkilenme durumunu öğrenmek.	Björk ve Kauppinen-Räisänen, 2016.
12	İlham Kaynakları	Ar-Ge sürecinde farklı disiplinlerden ilham alırmısınız?	Menü geliştirme sürecinde resim, tasarım, müzik, tiyatro, coğrafya vb. disiplinlerden ilham alınma durumunu öğrenmek.	Mestre vd., 2022
13	İlham Kaynakları	Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünlerinizde bir hikaye, alt metin veya sosyal mesaj gibi unsurlar olmasına dikkat eder misiniz?	Ar-Ge sürecinde restoranın konseptine veya ürün özelinde bir hikayeyi, sosyal sorumluluk projesini, içinelemediği, gönderme yapmayı vb. ifade etme durumunu öğrenmek.	Kim ve Stepchenkova, 2020
14	Entegrasyon	Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünün mutfaka entegrasyon süreci nasıl işlemekte?	Menüye koyulmasına karar verilen ürünün hangi mutfak departmanının sorumluluğuna gireceği, hangi ekipmanların kullanılacağı, içerdiği ürünlerin nereden siparişinin verileceği, maliyetinin hesaplanması gibi durumların işleme sürecini öğrenmek.	Chung, Rho ve Lee, 2008.
15	Entegrasyon	Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünün servise entegrasyon süreci nasıl işlemekte?	Menüye koyulmasına karar verilen ürünün şarap veya içecek eşleşmesine karar vermek, servis ekibine ürünün ve alerjenlerinin eğitiminin verilmesi vb. durumların işleme sürecini öğrenmek.	Scander ve Jakobsson, 2022.

Tablo 4.4 (devamı). Görüşme Sorularının Gerekçelendirilmesi

	Sorunun Teması	Soru	Sorunun Gerekçesi	Kaynakça
16	Misafir Deneyimi	Ar-Ge sürecinde ürünü tasarlarlarken misafirde oluşacak duyuşal ve duygusal parametrelere dikkat ediyor musunuz?	Ar-Ge sırasında ürünü geliştirirken misafirde bırakacağı etki ve izlenimi düşünerek tasarım yapma durumlarını öğrenmek.	Spence ve Piqueras-Fiszman, 2014.
17	Misafir Deneyimi	Ortaya çıkan ürünün misafir deneyim aşamasına ve geri dönütlerine dikkat ediyor musunuz? Bunun sonucuna göre ürünü revize ediyor musunuz?	Yeni ürün menüye koyulduktan sonra misafirin ürünü beğenmesini ve ürünle ilgili eleştirileri dikkate alıp gerekli değişiklikleri gerçekleştirme durumunu öğrenmek.	Lockyer, 2005.

Araştırmanın diğeri veri toplama aracı katılımcı gözlemdir. Patton (2014) katılımcı gözlemden araştırmacının tam katılımcı olma veya olmama arasında seçeneklerin olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada, araştırmacı 2 Michelin yıldızlı iki ayrı restoranda gönüllü olarak çalışarak tam katılım sağlamıştır. Tam katılımcı gözlemden araştırmacı, süreç içerisinde girmenin nasıl olduğunu deneyimlemek için tam katılımcı olarak başlayabilmekte, devamında kademeli olarak izleyici durumundan gözlem durumuna geçerek katılımdan ayrılabilir (Patton, 2014).

4.6 Verilerin Analiz Edilmesi

Görüşme ve gözlem yoluyla elde edilen veriler tematik analize tabi tutulmuştur. Tematik analiz ile araştırmacı bir veri setindeki anlama odaklanarak buradaki temaları sistematik olarak tanımlayıp düzenleyebilmektedir. Bu analiz tekniğı, araştırmacının temalara ilişkin anlamları ve deneyimleri görmesini ve anlamlandırmasını sağlamaktadır (Braun ve Clarke, 2006). Tümevarımsal tematik analiz bu dünyanın deneyimlerini ve anlamlarını anlamaya yöneliktir ve deneyimseldir (Braun ve Clarke, 2006; Toker, 2022). Bu araştırmada da dünyanın önde gelen fine-dining restoranlarının Ar-Ge uygulamalarını ve laboratuvar faaliyetlerini anlamak üzere görüşmelerden elde edilen veriler, tümevarımsal tematik analiz ile çözümlenmiş ve bulgular tablolarla desteklenerek yorumlanmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular, ayrı bir başlık altında verilmiştir.

4.7 Geçerlik ve Güvenirlik

Lincoln ve Guba (1985) nicel araştırmalardaki geçerlik ve güvenirlik kavramlarını nitel araştırmaların doğasına uygun olarak yeniden adlandırmışlardır. Buna göre iç geçerlik yerine *inandırıcılık*; dış geçerlik yerine *aktarılabirlik*; iç güvenirlik yerine *tutarlık* ve dış güvenirlik yerine de *teyit edilebilirlik* (*onaylanabilirlik*) kavramlarını kullanmışlardır (Yıldırım ve şimşek, 2013).

İnandırıcılık, araştırma sonuçlarının gerçekliğinin, benzer ortamda sonuçların geçerliliğinin ve verilerin nesnel ortamda toplandığına ilişkin kanıtların sunulmasıdır. Shenton (2004) nitel araştırmalarda inandırıcılığın sağlanması için aşağıdaki stratejileri önermiştir:

- Uygun yöntemin kullanılması
- Uygulama alanının tanınması, alanda vakit geçirilme, nesnelliğe dikkat ederek uzun süreli etkileşim içinde olunması
- Okuyucunun örneklem seçiminin tarafsız olduğuna inandırılması
- Üçgenleme ve çeşitleme yapılması
- Sürekli gözlem
- Katılımcıların gönüllü olmaları
- Katılımcıların önceden bilgilendirilmesi
- Soruların farklı şekilde aynı anlamda sorularak tekrarlanması ve alınan verilerin tutarlı olup olmadığının kontrol edilmesi
- Ses kayıt cihazları ile kayıt alınması ve birebir deşifre yapılması.

Bu araştırmada inandırıcılığın sağlanması için yukarıda belirtilen stratejiler dikkate alınmış, araştırmacı bizzat alanda gönüllü olarak çalışmış, farklı restoranlarla görüşmeler gerçekleştirmiş ve gözlem yapmıştır. İnandırıcılığı sağlamanın en iyi yolu uzun süreli etkileşimdir. Bu araştırmada derinlemesine bir anlayış geliştirmek için araştırmacı gönüllü katılımcılar ile görüşmüş ve fine dining restoranların Ar-Ge süreçleri yerinde gözlemlenmiştir. Ayrıca katılımcılar ve araştırmacı arasında güvene dayalı bir ilişki kurulmuştur. Böylece sürecin daha iyi anlaşılmasına olanak tanınmıştır.

Aktarılabirliğin sağlanması için araştırmanın bulgularını sunarken katılımcıların ifadelerini içeren doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Tutarlılığı sağlamak için gözlem ve görüşmelerden elde edilen veriler bağımsız araştırmacılar tarafından da incelenmiştir. Böylece analizlerin de tutarlı bir yapıda

olduğu belirlenmiştir. Verilerin analizi s¼recinde kodların, temaların ve kategorilerin, alanında uzman kişilerin g¼r¼řlerine sunulması ve fikir alışverişinde bulunularak denetlenmesi ile de araştırmanın teyit edilebilirliği (onaylanabilirliği) sağlanmıştır.

4.8 Sınırlılıklar

Bu araştırmada veri toplama araçları, katılımcı g¼zlem ve y¼z y¼ze/online g¼r¼řmedir. Araştırmacı, araştırma alanı olan fine dining restoranlarına kendi olanakları ile gitmiş ve g¼n¼ll¼ çalışmıştır. G¼zlemi yapılan restoran sayısının 2 olması ve ikisinin de aynı şehirde bulunması, bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.



5.DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

5. BULGULAR

Bu araştırmada görüşme ve gözlem yoluyla elde edilen veriler bulgular kısmında detaylarıyla verilmiştir. Çalışmaya katkı sunan şeflerin demografik bilgileri Tablo 3’te sunulmuştur.

5.1 Demografik Bulgular

Görüşme gerçekleştirilen katılımcılara ait demografik bulgular Tablo 3’te verilmiştir. Tablo 3’te görüşme gerçekleştirilen fine-dining restoranların şefleri ve Ar-Ge şeflerinin demografik özellikleri incelendiğinde görüşme yapılan şeflerin 2’sinin kadın, 5’inin erkek olduğu gözlenmektedir. Görüşme yapılan restoranların, değerlendirme kuruluşları tarafından derecelendirmesi incelendiğinde iki adet restoranın 1 Michelin yıldızı, üç adet restoranın 2 Michelin yıldızı, iki adet restoranın 3 Michelin yıldızı ve iki adet restoranın ise Michelin Yeşil Yıldızı aldığı görülmektedir. *The World’s 50 Best Restaurants* kapsamında görüşme yapılan restoranlar; 31. Sırada, 35. Sırada, 88. Sırada ve bir restoran da 50 Best Discovery listesinde. Ayrıca OAD Rehberi tarafından değerlendirilen iki restoran bulunmaktadır. Bir restoran da Gault & Millau Rehberi tarafından 18 puan ile ödüllendirilmiştir. Şeflerin yaş aralığı incelendiğinde en küçüğünün 30 yaşında, en büyüğünün 54 yaşında olduğu gözlemlenmektedir. Şeflerin eğitim seviyeleri incelendiğinde bir şefin çıraklıktan gelme olduğu, iki şefin lisans mezunu, bir şefin lisansüstü mezunu ve bir şefin de AZTI-Tecnalia’da akademisyen olduğu ve aynı zamanda bilimsel yayın yapan bir akademik derginin editörü olduğu ortaya çıkmıştır. Restoranların kapasite aralığı incelendiğinde en az kapasiteli restoranın 28 kişilik, en yüksek kapasiteli restoranın 60 kişilik olduğu görülmektedir. Restoranların mutfak tarzları da birbirlerinden farklı olup “Minimal Nordik”, “Modern Alp”, “Yaratıcı Modern”, “Yaratıcı Uluslararası”, “Modern Bask”, “Yaratıcı Vegan” ve “Modern Thai-Çin” konseptli restoranlarla görüşme yapılmıştır. İşletme yaşları incelendiğinde en yeni açılan restoranın 2 yıllık olduğu ve en eski açılmış olan restoranın 127 yıllık olduğu görülmektedir. Restoranların personel sayıları incelendiğinde en küçük ekibin 15 kişi olduğu, en kalabalık ekibin ise 72 kişilik olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 5.1. Fine-Dining Restoranların ve Katılımcı Şeflerin Demografik Özellikleri

	Şef 1	Şef 2	Şef 3	Şef 4	Şef 5	Şef 6	Şef 7
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Erkek
Yaş	32	36	54	37	Belirtilmemiş	37	30
Eğitim Durumu	Lisans	Akademisyen	Lisansüstü	Lisans	Belirtilmemiş	Çıraklık	Lisans
Mutfak Tarzı	Yaratıcı Dünya M.	Yaratıcı Modern M.R	Modern Bask M.	Yaratıcı Vegan M.	Modern Thai-Çin M.	Modern Alp M.	Minimal Nordik M.
Kapasite	28	50	60	52	40	36	28
Çalışma Saatleri	12.00-19.00	12.30-17.00, 20.00-23.00	13.15-15.15, 20.45-22.30	17.00-00.00	16.30-23.00	19.00-21.30	18.00-23.00
Personel Sayısı	20	72	60	12	64	15	20
İşletme Yaşı	6	26	127	4	2	5	13
Restoran Değerlendirme Kuruluşları Düzeyi	2 Yıldız, 50 Best No.35	2 Yıldız, 50 Best No.31	3 Yıldız	1 Yeşil Yıldız	1 Yıldız, 50 Best No. 88	3+1 Yıldız, Gault & Millau 18Puan, OAD No. 50	2+1Yıldız, OAD No. 24, 50 Best Discovery

Tablo 3’te görüşme gerçekleştirilen fine-dining restoranların şefleri ve Ar-Ge şeflerinin demografik özellikleri incelendiğinde görüşme yapılan şeflerin 2’sinin kadın, 5’inin erkek olduğu gözlenmektedir. Görüşme yapılan restoranların, değerlendirme kuruluşları tarafından derecelendirmesi incelendiğinde iki adet restoranın 1 Michelin yıldızı, üç adet restoranın 2 Michelin yıldızı, iki adet restoranın 3 Michelin yıldızı ve iki adet restoranın ise Michelin Yeşil Yıldızı aldığı görülmektedir. *The World’s 50 Best Restaurants* kapsamında görüşme yapılan restoranlar; 31. Sırada, 35. Sırada, 88. Sırada ve bir restoran da 50 Best Discovery listesinde. Ayrıca OAD Rehberi tarafından değerlendirilen iki restoran bulunmaktadır. Bir restoran da Gault & Millau Rehberi tarafından 18 puan ile ödüllendirilmiştir. Şeflerin yaş aralığı incelendiğinde en küçüğünün 30 yaşında, en büyüğünün 54 yaşında olduğu gözlemlenmektedir. Şeflerin eğitim seviyeleri incelendiğinde bir şefin çıraklıktan gelme olduğu, iki şefin lisans mezunu, bir şefin lisansüstü mezunu ve bir şefin de AZTI-Tecnalia’da akademisyen olduğu ve aynı zamanda bilimsel yayın yapan bir akademik derginin editörü olduğu ortaya çıkmıştır. Taylandlı kadın şef yaşı ve eğitim durumu hakkında bilgi vermemiş, kültürlerine saygı gereği araştırmacı tarafından cevap almak için ısrar edilmemiştir. Restoranların kapasite aralığı incelendiğinde en az kapasiteli restoranın 28 kişilik, en yüksek kapasiteli restoranın 60 kişilik olduğu görülmektedir. Restoranların mutfak tarzları da birbirlerinden farklı olup “Minimal Nordik”, “Modern Alp”, “Yaratıcı Modern”, “Yaratıcı Uluslararası”, “Modern Bask”, “Yaratıcı Vegan” ve “Modern Thai-Çin” konseptli restoranlarla görüşme yapılmıştır. İşletme yaşları incelendiğinde en yeni açılan restoranın 2 yıllık olduğu ve en eski açılmış olan restoranın 127 yıllık olduğu görülmektedir. Restoranların personel sayıları incelendiğinde en küçük ekibin 15 kişi olduğu, en kalabalık ekibin ise 72 kişilik olduğu gözlemlenmektedir.

