



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Chef&B Kimdir? Gastronomide Yeni Trend Yiyecek İçecek ve Mutfak Koordinatörlüğü*

Serkan ÇALIŞKAN^{a**}

^a Kastamonu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Kastamonu, E-mail: serkancaliskan@kastamonu.edu.tr, ORCID:0000-0002-6016-1098

Öz

Otel işletmelerinin ana hizmet alanlarından biri olan yiyecek içecek departmanı servis ve mutfak bölümlerini içinde barındıran geniş organizasyonlu bir yapıdır. Farklılaşan koşullar bu yapı içerisinde yiyecek içecek bölümü tepe yöneticisi belirleme sürecinde de yenilikleri beraberinde getirmiştir. Çalışmanın amacı, Chef&B olarak ifade edilen yiyecek içecek ve mutfak koordinatörlüğü görevini yürüten kişilerin sahip olması gereken nitelikleri ortaya koymaktır. Bu amaçla nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseninden yararlanılarak kartopu örneklem yöntemi ile sektörde bu unvan ile çalışan/çalışmış 14 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler 2022 yılı Ağustos ayı içerisinde yüz yüze ve telefon ile gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi ile elde edilen veriler bulgular Chef&B kavramının ortaya çıkışı, Chef&B'nin kişisel özellikleri, Chef&B'den beklentiler ve Chef&B kavramının geleceği şeklinde 4 ana tema halinde sunulmuştur. Araştırma sonucunda sektörde açıcıbaşı olarak görev yapan kişilerin tüm yiyecek içecek departmanının yöneticiliği pozisyonuna yükseldiklerinde Chef&B (yiyecek içecek ve mutfak koordinatörü) unvanını kullandıkları; bununla birlikte farklı sorumluluklar yükledikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Chef&B, yiyecek içecek ve mutfak koordinatörlüğü, mutfak, servis.

Who is Chef&B? New Trend in Gastronomy Food Beverage and Kitchen Coordinator

Abstract

The food and beverage department, which is one of the main service areas of hotel businesses, is a broadly organized structure that includes service and kitchen departments. Differentiating conditions have brought about innovations in the process of determining the top manager of the food and beverage department within this structure. The aim of the study is to reveal the qualifications that people who serve as food, beverage and kitchen coordinators, referred to as Chef&B, should have. For this purpose, phenomenology pattern, one of the qualitative research methods, was used and snowball sampling method was used and interviews were conducted with 14 people who work/have worked in the sector with this title, through a semi-structured interview form. The interviews were held face to face and by phone in August 2022. The findings obtained through content analysis are presented in 4 main themes: the emergence of the Chef&B concept, the personal characteristics of Chef&B, expectations from Chef&B and the future of the Chef&B concept. As a result of the research, it was determined that people who worked as head chefs in the sector used the title of Chef&B (food, beverage and kitchen coordinator) when they rose to the position of manager of the entire food and beverage department; However, it has been determined that they undertake different responsibilities.

Keywords: Chef&B, food and beverage and kitchen coordinator, kitchen, service.

JEL CODE: J28, J81, L83

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 19.08.2023

Düzeltilme : 19.09.2023

Kabul : 07.11.2023

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Çalışkan, S. (2023). Chef&B Kimdir? Gastronomide Yeni Trend Yiyecek İçecek ve Mutfak Koordinatörlüğü, Turizm Akademik Dergisi, 10 (2), 197-211.

* Bu çalışma için Kastamonu Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 04.08.2022 tarih ve 2022/17 sayılı "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

** Sorumlu yazar e-posta: serkancaliskan@kastamonu.edu.tr

GİRİŞ

Hizmet sektörü içerisindeki önemli bileşenlerden biri olan ağırlama sektörü, içerisinde turizm otelcilik ve yiyecek içecek gibi birbirini tamamlayan faaliyetleri barındırmaktadır. Müşteri memnuniyetinin önemli kalite göstergelerinden biri olduğu hizmet sektöründe ihtiyaçların karşılanması odak noktasıdır. Günün koşullarının değişmesine bağlı olarak farklılaşan istekler ve gelişmeler işletmelerin yeni aksiyonlar almasını gerektirmektedir. Bu değişiklikler fiziki ve teknolojik olabileceği gibi iş gücünün planlanmasında da kendini göstermektedir. Öyle ki bu değişikliklere bağlı olarak örgütsel yapı içerisindeki pozisyonlara farklı isimler verilebilmektedir. Bu çalışma ile hizmet sektöründe yiyecek içecek departmanının yönetiminden sorumlu bir pozisyon olan yiyecek içecek müdürlüğünün durumu konu edilecektir.