5.2 Araştırmacının Yaptığı Gözleme İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen restoranlar “Restoran 1” ve “Restoran 2” şeklinde adlandırılarak değerlendirilmiştir. Veriler araştırmacının bir aylık gönüllü olarak staj yaptığı ve çalıştığı 2 restoranda katılımcı gözlem tekniği ile elde edilmiştir. İki restoran da Danimarka’nın Kopenhag şehrinde bulunan fine-dining restoranlardır. Bulguların kategorilere göre incelendiği sırada Alchemist “Restoran 1” şeklinde, Restaurant AOC ise “Restoran 2” şeklinde adlandırılmıştır.

5.2.1 Alchemist

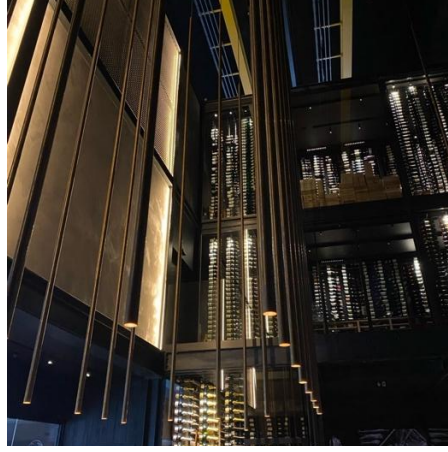
Alchemist, Danimarka'nın Kopenhag şehrinde bulunan bir fine-dining restorandır. Restoranın şefliğini Rasmus Munk yapmaktadır. Restoranın bulunduğu bina eski Danimarka Kraliyet Tiyatrosu binasıdır. Restoran 2.2 km² gibi oldukça geniş bir alana sahiptir. Farklı tarzda yapılmış giriş kapısı dikkat çekicidir (Görsel 16). Alchemist'in tadım menüsü yaklaşık 45 çeşit yemekten oluşmaktadır ve bir yemeğin ortaya konulması ortalama 4-7 saat sürmektedir. Restoran hafta içi Salı-Cuma günleri 17.00-00.00 saatleri arası misafir kabul etmektedir. Restorana gelmeden önce rezervasyon gerekmektedir.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.1. Alchemist'in Giriş Kapısı

Alchemist Restoran, Michelin Rehberi tarafından 2 yıldız ve 1 yeşil yıldız ile değerlendirilmiştir. 50 Best Restaurants 2023 listesinde dünyanın en iyi 5. Restoranı seçilmiştir ve "Hospitality" ödülüne layık görülmüştür. Aynı zamanda OAD Rehberi tarafından son üç yıldır dünyanın en iyi restoranı seçilmektedir.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.2. Şarap Mahzeni

Alchemist, Ar-Ge konusunda multidisipliner bir yaklaşım benimsemektedir. Özellikle Ar-Ge konusunda dünyanın en iyi restoranlarından biri olarak görülmektedir. Restoran 5 ana bölümden oluşmaktadır. Girişte “Art Installation Room” adını verdikleri, dönemsel olarak değiştirdikleri deneyim odası, “lounge” kısmı, “Dome” adını verdikleri ana yemek salonu (Görsel 19), top havuzu ve balkon kısmından oluşmaktadır. Misafir her bir odada ayrı bir deneyim yaşamaktadır.

“Art Installation Room” adını verdikleri odada dönemsel olarak farklı konseptlerde “multisensory” içeriklere sahip odalar tasarlamışlardır. “Pembe Oda”, “Perspektif Odası” ve “New York City” gibi konseptleri bu odada uygulamaktadırlar ve bu konsepte uygun ilk başlangıç yemeğini bu odada servis etmektedirler. “Lounge” adını verdikleri kısımda Ar-Ge mutfağının önünde ilk başlangıçlarını servis etmektedirler. Ardından 10.000 kapasiteli şarap mahzenlerinin içinden geçerek “Dome” adını verdikleri ana yemek salonuna ulaşmaktadırlar.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.3. Ar-Ge Mutfağının Duvarı “Taste of Wall”

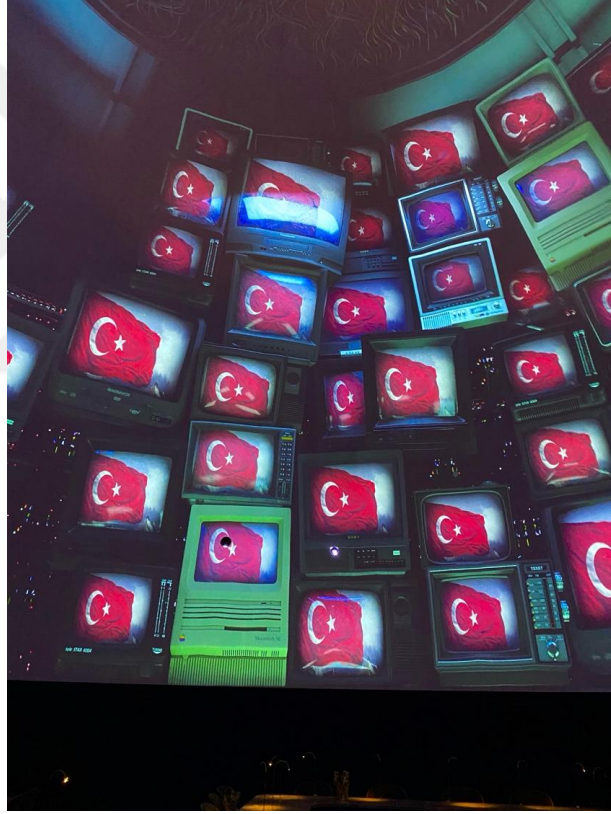


Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.4. “Dome” Ana Yemek Salonu

“Dome” adını verdikleri salon (Görsel 19), restoranın sıcak başlangıçlarının ve ana yemeklerinin servis edildiği salondur. Yapımında 200 ton çelik kullanılmıştır ve 12 adet haritalama projeksiyonu kullanılarak restoranın kendi ürettiği grafik ve ses efektleriyle beraber “multisensory” bir deneyim yaratmak için bu şekilde farklı yöntemler kullanmaktadırlar.

Türkiye’de 6 Şubat 2023 tarihinde yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremlere destek olmak için “Dome” adını verdikleri yemek salonlarını, orada bulunan projeksiyonlar aracılığıyla Türk Bayrakları ile süslemişlerdir. Ayrıca afet zamanı Alchemist, sosyal medya hesapları aracılığıyla afet yardımı için yüksek miktarda bağış toplamışlardır.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

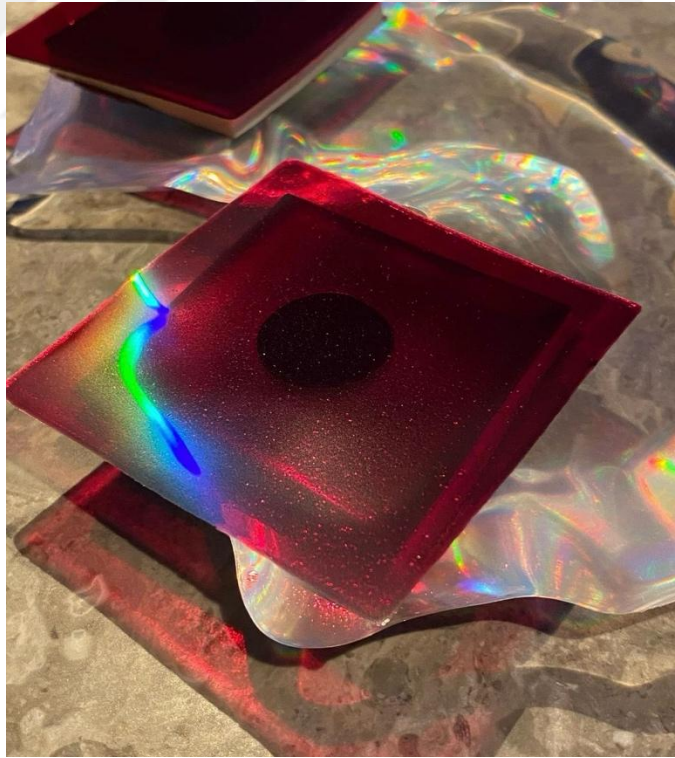
Görsel 5.5. “Dome” Ana Yemek Salonunda Türk Bayrakları

“Dome” deneyiminden sonra restoranın interaktif ve provokatif unsurlarını ön plana çıkarttığı top havuzu bölümüne geçilmektedir. Top havuzundan sonra balkon kısmına geçilerek son tatlılar ve içecekler servis edilmektedir. Yemek tarzı olarak oldukça yaratıcı ve avantgarde tarza sahip olan Alchemist, deneysel çalışmaları ile ön plana çıkan bir restorandır.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.6. Kan Bağışı “QR” Kodlu Domuz Kanı Dondurması



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.7. Işığ Yansıtan Zeytinyağı Dondurmalı Karadut Krakeri

5.2.2 Restaurant AOC

Restaurant AOC, Danimarka'nın Kopenhag şehrinde bulunan fine-dining bir restorandır. Restoran, şehrin oldukça merkezi bir konumunda 17. Yy'dan kalma "Moltkes Palæ" isimli eski bir malikanenin içinde bulunmaktadır. Restoran sadece akşam yemeği servisi vermektedir ve bu serviste 18-20 çeşit yemekten oluşan tadım menüsü sunulmaktadır. Sadece Çarşamba-Cumartesi günleri 18.30-01.00 saatleri arası hizmet vermektedir.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.8. AOC Restoranın Giriş Kapısı

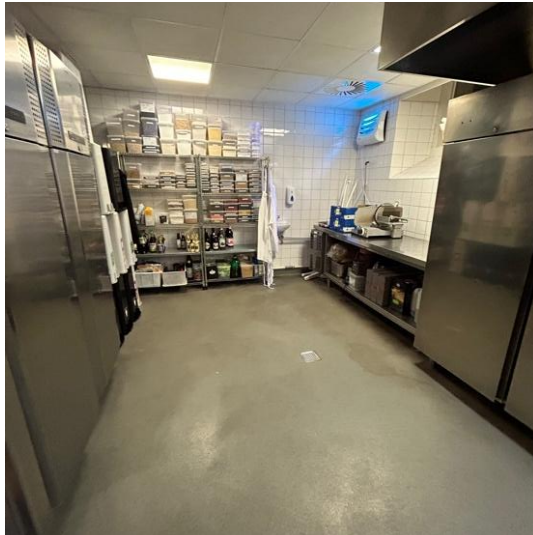
Restoran Michelin Rehberi tarafından 2 yıldız ile ödüllendirilmiştir. Bunun yanı sıra OAD listesinde 48. Sırada bulunmaktadır. Mutfağı, yaratıcı ve İskandinav ağırlıklı bir tarza sahiptir. Modern ve moleküler teknikler kullansalar da daha sade bir tabaklama tarzları vardır. Restoranda toplam 13-15 personel çalışmaktadır. Sandalye kapasitesi ise 48-52 civarındadır.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.9. AOC Restoranın Yemek Salonu

Restoran kendine özgü yemeklerinin yanı sıra güçlü şarap listesi ile de öne çıkmaktadır. Birleşik bir mutfağa sahip olup birbirlerinden servis mutfağı, hazırlık mutfağı ve bulaşikhane olarak ayrılmaktadırlar.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

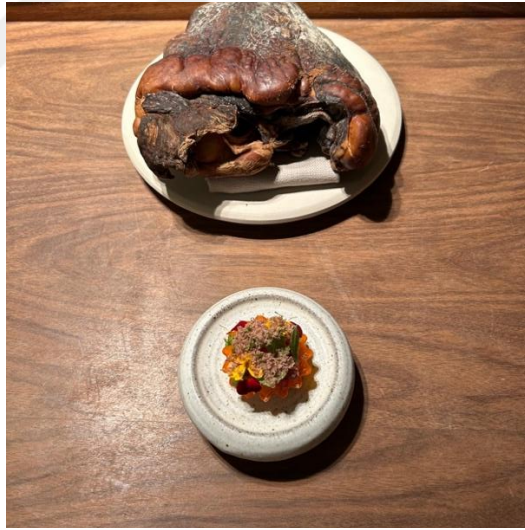
Görsel 5.10. AOC Restoranın Hazırlık Mutfağı



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.11. AOC Restoranın Servis Mutfağı

AOC Restoran'da sadece İskandinavya'da yetişen ürünler kullanılarak özgün teknik ve kombinasyonlarla birlikte sade, minimal ve şık bir yemek yapma tarzı hakimdir.



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.12. Kurutulmuş Dana Kalbi ve Havuç Tartolet



Kaynak: Yazar tarafından çekilmiştir.

Görsel 5.13. Servis Sırasında Tepsi Hazırlığı

5.3 Elde Edilen Temalar ve Kategoriler

Araştırma sorularından yola çıkarak altı tema belirlenmiş ve bulgular bu altı tema altında değerlendirilmiştir. Bunlar; (1) Ar-Ge Ekibi, (2) Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri, (3) Ar-Ge Sonucu Elde Edilen Ürün Özellikleri, (4) İlham Kaynakları, (5) Entegrasyon ve (6) Misafir Deneyimi'dir (Tablo 4).

Tablo 5.2. Elde Edilen Temalar, Kategoriler ve Kodlar

Temalar	Kategoriler	Kodlar
Ar-Ge Ekibi	Bağımsız Ar-Ge ekibi, personel alımı, multidisipliner personel	Bütün ekip, Bağımsız ekip, Uzmanlık, Yaratıcılık, İyi ilişkiler, Tutumluluk, Miksoloji, Mühendislik, Uzay, Beslenme uzmanı, Farklı özgeçmiş
Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri	Bağımsız Ar-Ge mutfağı, Ar-Ge tatili, dekor ve ambiyans uyumu, ekipman ve teknoloji	Farklı bina, Test mutfağı, Restoranın kendi kültürü, Doğa, Bütüncüllük, Minimalist, Küçük Masalar, Endüstri Mühendisliği, Balık olgunlaştırma evleri, 3D yazıcı, Miras Teknikler, Soğuk sıkım
Ar-Ge Sonucu Elde Edilen Ürün Özellikleri	Başarı kriteri, Tedarik süreci, Sürdürülebilirlik	Bitiş tarihi, Müşteri yorumları, Dengeli besin, Lezzet, İyi ilişki, Dünyadan baharatlar, Farklı ürünler, Yerel halk ve üretici, Profesyonel çiftçi, Sosyal sürdürülebilirlik, Sıfır atık, Etik üretim, Personel Yemeği, Karbon salınımı, Minimum malzeme

Tablo 5.2 (devamı). Elde Edilen Temalar, Kategoriler ve Kodlar

Temalar	Kategoriler	Kodlar
İlham Kaynakları	Yerel kültür, multidisipliner ilham, hikâye ve sosyal mesaj	Yakın mesafeden tedarik, Yerel hikâye, Gelenekler, Alp Dağları, Yurtdışı seyahatleri, Tarih, Tasarım, Seyahat, Sanat, Akademi, Sofistike ve cüretkâr, Uzay çöplüğü, Yemek ile bağlantı, Menü kartı, Yemeğin kendi hikayesi
Entegrasyon	Mutfak entegrasyonu, servis entegrasyonu	Brüt kar hedefi, Personel eğitimi, Alerjen bilgisi, Ekipman kullanımı, Tedarik, İstikrar, Ekip eğitimi, Şarap eşleşmesi, Hikâye eğitimi, Tadım denemeleri, Özgün, İlişki
Misafir Deneyimi	Duyusal ve duygusal parametreler, geri bildirim	Etkilenerek ağlama, Bakış açısı, Özgünlük, Anıları uyandırmak, Risk alma, Veri tabanı, Alerjen, Devamlılık

Araştırmacı hem görüşme hem de gözlem yaparken aynı sorulara yanıt aramıştır. Araştırmanın bulguları alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmış ve her bir tema için katılımcıların en çarpıcı bulunan örnek ifadeleri alıntılanarak verilmiştir. Veri toplama aracı olarak gözlem ve görüşme bulguları da ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

5.4 Ar-Ge Ekibi

Fine-dining restoranların oldukça önemli bir parçası olan Ar-Ge faaliyetlerini yürüten ekipler hakkında bilgi almak üzere katılımcılara “*Ar-Ge üzerine çalışan ayrı bir ekibiniz var mıdır?*” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları ve araştırmacının gözlemi sonucunda Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin veriler “*Bütün ekip*” ve “*Bağımsız ekip*” alt kategorileri etrafında yoğunlaşmıştır. Bunlara ilişkin görüşme bulgularına Şef 1, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7 şeklinde aşağıda yer verilmiştir:

Şef 1: *Bizim restoranımızda Ar-Ge’yi bütün ekibimiz olarak beraber gerçekleştiriyoruz.*

Şef 3: *İşletmemde sadece Ar-Ge üzerine çalışan 6 kişi bulunuyor.*

Şef 6: *Hayır, ben ve diğer şeflerimiz bütün Ar-Ge aktivitelerini beraberce yürütüyoruz.*

Şef 7: *Restoranımızda Ar-Ge çalışmalarını sadece head chef, sous-chef ve Ar-Ge şefi olarak beraber yürütüyoruz.*

Ar-Ge ekibi soruları kapsamında Ar-Ge faaliyetlerini yürütecek ekip için personel alımı gerçekleştirilirken dikkat ettikleri faktörlere ulaşmak için “*Ar-Ge*

için personel alımı yaparken nelere dikkat edersiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Personel alımına ilişkin bulgulara bakıldığında “Uzmanlık”, “Yaratıcı düşünme”, “İyi ilişkiler” ve “Tutumluluk” gibi alt kategoriler ortaya çıkmıştır. Buna ilişkin görüşme verileri Şef 2, Şef 3 ve Şef 5, gözlem bulguları ise Restoran 1 şeklinde aşağıda verilmiştir:

Şef 2: *Çok kapsamlı konularda fazlaca bilgili olmasına dikkat ederiz.*

Şef 3: *Ar-Ge ekibimize katılacak şeflerde aradığımız en büyük özelliklerden biri alanında uzman olması ve iyi bir yaratıcılığa sahip olmasıdır. Çünkü menümüzü ürünlere göre değiştirdiğimiz için her zaman yaratıcılığımızı kullanmak zorundayız. Fakat sadece Ar-Ge ekibi için değil restoranımızın bütün departmanlarına iş alımı yaparken en önem verdiğimiz faktör karşımızdakinin insani ilişkilerinin iyi olması, sıcakkanlı olması ve dürüst biri olmasıdır.*

Şef 5: *Bizim personel alımı yaparken en çok dikkat ettiğimiz husus personelin tutum ve davranışlarıdır.*

Restoran 1: *Ar-Ge üzerine çalışacak olan şeflerin öncelikli olarak yaratıcı bir şekilde düşünme yetenekleri olmasına dikkat etmektedirler. Farklı disiplinlerde uzmanlığı olmasının da avantaj sağladığını düşünmektedirler. Hızlı çözüm üretebilmeleri ve düzenli çalışmalarına dikkat etmektedirler. Ayrıca mükemmeliyetçi olmaları gerekmektedir.*

Fine-dining restoranların Ar-Ge ekiplerinin multidisipliner yapısının incelenmesi için “Restoranda Ar-Ge için çalışan farklı disiplinlerden ekip arkadaşları bulunuyor mu?” sorusu yöneltilmiştir. Ortaya “Miksoloji”, “Mühendislik”, “Uzay”, “Beslenme uzmanı” ve “Farklı özgeçmiş” şeklinde alt kategoriler çıkmıştır. Bunlara ilişkin görüşme bulguları Şef 2, Şef 3 ve Şef 5, gözlem bulguları ise Restoran 1 şeklinde aktarılmıştır:

Şef 2: *Herkesin farklı bir çalışma geçmişi bulunuyor ama aynı zamanda hepsi birer şef.*

Şef 3: *Ar-Ge ekibimizde bulunan şeflerin yanı sıra gıda bilimi konusunda uzman ve gıda güvenliği konusunda uzman ve beslenme uzmanı gibi ekip arkadaşlarımızla beraber Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştiriyoruz. Örneğin beslenme uzmanı ekip arkadaşımız kullandığımız ürünleri inceliyor ve sağlık açısından olumsuz etkisi*

olabilecek bir ürünü onaylamıyor. Ar-Ge mutfağında multidisipliner bir ekip olmasının olumlu taraflarından biri de ürüne çok yönlü yaklaşım sağlayabilmektir.

Şef 5: *Mutfak Ar-Ge ekibinden ayrı bir şekilde miksoloji Ar-Ge ekibimiz mevcut. Ev yapımı kombucha ve sato gibi içecekler üretiyorlar.*

Restoran 1: Ar-Ge ekibinde farklı disiplinlerden ekip arkadaşları bulunmaktadır. Aralarında gıda bilimi üzerine uzmanlaşmış, botanik üzerine uzmanlaşmış ve diğer disiplinler ile uyumlu bir şekilde çalışabilen insanlar mevcuttur. Örneğin, NASA ve MIT ile beraber yürüttükleri ortak çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda uzay fermantasyonu, uzay gıdaları ve uzay tarımı gibi konular üzerine deneyler yapmaktadırlar. Ayrıca restorandaki görsel efektler ve ses efektleri için çalışan grafik mühendisi ve ses mühendisi ekip arkadaşları da bulunuyor.

Mestre vd.’nin (2022) Ar-Ge ekiplerinin mutlidisipliner yönlerini inceledikleri çalışmada, multidisipliner bakış açısının çalışma sürecine çeşitli ve farklı bakış açısı sağlaması “Şef 3” katılımcısının sözlerini destekler niteliktedir.

5.5 Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Restoran Özellikleri

Ar-Ge faaliyetlerine yönelik restoran özellikleri kapsamında, işletmelerin ayrı bir Ar-Ge 74aboratuvarında bulunma durumu incelemek için “*Restoranınızda ayrı bir Ar-Ge 74aboratuvarı var mı?*” sorusu yöneltilmiştir. Ortaya “*Farklı bina*” ve “*Test mutfağı*” gibi alt kategoriler dikkat çekmektedir. Bu alt kategoriler görüşme verisi olarak Şef 5 ve Şef 7 şeklinde aktarılmıştır:

Şef 5: *Restoran binamızdan farklı bir binada Ar-Ge ofisimiz ve hazırlık odamız mevcut.*

Şef 7: *Laboratuvar ciddi bir kelime. Restoranımız haricinde sadece Ar-Ge için kullandığımız bir adet test mutfağımız mevcut.*

Restoranların Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirirken yıl içerisinde kapalı olduğu zaman dilimini araştırmak için “*Yıl içerisinde Ar-Ge faaliyetleri için kapalı olduğunuz zaman var mı?*” sorusu sorulmuştur. Ortaya “*Yaratıcı mola*”, “*Ar-Ge Tatili*” ve “*Pop-Up*” gibi alt kategoriler çıkmıştır. Bu alt kategorilere görüşme verisi olarak Şef 5, Şef 6 ve Şef 7 şeklinde değinilmiştir:

Şef 5: Genel bütün kapanış zamanlarımızda Ar-Ge aktiviteleri için vakit ayırıyoruz.

Şef 6: Ar-Ge için kapalı olduğumuz zaman yok fakat yıl içerisinde 4 kez “yaratıcı mola” adını verdiğimiz tatiller ile restoranı kapatırız.

Şef 7: Evet, restoranın pop-up organizasyonları için çalışırken veya sezondan sonra tatildeyken Ar-Ge faaliyetlerine devam etmek için kapalı haldedir.

De Bloom vd.’nin (2014) çalışanların tatillerinin yaratıcılıklarına etkisi ile ilgili araştırmada, iş yerlerindeki tatilin özgünlüğe olumlu bir katkısı olmadığı ancak daha esnek ve rahat bir bilince sahip olmalarını sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç “Şef 6” katılımcısının “yaratıcı mola” kavramı ile çeliştiği gözlemlenmiştir.

Restoranların Ar-Ge süreçleri sırasında işletmenin sahip olduğu ambiyans, masa düzeni ve dekorasyon gibi unsurlara dikkat edilme durumu araştırılırken “Ar-Ge sürecinde restoranın ambiyans, dekorasyon, masa düzeni gibi unsurlarıyla uyumuna dikkat etmekte misiniz?” sorusu yöneltmiştir. Ortaya “Restoranın kendi kültürü”, “Doğa”, “Bütüncüllük”, “Minimalist” ve “Küçük masalar” gibi alt kategorilere değinilmiştir. Bu alt kategoriler görüşme verisi olarak Şef 1, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7, gözlem verisi olarak Restoran 2 şeklinde aktarılmıştır:

Şef 1: Tamamen bir etkisi yok ama yemekler sanattan, restoranın kendi kültüründen ve sunduğumuz yemek tarzından ilham almaktadır.

Şef 3: Büyük masalar tercih etmiyoruz. Küçük masalar tercih ediyoruz çünkü İspanya’da insanlar oldukça gürültülü konuşuyorlar. Büyük masalar demek daha gürültülü insanlar demektir. Biz insanların deneyimine daha fazla odaklandığı ve daha romantik bir ambiyans tercih ediyoruz. Ayrıca yemeğin konseptine göre masada bulunan dekoratif öğeler de değişiklik gösterebiliyor. Örneğin servis ettiğimiz bazı kabuklu deniz ürünlerinde bir ekran ile servis ediyoruz ve ekranda da deniz dalgaları oluyor. Burada da misafirin deneyimini daha dolu bir şekilde yaşamasını sağlıyoruz.