Yiyecek içecek hizmeti birçok işletme içerisinde yer almasına karşın eksiksiz hizmet sunan bir otelin başarısı için çok önemlidir. Yiyecek içecek operasyonlarının profesyonelce yönetilerek gelir aynı zamanda da kar elde etmesi, tesisin imajının yükseltilmesi ve pazarda rekabet edebilmesi gerekir. Otel işletmelerinin değerlendirilmesinde yiyecek içecek departmanlarının kalitesi ana unsurlardan biridir. Otel işletmelerinde bu hizmetlerin sağlanabilmesi için görev yapan yönetici pozisyonundaki kişilerin görev ve sorumlulukları ile sahip olması gereken yeterliliklerde oldukça önemlidir. Bu konuda yapılan çalışmalar yiyecek içecek müdürlerinin kariyer hedeflerini (Eren, 2019), kariyer yeterlilikleri analiz etmeye (Wang & Tsai, 2012), kariyer yollarını (Nebel ve ark., 1994), yiyecek içecek bölümünün işleyişini (Güllü & Yaman, 2018) açıklamaya yöneliktir. Bu alanda eğitim alan ve geleceğin sektör çalışanı olacak öğrencilere yapılan çalışmada (Eren & Aydın, 2020) yöneticilere yönelik olumsuz tutumlara sahip oldukları belirtilmektedir. Covid-19 sonrası yiyecek içecek sektöründe şeflerin geleceğine ilişkin yapılan çalışmada mutfak bölümünde yönetici olarak görev yapan şeflerin sektörün geleceğine ilişkin iyimser düşüncelere sahip olduğu ve mesleğin daha da fazla önem kazanacağını belirtmektedir (Bucak & Yiğit, 2021). Avustralya ve Vietnam'da göre yapan 69 şef ile yapılan çalışmada ise profesyonel aşçılık mesleğinin güncel bir meslek olarak popüleritesini koruduğu bu mesleği yapan kişilerin öncü olma, ilham verme ve karalı olma gibi yönetsel özelliklere sahip olması gerektiğini (Vu ve ark., 2023) ortaya koymaktadır.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin örgüt yapıları içerisinde yer alan kariyer basamakları arasındaki geçişler de güncel ihtiyaçlara göre farklılaşmaktadır. Ancak alan yazında yiyecek içecek departmanının yiyecek içecek müdürü altında top-

landığı ve bu kişilerinde servis bölümünden yükseldiği ortaya konmuştur. Sektörde yiyecek içecek ve mutfak koordinatörü (chef&b) olarak adlandırılan ve aşçıbaşılarının yürüttüğü bu kariyer pozisyonunun ne olduğuna ilişkin alan yazında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Profesyonel iş topluluğu olan linkedIn de 51 kullanıcının kendini Chef&B olarak tanımladığı ve literatürde yer almayan bu kavramın tanımlanarak ortaya konmasının çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

Yiyecek içecek üretimi ile servisinin gerçekleştiği bununla birlikte satın almadan insan kaynakları yönetimine, misafir ilişkilerinden ürün geliştirmeye kadar birçok farklı alanı kapsayan yiyecek içecek bölümü karmaşık bir organizasyon ağını içermektedir. Temelde yiyecek içecek üretimini içeren bu departmanın sevki ve idaresi de ekonomik ve sosyal gelişmeler ile beraber değişimler göstermektedir. Yönetim kadrolarının hiyerarşik organizasyonlarda kendine özgü bir uzmanlık gerektiren alan olarak kabul edilmesiyle birlikte yiyecek üretimi ve servisi alanlarında ayrı yöneticilerin ortaya çıkmasına neden olurken yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi ve yöneticilerin üretim süreçlerinde aktif görev alan kişilerden seçilmesi otellerin yiyecek içecek departmanlarına yönetici seçim süreçlerinde farklılaşmaya gidilmesi sürecini ortaya çıkarmıştır. Bu durum yiyecek içecek departmanında yöneticilerin şef aşçılarından seçilmesi sürecini beraberinde getirmiştir.

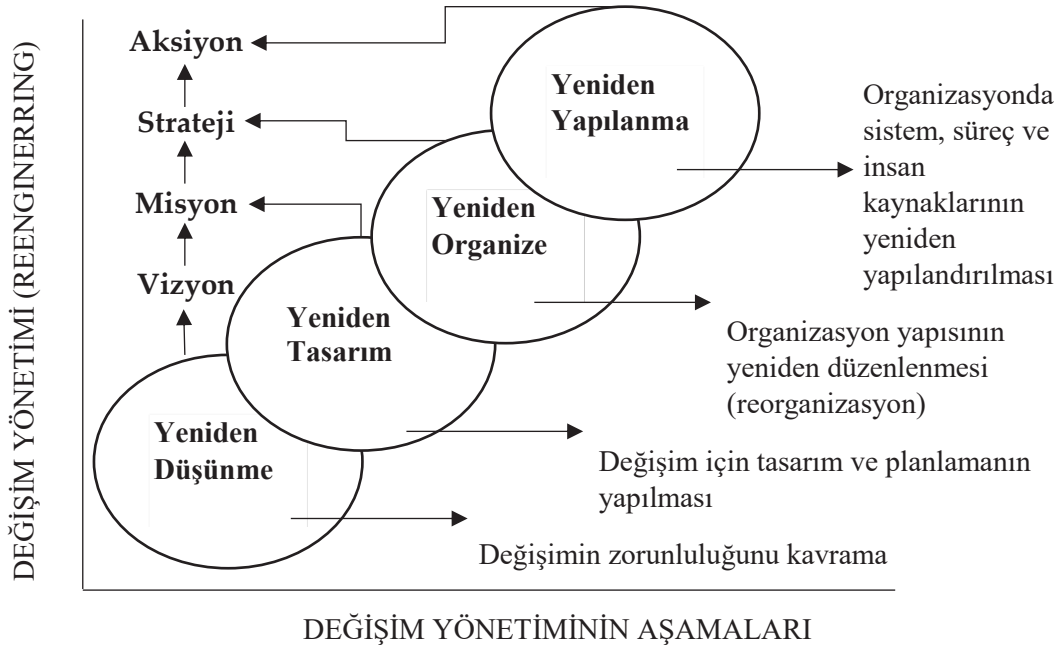
Mutfak yönetiminden sorumlu olan şefler sahip oldukları yöneticilik deneyimini tüm yiyecek içecek departmanını yönlendirmek için kullanmak istemeleri ve bu konuda önlerine çıkan fırsatları aşçı kimliklerinden vazgeçmeden mutfak yöneticisi (aşçıbaşı-executive ve chef) kimlikleri ile yiyecek içecek bölümü yönetici kimliklerini birleştirmektedir. Sektörde yeni bir iş pozisyonu olarak tanımlanan ve Chef&B olarak adlandırılan bu pozisyon mutfak ve yiyecek içecek direktörlüğü olarak açıklanmaktadır. Yiyecek içecek yöneticiliği alanında yeni olmakla birlikte sayısı her geçen gün artan bu pozisyonda çalışan yöneticilerde olması gereken, bilmesi istenen ve göstermesi gereken (be, know, do) özelliklerin ne olduğunun ortaya konması gerekmektedir. Sektör için yeni bir kavram olan ve şef aşçıları arasından seçilen Chef&B yöneticilerinin kim olduğunun açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında "Yeni bir yönetici iş pozisyonu olan ve Chef&B olarak adlandırılan yiyecek içecek ve mutfak direktörünün sahip olması gereken özellikleri nelerdir?" sorusuna yanıt aranmaya çalışılacaktır. Bu amaçla yiyecek içecek mutfak koordinatörü (Chef&B) olarak görev yapan on dört yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme formu ile mülakat yapılmıştır. Böylece yeni bir kariyer nitelendirmesi olan yiyecek içecek ve mutfak koordinatörünün hangi özelliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz dünyasında işletmeleri de bu durumdan etkilenmektedir. Pazar yapısı, rekabet koşulları ve müşteri beğenileri farklılaşmakta önceleri başarıyla uygulanan süreçlerin yeniden tasarlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Dış çevre