Şef 6: *Restoranımız şık, minimalist ve doğaldır. Bu aynı zamanda benim yemek yapma tarzıma, masa dekorasyonlarımıza ve çatal-bıçak takımlarımıza kadar yansır.*

Şef 7: *Her bir tabağımız restoranın çevresi ve bölgede içinde bulunduğumuz doğa ile uyumludur. Hem misafirimiz ve hem de kendimiz için bütüncül izlenim önemlidir.*

Restoran 2: Misafirler restorana girilen andan itibaren çok şık ve çok minimal bir izlenim ile karşılaşmaktadırlar. Masa örtüleri, dekorasyonlar, çatal bıçak takımı gibi restoranın birçok kısmında sadelik ön plana çıkartılmaktadır. Bu sadelik ve minimalistlik ilkesi tabaklara da yansıtılmaktadır. Az elementli tabaklar ve karışık olmayan, göz yormayan tabaklamalar üzerinde durulmaktadır. Restorandaki her unsuru insanların yemeğine daha fazla odaklanması için düşünülmüşlerdir.

Ar-Ge süreci kapsamında restoranların kullandığı spesifik ekipmanları ve teknolojiler, inceleme amacıyla “*Mutfakta Ar-Ge yaparken farklı ekipmanlardan ve teknolojiden nasıl yararlanmaktasınız?*” şeklinde sorulmuştur. Ortaya “*Endüstri mühendisliği*”, “*Balık olgunlaştırma evleri*”, “*3D yazıcı*”, “*Miras teknikler*” ve “*Soğuk sıkım*” gibi alt kategoriler çıkmıştır. Bu alt kategorilerin görüşme verileri Şef 1, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7, mülakat verileri Restoran 1 şeklinde verilmiştir:

Şef 1: *Yemek pişirmemizi üst seviyeye çıkaracak ekipmanlar kullanmaya çalışıyoruz. Soğuk sıkım meyve/sebze suları, soğuk sıkım kuruyemiş yağları vb. gibi ilginç ve yeni teknikleri yemeklerimizi ve soslarımızı yoğunlaştırmak için kullanıyoruz.*

Şef 3: *Kullandığımız tadım menüsünde bizim için özgünlük çok önemlidir. Özgün bir ürün oluşturma sürecinde yerellik ve mevsimler malzeme ile restoranımızdaki teknolojiden ve farklı ekipmanlardan yararlanarak özgün bir ürün ortaya çıkarmaktayız. Bir Ar-Ge laboratuvarında olması gereken bütün ekipmanlar mutfağımızda mevcut. Hatta bazı durumlarda istek ve ihtiyaçlarımıza göre şekillenen ekipmanları endüstri mühendisleriyle iş birliği yaparak üretimini sağlıyoruz.*

Şef 6: *Teknolojide ve ekipmanlarımızda ihtiyacımıza uygun olanları kullanırız. Modern ekipman olarak restoranımızda santifrij ve*

rotary evaporatör kullanıyoruz. Fakat ben fermentasyon, tütüleme ve turşulama gibi bize miras kalan teknikleri kullanmayı daha çok seviyorum.

Şef 7: *Standart fine-dining kurulumunun yanı sıra blast-chiller, kuluçka makinesi, PacoJet, Thermomix, Ph ölçer, hidrometre, refraktometre, ev yapımı sirkeleri havalandırmak için su pompası, doğa içerisindeki balık olgunlaştırma evleri, bilgisayarlar gibi ekipmanlar kullanmaktayız.*

Restoran 1: Restoranda teknolojiyi her zaman kullanmaktadırlar. Hazırlık listelerini ve misafirlerin tabaklarını takip ettikleri sistemi tamamen restorana entegre ekranlar ile izlemektedirler. Ar-Ge ve hazırlık faaliyetleri sırasında 3D yazıcılar, lazer kesiciler, santifrüjler, rotary evaporatörler gibi teknolojik ekipmanlar kullanmaktadırlar. Ayrıca bazı tabakları ve ürünleri tasarlamak için AutoCad programı kullanmaktadırlar. Ana yemek salonundaki görsel efektleri yansıtmak için haritalama projeksiyonları kullanmaktadırlar. Teknoloji restoranın önemli bir parçasıdır.

5.6 Ar-Ge Sonucu Elde Edilen Ürün Özellikleri

Fine-dining restoranlarda gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkan ürünlerin özelliklerinin incelenmesi için “*Ar-Ge faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ürünün başarı/yeterlilik kriteri var mı?*” şeklinde soru iletilmiştir. Ar-Ge süreci sonucu oluşturulan final ürünün başarı ve yeterlilik kriteri kapsamında “*Bitiş tarihi*”, “*Müşteri yorumları*”, “*Dengeli besin*” ve “*Lezzet*” gibi alt kategorilerden bahsedilmiştir. Bu alt kategorilere Şef 1, Şef 3, Şef 4 ve Şef 5 değinmiştir.

Şef 1: *Tüm Ar-Ge projeleri için her zaman bir nihai sonuç ve bitiş tarihi ve saati olmasını istiyoruz. Neredeyse her proje başarılı oluyor, menümüzde her zaman yeni bir sosu ve elementi kullanma yolu buluyoruz.*

Şef 3: *Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünün bütün faktörleri mükemmel olmak zorundadır. Üründe kullanılan tekniklerin, kombinasyonların ve eşleşmelerin doğru olması gerekmektedir. En önemli kriter ise restorandaki uzman şeflerin onayını almaktır. Ürün onay aldıktan sonra menüye koymaya hazır hale gelir. Ayrıca ortaya çıkan*

ürünlerde her zaman dengeli besin değerleri olmasına dikkat ediyoruz. Yine de en önemli kriter babam tarafından onaylanmasıdır.

Şef 4: Ürünlerimizde en önem verdiğimiz kriter lezzettir. İskandinavya'da olduğumuz için mevsiminde topladığımız ürünleri direkt olarak fermente ediyoruz. Fermente sonucunda ürünlerde doku ve renk kaybı meydana geliyor fakat daha lezzetli bir ürün ortaya çıktığı için bu bizim için sorun olmuyor.

Şef 5: Bizim için ürünün en önemli başarı kriterlerinden biri müşteri yorumları ve geri dönüşleridir.

Ar-Ge çalışmaları sırasında işletmelerin tedarik sürecini incelemek için “Ürün tedarikinde dikkat ettiğiniz faktörler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Ortaya “İyi ilişki”, “Dünyadan baharatlar”, “Farklı ürünler”, “Yerel halk ve üretici” ve “Profesyonel çiftçi” alt kategorileri çıkmıştır. Bu alt kategorilere görüşme verisi olarak Şef 1, Şef 3, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7, gözlem verisi olarak ise Restoran 2 değinmiştir:

Şef 1: Mümkün olduğunca olabilecek en yüksek kalitede tedarik ediyoruz. Yeni / mevcut tedarikçileri araştırarak ve onlarla ilişkiler kurarak en iyi tedarik etmek bizim için çok önemlidir. Yerellik ve mevsimselliği mümkün olduğunca zorunluluk olarak görmekteyiz, ancak dünyanın dört bir yanından baharatlar ve çeşniler kullanmaktayız.

Şef 3: Restoranda bir ürünü geliştirirken tedarik sürecinde dikkat ettiğimiz en önemli faktör o ürünün sürdürülebilir olmasıdır. Ayrıca tedarik ettiğimiz ürünün her zaman için yerel ve mevsimine uygun olmasına dikkat etmekteyiz. Ayrıca tedarik ettiğimiz ürünün devamlılığının da sağlanabilmesi çok önemlidir. Bunların yanı sıra profesyonel çiftçiler ile her zaman iş birliği içinde bulunuyoruz.

Şef 5: Ürün tedarik ederken üç unsura çok önem veriyoruz. Yüksek kalite, yerellik ve alışılmışın dışında ürünler.

Şef 6: Ürün tedarikinde kaliteden asla ödün vermiyorum. Ayrıca tedarikçi ile iyi ilişkiler kurmak da bizim için oldukça önemlidir.

Şef 7: Tazelik ve eşsizlik bizim için önemli bir faktör. Ürünle bağlantılı bir hikâye var mı, yerel olarak mı tüketiliyor veya nasıl

yakalanıyor, halk arasında değersiz bir ürün olarak mı görülüyor gibi sorularla ilerleme sağlamaktayız. O ürünle daha önce çalışıp çalışmadığımıza bakarak tedarik ettiğimiz ürünü nasıl değerlendireceğimize göre karar veririz.

Restoran 2: Ürün tedariginde her zaman yerel üretici ile çalışmayı tercih etmektedirler. Yerel üreticileri araştırıp içlerinden en yüksek kaliteli ürünleri tespit ederek onları tedarik etmektedirler. Örneğin; taze wasabi kökünü İzlanda'dan getirtmektedirler. Restoranın tabaklarında her zaman ürün ön planda olduğu için ürün kalitesi onlar için tartışmaya kapalı bir konudur. Ayrıca tedarik ettikleri her üründe mevsimselliği ön planda tutmaktadırlar.

Son yıllarda önem kazanan ve önemi git gide artan sürdürülebilirlik kavramını incelemek için “Ar-Ge sürecinde sürdürülebilirlik kapsamında nelere dikkat edersiniz?” sorusu aktarılmıştır. Restoranların Ar-Ge süreçlerine etkisi kapsamında “Sosyal sürdürülebilirlik”, “Sıfır atık”, “Etik üretim”, “Personel yemeği”, “Karbon salınımı” ve “Minimum malzeme” gibi alt kategoriler ön plana çıkmıştır. Bu alt kategorilerin görüşme verisi Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7, gözlem verisi ise Restoran 1 ve Restoran 2 şeklinde aktarılmıştır:

Şef 1: *Britanya'dan malzemeler kullanmanı faydası oluyor. Ürünün tamamını kullanmaya çalışıyoruz. Sıfır atığın imkânsız olduğunu düşünüyoruz ancak her zaman sebze artıklarını vb. menüde bir yerde veya personel yemeği için kullanmanın bir yolunu buluyoruz.*

Şef 2: *Sürdürülebilirliği sosyal bir şekilde yapmaya dikkat ederiz.*

Şef 3: *Ar-Ge sonucu üreteceğimiz üründe mevsimsellik ve yerellik gibi kavramlara dikkat etmek sürdürülebilirliğin en önemli koşullarından biridir. Yerel ürün kullandıktan sonra onun tedarik sırasında gerçekleşen karbon salınımını bile kontrol altına alabiliyoruz ve doğaya verilen zararı azaltıyoruz. Ayrıca kullandığımız teknikler ile yaratıcılığımızı da kullanarak gıda artıklarını minimuma indirecek şekilde menülerimize entegre etmek için çalışmalar gerçekleştiriyoruz.*

Şef 6: *Sürdürülebilir uygulamaları restoranımıza uyarlamak için mümkün olduğunca çaba harcıyoruz. Sadece sürdürülebilir kaynaklar kullanmanın yanı sıra sosyal sürdürülebilirliğe de çok*

önem gösteriyoruz. Dengeli yaşam ve zihinsel sağlık sektörümüzde birçok kişinin dikkat etmesi gereken bir durumdur.

Şef 7: *Sürdürülebilirlik kavramını gıdanın ötesinde bir kavram olarak değerlendirmek temel prensiplerimizden birisidir. Doğanın kaynakları, personelimizin çalışma saatleri, ulaşım/lojistik, gıda israfı veya sadece el ile toplanan deniz mahsullerimiz gibi değerli geleneklerin devamlılığının sağlanması gibi iş sürdürülebilirliğine herhangi bir şekilde olumlu katkıda bulunabilmeye dikkat ederiz. Biz de bu tarz unsurlar ile yola çıkmaya çalışıyoruz. Bir Ar-Ge çalışmasının temel prensibinde, dünden daha iyi bir omlet yapmak için çok sayıda yumurta kırmak gerekmektedir. Bunu söylerken, ürünlerle ilgili denemelerimizi minimumda yapıyoruz ve çok sayıda başarısız girişimi personel yemeği olarak tüketiyoruz veya şirketimizdeki diğer iki kardeş restoranımızın menüleri için daha sonrasında bu ürünler ile çalışıyoruz.*

Restoran 1: Ürünü kullandıkları malzemenin etik şartlarda üretilmiş ve sürdürülebilir olmasına dikkat etmektedirler. Restorandaki gıda atıklarını hem kendi ürettikleri ürünlerde hem de çevrelerindeki yerlere organik gübre olarak dönüştürmektedirler. Ayrıca restorandaki birçok tabakta sürdürülebilirlik, çevre kirliliği ve etik dışı üretim gibi küresel sorunlara atıf yaparak bu konulara dikkat çekmektedirler.

Restoran 2: Ürünleri en iyi olduğu mevsimde kullanmak ve her zaman bölgede yetişen ürünleri kullanmayı sürdürülebilirlik için büyük bir adım olarak görmektedirler. Yerel ürün kullanımı, çevre kirliliği ve buna benzer olumsuz etkilerin azalmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca yaratıcılıklarını kullanarak kullandıkları ürünleri mümkün olduğunca az israf etmektedirler. Örneğin; kırmızı erik kullandıkları tatlıda erik çekirdeğinden krema yaparak onu da tatlıda kullanıyorlar veya kabuklu deniz ürünlerinin kabuklarını çöpe atmak yerine onlardan aromatik yağ yapıp yemeklerinde kullanmaktadırlar. Bu tarz örnekleri yaygınlaştırarak atık yönetimi daha etkili hale getirilebilir.

Kolosov'un 2023 yılında yaptığı çalışmada değindiği sıfır atık kapsamında maliyet avantajı, restoran konseptinin gelişimi ve çevre faydası kavramları ile “Şef 1”, “Şef 3”, Şef 7”, “Restoran 1” ve Restoran 2” katılımcılarının tanımları benzer nitelik taşımaktadır.

5.7 İlham Kaynakları

Ar-Ge sürecinin temellerini oluşturan kategorilerden biri olarak kabul edilen ilham kaynaklarında yerellik kapsamını araştırma amacıyla “İlham kaynağı ararken bulunduğunuz bölgenin yerel kültüründen faydalanmakta mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Ortaya “Yakın mesafeden tedarik”, “Yerel hikâye”, “Gelenekler”, “Alp Dağları” ve “Yurtdışı seyahatleri” gibi alt kategoriler çıkmıştır. Bu alt kategorilere görüşme verisi olarak Şef 1, Şef 3, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7 değinmiştir:

Şef 1: *Ikoyi, yurtdışında seyahat etmekten oldukça fazla ilham alıyor. Şehirdeki diğerlerinden tamamen farklı bir menü sunmayı seviyoruz. Aynı zamanda ev konforundan ve nostaljiden de ilham alıyoruz, o zamanlardaki bizim için anlamlı olan her şeyden ilham alıyoruz. Elbette yöresel ürünler menümüzde yer alıyor ancak Londra yemek sahnesinde kendimize özgü bir damgamız var.*

Şef 3: *Yerellik restoranımızın oldukça önemli bir parçasıdır. Ürünlerimizin hepsinde yerellik en dikkat ettiğimiz kriterlerdendir. Tedarik ettiğimiz bütün ürünlerden restorana en fazla 3-4 saat mesafede bulunuyor ve alternatif ürünlerimizi de her zaman yerelliğe uygun bir şekilde kullanıyoruz.*

Şef 5: *Her zaman yerel malzemelerden ve yerel hikayelerden ilham arayışı içerisindeyiz.*

Şef 6: *Alp Dağları bölgesi ve buranın kültürel mirası hikayelerle, malzemelerle ve tekniklerle anlatılmayı bekleyen bir defne sandığı gibi. Köklerimize dönerek, yeni bir şekilde mutfak hikayemizi anlatarak modern ve ileri görüşlü bir vizyon sağlıyoruz.*

Şef 7: *Yerellikten fazlasıyla yararlanırsınız. Belirli malzemelerin nasıl pişirilip yeneceğine ilişkin yerel gelenekler ve diğer ulusların bunu ne için kullandıkları, genellikle yemeklerimizin gelişiminin ilk aşamalarında araştırdığımız yönlerden biridir.*

Björk ve Kauppinen-Raisanen 2016 yılında yaptıkları çalışmada, yemekte yerellik kavramının özgünlük ve yaratıcılığa büyük ölçüde katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç “Şef 5”, Şef 6” ve “Şef 7” katılımcılarının açıklamalarını destekler niteliktedir.

Fine-dining restoranların ve Ar-Ge ekiplerinin multidisipliner özelliğini araştırma amacıyla “Ar-Ge sürecinde farklı disiplinlerden ilham alır mısınız?” sorusu aktarılmıştır. Ortaya “Tarih”, “Tasarım”, “Seyahat”, “Sanat” ve “Akademi” alt kategorileri çıkmıştır. Bu alt kategorilerin görüşme verileri Şef 1, Şef 3, Şef 5 ve Şef 7, gözlem verileri ise Restoran 1 olarak aktarılmıştır:

Şef 1: *Sanat, tasarım, kültür ve seyahat, yemeklerimiz için büyük bir ilham kaynağıdır. Seyahat etmek, yoğun, tanıdık ama benzersiz yemekler yaratmak için sürekli değişkenlik gösteren ve gelişen kimliksiz bir mutfak yaratmamızı sağlıyor.*

Şef 3: *Yeni bir ürünü geliştirme sürecinde mutlaka hem teknik hem de estetik olarak sanat gibi veya tasarım gibi diğer disiplinlerden ilham aldığımız oluyor. Ayrıca diğer disiplinlerde sadece ilham konusunda ortak noktamız bulunmuyor. Bir yandan da Mondragon Üniversitesinde bulunan akademisyenler ile ortak çalışıyoruz. Özellikle sağlık konusunda yeterli olamadığımız kısımlarda akademisyenler ile ortak bir şekilde ilerleme sağlıyoruz. Ayrıca Ar-Ge ekibimiz Gastronomi konferanslarını ve kongrelerini takip ederek oradan da fikir alıyorlar. Hatta yaptığımız gezilerden, farklı ülkelerin yemek tarzlarından veya okulda ders verdiğimiz öğrencilerden bile yeni fikirler toplayabiliyoruz.*

Şef 5: *Misafirlerimize yeni deneyimler yaratmak için ilham arayışı sürecinde tarih alanında kendimizi geliştirmeye ve öğrenmeye çalışıyoruz.*

Şef 7: *Farklı disiplinlerden ilham aldığımız liste neredeyse sonsuz. Hayatın neredeyse her alanında ilham olduğuna inanıyorum, önemli olan dinlemek, farklı bakış açısı ile bakabilmek ve paralellikleri iyi görebilmektir. Örneğin son zamanlarda cam üfleme sanatına oldukça ilgiliyim. Organik desenler, görünüm ve efektler yaratma şekillerinden ilham almak için fazlasıyla inceliyorum.*

Restoran 1: Farklı disiplinler restoranın önemli bir parçasıdır. Birçok tabakta farklı disiplinler ile iş birliği içindeler ve farklı disiplinlere atıfta bulunmaktadır. Sanat restoranın her parçasında mevcuttur. Ayrıca dans, tiyatro, tarih, tasarım, edebiyat, sinema, botanik ve gıda bilimi gibi birçok disiplinle ortak çalışmaları ve onlardan ilham aldıkları izlenimleri bulunmaktadır.

Fine-dining restoranlarda gerçekleştirilen Ar-Ge sürecinde hikâye, alt metin veya sosyal mesaj verme gibi kavramlar incelenirken “Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünlerinizde bir hikaye, alt metin veya sosyal mesaj gibi unsurlar olmasına dikkat eder misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Ortaya “Sofistike ve cüretkâr”, “Uzay çöplüğü”, “Yemek ile bağlantı”, “Menü kartı” ve “Yemeğin kendi hikayesi” gibi alt kategoriler çıkmıştır. Bu alt kategorilerin görüşme verileri Şef 1, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7, gözlem verileri ise Restoran 1 şeklinde aktarılmıştır:

Şef 1: *Menümüz kesinlikle bir hikâye anlatıyor. Her yemeğin bir arka plan hikâyesi var ve kendi tarzlarında kişilikleri var. Bazıları sofistike ve yetişkin, diğerleri vahşi ve cüretkâr, ancak hepsi bir anlam ifade ediyor ve birlikte menüde bir akış ve hikaye yaratıyor.*

Şef 3: *Bizim restoranımızda yaptığımız yemekler restoranımızın karakterini temsil ediyor ve bizi ifade ediyor. Mümkün olduğunca her tabağımızın bir anlamı olmasına dikkat ediyoruz. Örneğin sadece yemeklerimizin değil menü kartımızın da bizi ifade etmesi gerekiyor. Menüümüzde bulunan çizimlerin amblemlerin ve illüstrasyonların hepsi bizi temsil ediyor.*

Şef 6: *Yemeğin kendi hikâyesini kendi anlatmasına izin vermeye çalışıyoruz. Bizim yemeğimizin sonucunda ortaya bir sosyal mesaj çıkabilir fakat Ar-Ge sürecinin başlangıç noktası bir sosyal mesaj vermek olmayacaktır.*

Şef 7: *Misafirlerin her zaman hikâyeyi ve misafirin bizde yemek yerken bir bağlantı hissetmesini istemekteyiz. Fakat bunu bir kural haline getirmeyiz.*

Restoran 1: Çoğu tabakları bu konular ile ilgili sosyal mesaj ve hikâye aktarmaktadır. Denizlerdeki kirlilik, uzay çöplüğü, çocuk kakao işçileri, sürdürülebilir protein kaynakları, kan bağıışı ve bu tarz pek çok konu ile ilgili izlenimleri bulunmaktadır.

5.8 Entegrasyon

Restoranlarda Ar-Ge süreci şekillendiğinde ortaya çıkan ürünün işletmedeki operasyona yansıma şekli incelenmesi amacıyla “Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünün mutfaka entegrasyon süreci nasıl işlemekte?” sorusu yöneltilmiştir. İlgili kategoride, final ürünün mutfak ekibine entegrasyon sürecinin

gerçekleşmesiyle ilgili ortaya “Brüt kar hedefi”, “Personel eğitimi”, “Alerjen bilgisi”, “Ekipman kullanımı”, “Tedarik” ve “İstikrar” gibi alt kategoriler çıkmıştır. Bu alt kategorilerin görüşme verileri Şef 1, Şef 2, Şef 5 ve Şef 6, gözlem verileri ise Restoran 1 ve Restoran 2 şeklinde verilmiştir:

Şef 1: *Brüt kâr hedeflerimiz ve yoğun maliyetlendirme programlarımız var. İsrafi en aza indirmek ve brüt kar hedeflerini karşılamak için servis başına tüm reçeteler üzerinde çalışıyoruz.*

Şef 2: *Ürünün maliyet işlemlerine, operasyondaki ekipman kullanımına, mutfak personelini eğitmeye ve alerjen bilgisi oluşturmaya dikkat ederiz. Bunlar Ar-Ge sürecinin son aşamasında gerçekleşir.*

Şef 5: *Mutfağa entegre etme aşamasında malzeme arayışı ve tedarigi, yeni teknikler geliştirme ve yeni yemek arayışı gibi unsurlara dikkat ediyoruz.*

Şef 6: *Farklı şeyler deneyip sonucun ölçeklenebilir olup olmadığını test ediyoruz. Kalite beklentilerimiz karşılandıktan ve bütün süreçleri net olarak tanımladıktan sonra bunu menüye koyuyoruz. Kalite konusunda yüzde yüz bir şekilde istikrar istiyorum. Tabii ki sabır ve zaman alıyor ama sonuç buna değiyor.*

Restoran 1: Ürünü menüye koymaya karar verdiklerinde onun tedarik sürecini planlamaktadırlar. Maliyet profilini sistemlerine kaydetmektedirler. Ürüne göre mutfak departmanlarına hazırlık ve servis aşamalarını bütün detaylarıyla aktarırlar ve mutfağa entegre ederler. Ürün alerjen içeriyorsa içerdiği alerjenlerin alternatif planlarını çıkarıp onlarla ilgili tarif çalışmaları ve üretim yapmaktadırlar.

Restoran 2: Mutfakta hazırlık ve servis sırasındaki sistemleri oldukça işlevseldir. Bu nedenle ürün ortaya çıktıktan sonra tedarikçi ve sipariş listemizi güncellemektedirler. Ekibe hazırlık ve servis aşamasındaki sürecin eğitimini vermektedirler. Laktozsuz, glutensiz vb. gibi alternatifleri üzerine çalışmaktadırlar. Bunların dışında mutfak sistemine ürünü eklemek bizim için süreç de kolaylaşmaktadır.

Final haline gelmiş ürünün servis ekibine entegrasyonu kategorisi incelenmesi amacıyla “Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünün servise entegrasyon süreci nasıl işlemekte?” sorusu yöneltilmiştir. Ortaya “Ekip eğitimi”, “Şarap

eşleşmesi”, “Hikâye eğitimi”, “Tadım denemeleri” ve “Özgün ilişki” alt kategorileri çıkmıştır. Bu alt kategorilerin görüşme verileri Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7, gözlem verileri ise Restoran 1 ve Restoran 2 şeklinde aktarılmıştır:

Şef 1: Menü geliştirme tamamlandıktan sonra servis ekibine eğitim verilir. Yemekler ile sake, şarap ve çay eşleşmesi yapan bir şarap ekibimiz mevcuttur. Yemekleri nadiren bir arada deneriz, genelde elementlerin iyi bir uyum sağladığını biliriz.

Şef 2: Ürün ortaya çıktıktan sonra ürünle ilgili şarap ve içecek eşleşmesi denenir. Ürün içeriği, hikâyesi, eşleşmesi vb. hakkında servis ekibine eğitim verilir.

Şef 3: Ortaya çıkan ürünün servis açısından en önemli kısımlarından biri şarap eşleşmesidir. Ürünün tadımını yapıp sommelier ekibimizle birlikte ona uygun şarap eşleşmesini sağlamak için çalışıyoruz. Şarap eşleşmesinin yanı sıra içecek eşleşmesine de çok önem veriyoruz ve misafirlerimize sadece su ikram etmek yerine yaratıcı ve kendimizin yaptığı özel içecekler üretiyoruz ve bunlar ile bir eşleşme sağlıyoruz.

Şef 6: Yemek mutfakta sonuca ulaştıktan sonra ve üretime hazır hale geldikten sonra tamamen farklı bir şekilde servis süreci başlıyor. Sommelier'lerimiz ile beraber alkollü ve alkolsüz eşleşmeleri belirleniyor. Ortak karara varıldıktan sonra bu veriler kâğıda aktarılıyor, personele dağıtılıyor, tadım yapılıyor ve bütün ekip ile beraber tartışılıyor. Çatal bıçak takımı gibi son unsurlar belirleniyor ve hikâye anlatımı için eğitim veriliyor. İsterse bir şef isterse de bir garson olsun, tadım yapan her kişi yemek ile ilgili kendine özgü bir ilişkisi oluyor ve bunu paylaşmakta tamamen özgür oluyor.

Şef 7: Ar-Ge sürecinden menüye geçiş sırasında ekibimize birkaç günlük eğitim vermekteyiz ve menüye geçiş öncesi iki deneme yemeği gerçekleştirmeliyiz ki hata oranını bariz bir şekilde engelleyelim. Tabak anlatımı ile ilgili olarak salon ekibine de mutfakla aynı eğitim verilmektedir. Şarap eşleştirmesi genellikle deneme günlerinde tam menü yürürlüğe girene kadar teorik olarak yapılır ve tam menü girdikten sonra tadım yapılarak eşleşme gerçekleştirilir.

Restoran 1: Ürün ortaya çıktıktan sonra ürünün tadımını yapıp onunla uyumlu olabilecek şarapları eşleştirmektedirler. Alkolsüz eşleşme için içecek üzerine Ar-Ge çalışmaları yapmaktadırlar. Ürünün teknik özellikleri, içeriği, hikâyesi ve ilettiği sosyal mesajlara kadar servis ekibine detaylı bir eğitim vermektedirler. Alerjenleri hakkında bilgilendirme yapmaktadırlar.

Restoran 2: Servis ekibiyle ve sommelier ekibiyle beraber ürünün tadımını ve eğitimini gerçekleştirirler. Ardından tabağın şarap eşleşmelerini ve alkolsüz içecek eşleşmesini yaparlar. Ürünün alerjenleri hakkında ve içeriği hakkında çalışmaktadırlar.

5.9 Misafir Deneyimi

Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünün işlevini yerine getirerek servis edilmesi sonucu misafirin deneyimine etkisi kapsamında yapılan araştırma için “*Ar-Ge sürecinde ürünü tasarlarken misafirde oluşacak duysal ve duygusal parametrelere dikkat ediyor musunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Ürünü tasarlarken ve servis ederken misafirin duysal ve duygusal parametreleri incelendiğinde “*Etkilenerek ağlama*”, “*Bakış açısı*”, “*Özgünlük*” ve “*Anıları uyandırmak*” gibi alt kategoriler oluşmuştur. Bu alt kategorilerin görüşme verileri Şef 3, Şef 6 ve Şef 7, gözlem verileri ise Restoran 2 şeklinde verilmiştir:

Şef 3: *Restoranımızda benimsediğimiz en önemli özelliklerden biri özgünlüktür. Buraya gelen misafirlerimize her zaman yeni bir deneyim yaşatma arayışındayız ve bunun üzerine Ar-Ge faaliyetleri sürdürürken misafirimizin onu daha önce deneyimlememiş olması önemli bir kriterimizdir.*

Şef 6: *Aslında her şey rezervasyon yapmak için ekibimizle iletişime geçmenizle başlıyor. Siteye girdikten sonra, güzel anılarınızı uyandıracak ve hemen yeni güzel anıları yaratacak şeyleri göreceksiniz, hissedecek, duyacaksınız, koklayacaksınız ve tadacaksınız. Ayrıca konuklarımız için bir diğer önemli unsur da ekibimin kişiliğini, motivasyonunu ve enerjisini hissetmektir. Çoğunlukla ekibimizden gelen sakin ve enerjik hissiyat, restoranımızda yaşadığınız hisler ile uyumlu hale gelmektedir. Personelimizin duygularının konuk deneyiminde ne kadar önemli bir rol oynadığını görmek kesinlikle harika bir his.*

Şef 7: Özellikle de son iki yılda bizimle yemek yiyen çok sayıda misafirimiz duygularını yansıtarak, masada açıkça ağlayarak ve işimizden etkilendiğini söyleyerek duygularını hissettiğimiz çok sayıda misafirimiz oldu. Bu asla hedeflediğimiz, daha doğrusu hedefleyebileceğimiz bir şey değildi. Ancak elbette yaşamımız boyunca duyguları “ortaya çıkartmak” için elimizden gelenin en iyisini yaparız.

Restoran 2: Bütün süreci misafirin kusursuz bir deneyim yaşaması üzerine kurmaktadırlar. Farklı kombinasyonlar ve farklı teknikler deneyip en başarılı olanı seçerler ve onu geliştirmeye devam ederler. Tadım menüleri yaklaşık 18-20 yemekten oluşuyor ve her birine ayrı bir bakış açısıyla yaklaşıyorlar. Hepsinin misafiri ayrı bir şekilde etkilemesini hedeflemektedirler.

Ortaya çıkan ürün servis edildikten sonra misafirin ürün hakkındaki düşüncelerinin, geri bildirimlerinin etkisi ve bu duruma bağlı olarak ürün revizyonu ile ilgili yapılan araştırma için “Ortaya çıkan ürünün misafir deneyim aşamasına ve geri dönütlerine dikkat ediyor musunuz? Bunun sonucuna göre ürünü revize ediyor musunuz?” soruları yöneltilmiştir. Ortaya “Risk alma”, “Veritabanı”, “Alerjen” ve “Devamlılık” gibi alt kategoriler çıkmıştır. Bu alt kategorilerin görüşme verileri Şef 1, Şef 3 ve Şef 6, gözlem verileri ise Restoran 1 ve Restoran 2 şeklinde verilmiştir:

Şef 1: Ikoyi benzersiz ve kimliksiz bir mutfaktır; risk almadan, geri dönütleri dinlemeden şu anda bulunduğumuz yerde olamazdık.

Şef 3: Restoranımıza gelen misafirlerimiz arasında doğal olarak alerjisi ve hassasiyeti olan insanlar bulunuyor. Menüümüzde ve Ar-Ge sürecinde dikkat ettiğimiz faktörlerden biri de bu oluyor. Alerjen ve hassasiyet durumlarında misafirlerimizden bizi mutlaka bilgilendirmelerini istiyoruz ve bununla ilgili alternatif çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Ayrıca geri dönütler ve şikayetler için çalışan ayrı takım arkadaşlarımız var. Eğer şikâyet restoranda anlık bir şekilde gerçekleşiyorsa bu bizim için avantajlı oluyor çünkü anında müdahale edebiliyoruz. Fakat sonrasında şikayetlerini paylaşıyorlarsa bunları yönetmemiz daha dezavantajlı oluyor. Şikayetleri her zaman değerlendiriyoruz ve bu şikayetler üzerine kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz.

Şef 6: *Elbette temsil ettiğimiz ve beğendiğimiz yemeği misafirlerimize sunmak istiyoruz. Fakat geri dönütler bizim için altın değerindedir. Bir yemeğin birden fazla geri dönüt alması durumunda onun üzerine düşünmek, potansiyel olarak değiştirmek veya düzeltmek kesinlikle önemlidir. Bu aynı zamanda devamlılığı da sağlamaktadır. Misafirlerin hoşuna gitmeyen bir şeyi üretmenin anlamı yok. Bu yüzden misafirlerimizin görüşlerine güveniyoruz.*

Restoran 1: Bazı durumlarda ederler ama her durumda değil. Misafirlerden gelen geri dönütlere çok önem göstermektedirler ve veri tabanlarına kaydetmektedirler. Ancak restorandaki bazı tabaklar bazı insanlar için zorlayıcı veya provokatif olabilmektedir fakat bu onların hedeflerinin bir parçasıdır.

Restoran 2: Misafir geri dönütleri onlar için çok değerlidir. Hepsine dikkat etmiyorlar çünkü herkesin zevki farklıdır fakat aynı şikâyetin birden fazla alınması durumunda ona müdahale ediyoruz. Ayrıca herkesin hassasiyetlerine ve alerjilerine göre alternatif üretmektedirler.

Sugio (2010) çalışmasında müşteri geri bildiriminin şirketteki açıkları kapatmada ve hataları gidermede önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bu çalışma “Şef 1”, “Şef 3” ve “Restoran 2” katılımcılarının açıklamalarını desteklemektedir.

6. SONUÇ

Gastronomi kavramı, son yıllarda önemi ve popülerliği oldukça artan bir kavram olarak görülmektedir. Gastronomi kavramının popülerleşmesi ile orantılı olarak insanların yiyecek ve içecek işletmelerini tercih etme sıklığı da artmıştır. Zaman ilerledikçe restoranların insan hayatındaki yeri önem kazanmıştır. Geçmişten itibaren gastronomi akımlarıyla birlikte gelişmeye devam eden bir restoran konsepti olan fine-dining restoranlar, son yıllarda modern gastronomi akımları ile birlikte insanlara sadece yemek yemeyi değil aynı zamanda daha bütünsel bir deneyim yaşamayı vadetmektedirler. Ortaya çıkan farklı fine-dining restoranların tarzları, restoranın müşteri profilini olumlu yönde etkileyen ve restoranların küresel çapta tanınmasına katkısı olan “foodie” kavramı ve restoran değerlendirme kuruluşları gibi unsurlar bu restoran konseptinin gelişmesini ve şekillenmesini sağlayan unsurlardan birkaçıdır.

Özellikle restoran değerlendirme kuruluşlarının yaygınlaşmasıyla birlikte fine-dining restoranlar önem kazanmıştır. Ülkemizde de faaliyet gösteren başta Michelin Rehberi olmak üzere The World’s 50 Best Restaurants ve Gault & Millau gibi restoran değerlendirme kuruluşları başta fine-dining restoranlar olmak üzere üst seviye hizmet veren restoranları derecelendirerek rehberlerine eklemektedirler. Bu restoran değerlendirme kuruluşlarının ilgileri Türkiye özelinde artarak devam etmektedir. 2024 yılı itibarıyla Türkiye’de bulunan Michelin Rehberi’ne girmeyi başarmış restoran sayısı 108’dir. 2025 yılı itibarıyla de Michelin Rehberi Antalya ilini de rehberine dahil edeceğini açıklamıştır. Bu da rehberin ülkemize olan ilgisinin arttığının bir göstergesidir. 50 Best rehberi kapsamında ülkemizde bulunan restoran sayısı ise 26’dır. Bu rehberler prestijini dünya çapında kanıtlamış rehberlerdir ve ülkemizde bulunan fine-dining restoranların hem ulusal hem de uluslararası çapta tanınırlığı için önemlidir. Aynı zamanda başarıya endeksli ödül sistemine sahip oldukları için ülkemizdeki ve dünyadaki fine-dining restoranların standartlarından taviz vermeden kendilerini geliştirmeye ve gastronomi alanına katkı yapmaya devam etmeleri gerekmektedir. Bu faktörler sayesinde gastronomi alanı her zaman dinamikliğini koruyacak bir şekilde gelişmeye devam etmektedir. Türkiye’deki önemli restoranların tanınırlığı iç turizm ve dış turizm kapsamında ekonomik getiri sağlayacağı düşünülmektedir. Türk şeflere ve Türk mutfağına katkı sağlayarak maddi ve kültürel anlamda

ülkesel kalkınmaya faydalı olacaktır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı dünyada başarısını kanıtlamış önde gelen fine-dining restoranların Ar-Ge faaliyetlerinde kullandıkları stratejileri incelemek ve bu alana ilgi duyan başta Türkiye’deki fine-dining restoranların Ar-Ge süreçlerini geliştirmeleri için çözüm ve öneriler geliştirmektir.

Avrupa, Güney Amerika, Doğu Asya vb. gibi bölgelerdeki fine-dining restoranların kendi çevrelerinde yetişen ürünleri kullanarak Ar-Ge faaliyetleri sonucunda yeni ürünler geliştirmekte ve bu ürünleri menülerine koymaktadırlar. Yerel ve endemik ürünlerin Ar-Ge sürecinden geçerek işlenmesi hem ürünün tanınırlığının artmasını sağlamaktadır hem de ürünü katma değerli hale getirmektedir (Akoğlu ve Öztürk, 2018). Yerel ve endemik ürünlerde oluşan katma değer sonucunda Türk insanının da fine-dining restoranlara bakış açısının olumlu yönde artma potansiyeli oluşmaktadır.

Çalışma sonucunda sadece fine-dining hizmet veren restoranların yanı sıra gastronomi alanında eğitim veren üniversiteler, akademiler, kurslar ve liseler gibi eğitim kurumlarına da yeni bir vizyon kazandırarak ve başarısını kanıtlamış restoranlardan hem ilham hem de bilgi olarak katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Restoran değerlendirme kuruluşlarının da popülaritesinin artmasıyla birlikte fine-dining restoranların Ar-Ge şefi talebi oluşmaktadır ve eğitim kurumlarının uzman Ar-Ge şefi yetiştirme potansiyeli oluşmaktadır. Başta fine-dining restoranlar olmak üzere gastronomi alanında Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmesi üniversitelerdeki öğrencilerin ve akademisyenlerin bu alanda uzmanlaşmalarına ve çalışmalar yapmalarına zemin hazırlama potansiyeline sahiptir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde Ar-Ge süreçleri kapsamında en çarpıcı sonuçlardan biri fine-dining restoranların multidisipliner bir yaklaşım içerisinde olmasıdır. İyi restoranların multidisipliner yaklaşımları, gastronominin diğer disiplinlerle birlikte gerçekleştireceği potansiyel projelerin ve ortak çalışmaların oldukça uyumlu ve özgün olacağını kanıtlar niteliktedir. Bu bağlamda Türkiye’deki fine-dining restoranların ve gastronomi alanındaki akademisyenlerin turizm, fizik, kimya, ziraat, tarih, sanat vb. birçok alanla ortak bir şekilde çalışma gerçekleştirmeleri sonucunda ortaya özgün ve faydalı çalışmalar çıkabileceği ön görülmektedir. Ayrıca Türk Mutfağının potansiyeli, iyi Ar-Ge stratejileri ile değerlendirildiğinde işletmelere ve makro ölçekte Türkiye gastronomisine çok güçlü bir yaygın etki oluşturabilir.

Bu tez çalışması süreci içerisinde farklı tecrübeler elde edilmiştir. Araştırmacı Danimarka'nın Kopenhag şehrinde iki ayrı fine-dining restoranda kısa süreli gönüllü çalışmalar gerçekleştirmiştir. Benzer konuda çalışma yapacak ya da benzer biçimde gözlem yapacak olan araştırmacılara bazı öneriler verilmesi mümkündür. Yapacakları çalışma ile ilgili işletmelerin detaylı bir şekilde bilgilendirilebilir ve bu sayede çalışma arkadaşlarının gözlem sürecine destek olmaları sağlanabilir. Restoranın operasyon büyüklüğü ve çeşitliliği araştırılıp bu faktörlere göre gönüllü çalışma süresinin belirlenebilir, eğer küçük çaplı bir restoran ise çalışma süresi daha kısa tutabilir ve bu sayede ekonomik olarak daha kolay bir süreç gerçekleşir veya artan vakit farklı restoranlarda değerlendirilebilir. Kısa süreli bir çalışma gerçekleştirilecekse boş saatler veya boş günler önceden öğrenilebilir ve bu boş günler için çevrede bulunan diğer restoranlar, özel akademiler, kütüphaneler veya üniversiteler ziyaret edilip çalışmaya ek katkı olarak sunulabilir.

KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 6 atıf sistemi kullanılmıştır.)

- 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu. (2001). 8015 <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4691.pdf> Erişim Tarihi 14.05.2024
- Aduriz, A.L. ve Ibáñez, M.C. (2012). *Mugaritz: A natural science of cooking*. Phaidon Press.
- Akdeniz, D. (2019). Tracking the history of restaurants through the art of painting. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research*, 3(2), 346-365.
- Akoğlu, A. ve Öztürk, E. (2018). Türkiye’de fine dining restoranlara bakış: Mutfak yöneticileri üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 6(1), 430-443.
- Aksoy, M. ve Üner, E.H. (2016). Rafine mutfakın doğuşu ve rafine mutfak şekillendiren yenilikçi mutfak akımlarının yiyecek içecek işletmelerine etkileri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 1-17.
- Alícia, F., Benet, M.S. ve elBullitaller (Rosas, Catalogne/restaurant). (2006). *Léxico científico gastronómico: las claves para entender la cocina de hoy*. Planeta.
- Altın, O. ve Kaya, A.A. (2009). Türkiye’de Ar-Ge Harcamaları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensel İlişkinin Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(1).
- Altunel, G.K. ve Çifçi, İ. (2021). Fine-dining restoranlarda müşteri memnuniyetini etkileyen unsurların belirlenmesi: Netnografik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1523-1537.
- Amelia, M. ve Garg, A. (2016). The first impression in a fine-dining restaurant. A study of C Restaurant in Tampere, Finland. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(2), 100-111.
- Anlauf, H. (2007). Recent developments in centrifuge technology. *Separation and Purification Technology*, 58(2), 242-246.
- Arboleya, J.C., Lasa, D., Villarreal, B.P. ve Hurp, W. (2016). Letter from the Editors and Publisher. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 3, 1.
- Arzak, J.M. ve Arzak, E. (2020). *Arzak + Arzak Cookbook*. Grub Street Cookery.
- Aulet, S., Mundet, L. ve Roca, J. (2016). Between tradition and innovation: The case of El Celler de Can Roca. *Journal of Gastronomy and Tourism*, 2(2), 135-149.
- Bakırcı, G.T., Bucak, T. ve Turhan, K.N. (2017). Bölge gastronomi turizmi üzerine yöresel ürün festivallerinin etkisi: Urla örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 5(Special Issue 2), 230-240.
- Balderas-Cejudo, A., Alava, J.I. ve Zurbitu-Aldama, I. (2022). Discovering silver market segments in cooking courses: The case of Basque Culinary Center. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 28, 100496.
- Bannister, H. (2017). Gastronomic revolution: Peruvian Cuisine’s journey from cultural entity to commodity. *Undergraduate Research Journal for the Humanities*, 2(1), 135-151.
- Beaugé, B. (2012). On The Idea Of Novelty In Cuisine: A Brief Historical Insight. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1(1), 5-14.
- Björk, P. ve Kauppinen-Räsänen, H. (2016). Local food: a source for destination attraction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 177-194.
- Blake, A. ve Crewe, Q. (1978). *Great chefs of France*. Londra: Mitchell Beazley Artists House.

- Bocuse, P., Rossant, C. ve Davis, L.G. (1978). *The Cuisine of Paul Bocuse*. (No Title).
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.
- Chatterjee, S., Sugilal, G. ve Prabhu, S.V. (2019). Heat transfer in a partially filled rotary evaporator. *International Journal of Thermal Sciences*, 142, 407-421.
- Cheng, C.C. (2003). Recovery of polycyclic aromatic hydrocarbons during solvent evaporation with a rotary evaporator. *Polycyclic Aromatic Compounds*, 23(3), 315-325.
- Chiang, C.F. ve Guo, H.W. (2021). Consumer perceptions of the Michelin Guide and attitudes toward Michelin-starred restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102793.
- Cho, M., Bonn, M.A., Giunipero, L. ve Divers, J. (2019). Restaurant purchasing skills and the impacts upon strategic purchasing and performance: The roles of supplier integration. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 293-303.
- Cho, S. (2009). Restaurant intypes: Contemporary interior design and theory study.
- Chung, H.J., Rho, S.J. ve Lee, K.H. (2008). The effects of cooking operations duties and kitchen facilities on fatigue. *Journal of the East Asian Society of Dietary Life*, 18(3), 405-414.
- Cömert, M. ve Çavuş, O. (2016). Moleküler gastronomi kavramı. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 4(4), 118-131.
- Cracknell, H.L., Nobis, G., Cracknell, H.L. ve Nobis, G. (1989). Principles of nouvelle cuisine. *The New Catering Repertoire: Volume I Aide-Mémoire du Chef*, 738-744.
- Cumhur, Ö. ve Altaş, A. (2023). Türk Gastronomisi Adına Yeni Bir Restoran Derecelendirme Sistemi: Gault & Millau Rehberi (A New Restaurant Rating System on Behalf of Turkish Gastronomy: Gault & Millau Guide). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(4), 3650-3666.
- Çavuş, O. (2020). *Michelin Yıldızlı Restoranların Başarı Faktörlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi: İspanya San Sebastian Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Çavuş, O. (2021a). Gastronomi Turizminin Geleceği ve Yeni Eğilimler, Edt.: Serkan Şengül ve Alper Kurnaz. *Gastronomi Turizmi Kavramlar, İlkeler ve Uygulamalar*. (395-416). Detay Yayıncılık.
- Çavuş, O. (2021b). Yeni İskandinav Mutfağının Başarısında Etkili Olan Yaklaşımlar: Yeni Kuzeyli Gıda Manifestosu Örneği. *V. Uluslararası Gastronomi Turizmi Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Çavuş, O. ve Nazik, M.H. (2022). Michelin Yıldızlı restoranlarda başarı faktörleri ve standartların tespit edilmesi: İspanya San Sebastian örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 137-161.
- De Bloom, J., Ritter, S., Kühnel, J., Reinders, J. ve Geurts, S. (2014). Vacation from work: A 'ticket to creativity'? The effects of recreational travel on cognitive flexibility and originality. *Tourism Management*, 44, 164-171.
- De Borms, M.G.T. (2019). From head chef to cook in the XIXth century: Shaping the chef through Marie-Antoine Carême's career. *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, 50(2), 101-110.
- De Lera, E.R. (2012). Gastronomy as a key factor in branding Spain. *Food and the tourism experience*, 115.

- Do, H. (2020). A Study on Importance and Satisfaction of Michelin Restaurant Selection Attributes-Starred Restaurants and Bib Gourmand Restaurants. *Journal of the Korean Society of Food Culture*, 35(1), 55-64.
- Ercik, C. ve Çoban, Ö. (2023). *Yöresel ürünlerle işlenmiş gıdalara yönelik lezzet algısının tüketici tutumları üzerine etkisi: Yeni ürün geliştirmede dolgulu çikolata örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ferguson, P.P. (2006). *Accounting for taste: The triumph of French cuisine*. University of Chicago Press.
- Flandrin, J.L. ve Montanari, M. (Eds.). (1999). *Food: a culinary history*. Columbia University Press.
- Fooladi, E., Hopia, A., Lasa, D. ve Arbolea, J. C. (2019). Chefs and researchers: Culinary practitioners' views on interaction between gastronomy and sciences. *International journal of gastronomy and food science*, 15, 6-14.
- Fries, A., Bergmeister, A. ve Spindler, M. (2018). *Thermomix by Vorwerk – A New Way of Cooking*, 73-90.
- Fuller, G. W. (2004). *New food product development: from concept to marketplace*. CRC Press.
- Fusté-Forné, F. ve Noguer-Juncà, E. (2024). Designing Michelin-starred menus from the perspective of chefs: Is the presence of local food worth a trip?. *International Journal of Food Design*, 9(1), 9-25.
- Garcia Martinez, M., Zouaghi, F. ve Garcia Marco, T. (2017). Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance. *R&D Management*, 47(2), 311-329.
- García, M.E. (2022). Devouring the nation: Gastronomy and the settler-colonial sublime in Peru. *Latin American and Caribbean Ethnic Studies*, 17(1), 99-126.
- García-Segovia, P., Garrido, M.D., Vercet, A., Arbolea, J.C., Fiszman, S., Martínez-Monzó, J., ... & Ruiz, J. (2014). Molecular gastronomy in Spain. *Journal of Culinary Science & Technology*, 12(4), 279-293.
- Gurl, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*. 10(51), 994-1006.
- Haas, S. (2006). Better dining through chemistry. *Gastronomica*, 6(4), 74-77.
- Halagarda, M. (2017). Decomposition analysis and consumer research as essential elements of the new food product development process. *British Food Journal*, 119(3), 511-526.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C. ve Kendall, K. W. (2011). Fine-dining restaurant selection: Direct and moderating effects of customer attributes. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3), 272-289.
- Ho, C (2019). *Interview with a Michelin inspector*. <https://guide.michelin.com/th/en/article/features/anonymous-interview-with-michelin-guide-thailand-s-restaurant-inspector>. Erişim Tarihi: 12.05.2024
- Hsu, S.H., Hsiao, C.F. ve Tsai, S.B. (2018). Constructing a consumption model of fine dining from the perspective of behavioral economics. *PloS one*, 13(4), e0194886. IFT. (2019). Food product development.
- Ivanovic, S., Mikinac, K. ve Perman, L. (2011). Molecular gastronomy in function of scientific implementation in practice. *UTMS Journal of Economics*, 2(2), 139-150.
- İlbay, B. (2021). Content analysis of online reviews of restaurant customers: The case of a fine dining restaurant. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46-1), 1359-1370.

- James, K. (2006). *Escoffier: The king of chefs*. A&C Black.
- Karabulut, F. (2006). *Ürün yönetimi ve ürün hayat seyri dönemlerinde izlenecek pazarlama stratejileri ve ayakkabı sektöründe bir örnek uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kasaroğlu, K., Akdeniz, A., Toktaş, Y., Eris, T. ve Kömürcü, S. (2021). Ulusal Alanyazında Şarap Turizminin Değerlendirilmesi ve Türkiye Şarap Turizminde Yeni Bir Ürün Olarak Bağ Rotaları: Urla Bağ Yolu Örnek Olay İncelemesi. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12), 172-194.
- Kato, H.C.A., Peixoto Joele, M.R.S., Sousa, C.L., Ribeiro, S.C.A. ve Lourenço, L.F.H. (2017). Evaluation of the shelf life of tambaqui fillet processed by the sous vide method. *Journal of aquatic food product technology*, 26(10), 1144-1156.
- Kaufman, C. K. (2002). Structuring the meal: the revolution of service à la Russe. In *The Meal: Proceedings of the Oxford Symposium on Food and Cookery 2001* (pp. 123-33).
- Ker, D. ve Galindo-Rueda, F. (2017). Frascati manual R&D and the system of national accounts.
- Kim, M. ve Stepchenkova, S. (2020). Corporate social responsibility authenticity from the perspective of restaurant consumers. *The Service Industries Journal*, 40(15-16), 1140-1166.
- Kimes, S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16-21.
- Kolosov, M. (2023). *Improving the customer journey in a zero waste restaurant setting: Case Restaurant Nolla*. (Bachelor's Thesis). Haaga-Helia University of Applied Sciences Bachelor of Hospitality, Tourism and Experience Management.
- Kontukoski, M. ve Pitkäkoski, T. (2016). The multimodal dining experience-A case study of space, sound and locality. In *Ambiances, tomorrow. Proceedings of 3rd International Congress on Ambiances. Septembre 2016*, Volos, Greece (Vol. 1, pp. p-183). International Network Ambiances; University of Thessaly.
- Kristensen, K., Ostergaard, P. ve Juhl, H.J. (1998). Success and failure of product development in the Danish food sector. *Food Quality and Preference*, 9(5), 333-342.
- Lane, C. (2011). Culinary culture and globalization. An analysis of British and German Michelin-starred restaurants. *The British Journal of Sociology*, 62(4), 696-717.
- Lane, C. (2014). *The cultivation of taste: Chefs and the organization of fine dining*. OUP Oxford.
- Leer, J. (2016). The rise and fall of the New Nordic Cuisine. *Journal of Aesthetics & Culture*, 8(1), 33494.
- Leigh, D. (2009). *SWOT analysis*. Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3, 115-140.
- Lincoln, Y.S. ve Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Linnemann, A.R., Benner, M., Verkerk, R. ve van Boekel, M.A. (2006). Consumer-driven food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17(4), 184-190.
- Liu, C., Li, M., Liang, C. ve Wang, W. (2013). Measurement and analysis of bimodal drop size distribution in a rotor-stator homogenizer. *Chemical Engineering Science*, 102, 622-631.
- Lockyer, T. (2005). The dining experience: critical areas of guest satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12(1), 50-64.
- Ma, E., QU, H. ve Eliwa, R.A. (2014). Customer loyalty with fine dining: The moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(5), 513-535.

- Mallory, H.A. (2011). *The Nouvelle Cuisine revolution: Expressions of national anxieties and aspirations in French culinary discourse 1969–1996* (Doctoral dissertation). Duke University.
- Marquez Garat, J.A. (2022). *Gastronomy and sustainability: a study of the role of the Michelin Green Star sustainability award in food system transformation*. (Yüksek Lisans Tezi). Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Martínez Vivanco, L.P. *Sobre la metodología de creación de platos del restaurante Mugaritz* (Bachelor's thesis). Universidad de La Sabana.
- Mazlan, N.A.S. (2015). *Customer's Preference Among Four Types Of Restaurant*.
- Mestre, R., de La Rosa, J., de Albéniz, I.M., del Castillo, C.D., Baroni, M. ve Arbolea, J.C. (2022). Disciplinary interactions in gastronomy R&D teams. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 30, 100609.
- Meyer, R.A. (1997). Sous vide technology: American foodservice markets discovering the benefits. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 2(2), 51-62.
- Myhrvold, N. (2011). The art in gastronomy: A modernist perspective. *Gastronomica: The Journal of Food and Culture*, 11(1), 13-23.
- Myhrvold, N., Young, C. ve Bilet, M. (2011). *Modernist cuisine: The art and science of cooking (Vol. 2: Techniques and equipment)*. Bellevue, WA: The Cooking Lab.
- Nava, M. (2006). *Domestic cosmopolitanism and structures of feeling: The specificity of London*. The situated politics of belonging, 42-53.
- Ontaneda, E. ve Quiroga, G. (2020). Gaston Acurio: business model innovation and creation of a Peruvian gastronomic brand. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(1), 1-14.
- Opazo, M. P. (2012). Discourse as driver of innovation in contemporary haute cuisine: The case of elBulli restaurant. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1(2), 82-89.
- Ottenbacher, M. C. ve Harrington, R. J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 523-541.
- Ottenbacher, M. ve Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460.
- Ozturk, E. ve Girgin, G.K. (2022). Evaluation of restaurant menus in the marketing of Turkish cuisine: The world's 50 best restaurants discovery Turkey example. University of South Florida (USF) M3 Publishing, 16(9781955833103), 17.
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S. ve Yaraş, Z. (2015). Eğitim kurumlarında SWOT analizi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(1), 1-28.
- Özdemir, B. (2021). 360° Eat Guide Rehberi'ndeki Restoranlar Çerçevesinde Yeni İskandinav Mutfağı Hareketinin İncelenmesi. *Journal of New Tourism Trends*, 2(2), 151-160.
- Özer, M. ve Çiftçi, N. (2009). Ar-Ge harcamaları ve ihracat ilişkisi: OECD ülkeleri panel veri analizi.
- Palanisamy, P., Mohan, Y., Hamid, I.A.A., Jusoh, A.Z., Hassan, H. ve Zulbadli, N. (2023, November). Extraction of flavonoid from young leaves of Carica papaya using combined microwave and solvent extraction process. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2847, No. 1). AIP Publishing.
- Parkhurst Ferguson, P. (2003). Writing out of the kitchen: Carême and the invention of French cuisine. *Gastronomica*, 3(3), 40-51.

- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*, 3. Baskı. (Çeviri: Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir). Pegem Akademi.
- Pieterse, J.N. (2010). *Development theory*. Sage.
- Pinkard, S. (2009). *A revolution in taste: the rise of French cuisine, 1650-1800*. Cambridge University Press.
- Povey, G. (2011). *Gastronomy and Tourism*. In Robinson, P. (ed.) Heitmann, S. (Ed.) Dieke, P. (Ed.) *Research Themes for Tourism*, Oxon GBR: CABI Publishing: Oxford.
- Radjenović, M. (2014). *Development Model of the Fine Dining Restaurant, Tourism and Hospitality Industry*. In *Congress Proceedings*.
- Renganathan, V. ve Upadhya, A. (2021). Dubai restaurants: A sentiment analysis of tourist reviews. *Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal*, 14(2).
- Richards, G. (2002). *Gastronomy: An Essential Ingredient in Tourism Production and Consumption*, in Hjalager, A.M. and Richards, G. (eds.), *Tourism and Gastronomy*, London: Routledge, 3-20.
- Romanchuk, O., Koval, R., Paska, M., Holod, A. ve Nykyha, O. (2022). The history of the Michelin Red Guide. The Journal of VN Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. *Tourism*, (16), 75-86.
- Scander, H. ve Jakobsson, B.M. (2022). Gastronomy competition and restaurant practice: Sommeliers' understanding of the game of social craft. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 29, 100567.
- Sharpley, R. (2008). Planning for tourism: The case of Dubai. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 5(1), 13-30.
- Shenton, A.K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Silvano, M. (2022). *Sustainability management in fine dining restaurants* (Doktora Tezi). Universidade Catolica Portuguesa, Portugal.
- Spang, L.R. (2007). *Restoranın İcadı: Paris ve Modern Gastronomi Kültürü*. (B.S. Şener, Çev.) Dost Kitabevi Yayınları.
- Spence, C. (2017). *Gastrophysics: The new science of eating*. Penguin UK.
- Spence, C. ve Piqueras-Fiszman, B. (2014). *The perfect meal: the multisensory science of food and dining*. John Wiley & Sons.
- Spence, C. ve Youssef, J. (2019). Synaesthesia: The multisensory dining experience. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 18, 100179.
- Stephens, S. (2014). *Thermo-mechanical stress relief analysis in PMMA and 6000 series aluminum* (Doktora Tezi). Massachusetts Institute of Technology.
- Sugio, S. (2010). *Why ask the guests?: An examination of mechanisms and efficacy of guest feedback used in hotels in Perth*. (Bachelor's Thesis) Edith Cowan University Bachelor of Hospitality Management Honours.
- Świąder, K. ve Marczevska, M. (2021). Trends of using sensory evaluation in new product development in the food industry in countries that belong to the EIT regional innovation scheme. *Foods*, 10(2), 446.
- Şengül, S., Çavuş, O. ve Taşkın, E. (2018). Analysis of e-complaints for restaurant enterprises in the World's 50 best restaurant list. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 6(1), 320-334.

- Taban, S. ve Şengür, M. (2014). Türkiye’de Ar-Ge ve ekonomik büyüme. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 355-376.
- Tan, V. (2019). *The uncertainty mindset: innovation insights from the frontiers of food*. Columbia University Press.
- This, H. (2009). Molecular gastronomy, a scientific look at cooking. *Accounts of chemical research*, 42(5), 575-583.
- This, H. (2009). *Building a meal: from molecular gastronomy to culinary constructivism*. Columbia University Press.
- Tlapa, C.A., Miller, R.K. ve Washington, K. (2011). *The 2011 restaurant, food & beverage market research handbook*. Loganville, GA: Richard K Miller & Associates.
- Toker, A. (2022). Sosyal Bilimlerde Nitel Veri Analizi İçin Bir Kılavuz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1): 319-345.
- Toon, M. (2018). Current status of sous vide in Europe. In *Principles of Modified-Atmosphere and Sous Vide Product Packaging* (pp. 37-68). Routledge.
- Top, S. ve Yarmacı, N. (2021). Fine Dining Restoranlarda Türk Mutfağının Yeri: İstanbul Örneği (The Place of Turkish. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(1), 314-340.
- Traynor, M., Cain, L. ve Moreo, A. (2022). Shooting for the stars: the case of an elite chef. *Journal of Foodservice Business Research*, 25(1), 107-125.
- Türnüklü, A. (2001). Eğitim bilim alanında aynı araştırma sorusunu yanıtlamak için farklı araştırma tekniklerinin birlikte kullanılması. *Eğitim ve Bilim*, 26(120).
- Ulus, T., İnce, H., Aliustaoğlu, F. ve Melez, İ. (2010). “Araştırma Nasıl tasarlanır? Adli Tip dergisi, 24(2).
- Ülger, Ö. ve Durgun, Ö. (2017). Seçilmiş OECD ülkelerinde ar-ge harcamalarının büyüme üzerine etkileri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 105-130.
- Ünal, T. ve Seçilmiş, N. (2013). Ar-Ge göstergeleri açısından Türkiye ve gelişmiş ülkelerle kıyaslaması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 12-25.
- Vargas-Sánchez, A. ve Lopez-Guzman, T. (2015). Contemporary management and innovation: Learning from the gastronomy sector. *Journal of Food, Agriculture & Environment*, 13(2), 32-38.
- Vargas-Sánchez, A. ve López-Guzmán, T. (2018). Protection of culinary knowledge generation in Michelin-Starred Restaurants. The Spanish case. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 14, 27-34.
- Vo-Thanh, T., Zaman, M., Hasan, R., Akter, S. ve Dang-Van, T. (2022). The service digitalization in fine-dining restaurants: a cost-benefit perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(9), 3502-3524.
- Wilde, D. ve Bertran, F.A. (2019). Participatory Research through Gastronomy Design: A designerly move towards more playful gastronomy. *International Journal of Food Design*, 4(1), 3-37.
- Yemsi-Paillissé, A.C. (2024). Fine dining multisensory restaurants and intermediality: an exploratory case study on Ultraviolet and The Alchemist. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 35, 100882.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 9. Baskı. Seçkin Yayıncılık.

Yu, C. ve Liu, C.C. (2021). Use low-carbon ingredients as guidelines for green cuisine menu development. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(14), 2273-2278.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme Ar-Ge ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 653-667.

İnternet Kaynakları

İnternet-1: <https://en.institutlyfe.com/institut-lyfe/about-us/> Erişim Tarihi: 19.04.2024

İnternet-2: <https://guide.michelin.com/tr/en> Erişim Tarihi: 13.03.2024

İnternet-3: <https://www.theworlds50best.com> Erişim Tarihi: 01.05.2024

İnternet-4: <https://elbullifoundation.com> Erişim Tarihi: 01.05.2024

İnternet-5: <https://www.theworlds50best.com/awards/best-of-the-best/the-fat-duck.html> Erişim Tarihi: 01.05.2024

İnternet-6: <https://thehungrytourist.com/about/> Erişim Tarihi: 03.05.2024

İnternet-7: <https://www.gaultmillau.com.tr> Erişim Tarihi: 06.05.2024

İnternet-8 <https://www.oadguides.com> Erişim Tarihi 08.05.2024

İnternet-9 <https://360eatguide.com/about-the-guide/> Erişim Tarihi 08.05.2024

İnternet-10 <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> Erişim Tarihi 10.05.2024

İnternet-11 <https://dictionary.cambridge.org/> Erişim Tarihi 10.05.2024

İnternet-12 <https://sozluk.gov.tr> Erişim Tarihi 11.05.2024

İnternet-13 <https://pacojet.com> Erişim Tarihi 13.05.2024

İnternet-14 <https://thermomix.vorwerk.com.tr/> Erişim Tarihi 13.05.2024

İnternet-15 <https://homogenizers.net/pages/ac-rotor-stator-homogenization> Erişim Tarihi 13.05.2024

İnternet-16 <https://sagepolyscience.com/products/> Erişim Tarihi 13.05.2024

İnternet-17 <https://www.oxfordlp.com/lab-equipment/clinical-centrifuge/> Erişim Tarihi 13.05.2024