işletmeler örgüt yapısının içerisindeki birimlerin ve pozisyonların dağılımı konusunda değişikliğe gidebilir (Eğilmez, 2008). Reorganizasyon olarak adlandırılan bu süreç yeniden yapılandırmanın yalnızca bir bölümünü oluşturmaktadır (Aktan, 2011). Ancak bu konuda alan yazında reorganizasyon ile yeniden yapılanmanın iç içe kullanıldığı anlaşılmaktadır (Ocak & Karaman, 2022).

Şekil 1. Değişim Mühendisliği ve Organizasyonun Yeniden İnşası (Aktan, 2011).



koşullarında yaşanan bu değişimler otel işletmelerinin de yapısını etkilemektedir. Otel işletmelerinin katma değer yaratan işletme süreçlerinden biri olan yiyecek içecek bölümü de stratejik önemi nedeniyle yeniden yapılanma süreçlerine girebilmektedir (Özel, 2003).

Alan yazında yeniden yapılanma kavramı yönetim alanında çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından ele alınmaktadır. Bu konuda farklı tanımlar da ortaya çıkmıştır. Thaens ve arkadaşları (1997) örgüt yapısının güncel gelişmeler ışığında gözden geçirilmesi ve aksayan yönlerin yeniden ele alınarak olabilecek en verimli yapıya kavuşturulması için yapılan çalışmaların tümünü yeniden yapılandırma olarak tanımlamıştır. İş süreçleri, organizasyon yapısı ve birimin yönetim uygulamaları gibi operasyonel ve yönetsel konuların yeniden ele alınarak kökten ve planlı olarak tasarlanması yeniden yapılandırma sürecini ifade etmektedir.

İşletmelerin değişimler karşısında radikal yapısal düzenlemelere girmesi geniş süreçleri kapsayan, ciddi çalışmalar gerektiren ve bir program dâhilinde yürütülen yapılandırmalardır. Yeniden yapılandırma uygulayan işletmelerin %70'inin başarısız olduğu görülmüştür (Özel, 2003). Bu köklü değişiklikleri göze alamayan

Bu nedenle yeniden yapılanma ve reorganizasyon kavramlarının birlikte bir bütünün parçaları olarak ele alınması gerekmektedir. Bu parçaların basamaklar halinde açıklanması konuyu daha net ortaya koyacaktır.

Dünya hayatı ile birlikte iş piyasalarında yaşanan gelişmeler değişim ya da dönüşüm için yeniden düşünmeyi gerekli ve kaçınılmaz kılmıştır (Şişman, 2007). Örgütlerde değişimin bir gereklilik hatta zorunluluk olduğunu lider ya da üst yöneticinin kabul etmesi yeniden yapılanmanın ilk basamağını oluşturur. İkinci bölümde ise bu sürecin planlanması ve tasarımının ortaya konması gerekir. Değişimin yol haritasının çıkarılmasından sonra mevcut organizasyonun örgüt yapısının değiştirilmesi gerekir. Reorganizasyon olarak adlandırılan bu süreç hiyerarşik yapının ele alınmasını içerir. Dördüncü aşama ise bir organizasyonda hali hazırda işleyen yapı, sistem ve iş yapma süreçlerinin yeniden yapılandırıldığı kısmı oluşturmaktadır. Tüm bu işlemler değişim mühendisliği veya değişim yönetimi olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2011). Şekil 1'de değişim yönetimi olarak alan yazında kendine yer bulan "reengineering" kavramını uygulama aşamaları görsel olarak betimlenmiştir.

İş dünyasında yaşanan değişim yönetimi çalışmaları birçok alanı etkilemektedir. Bu işletmelerden biri olan otelleri de dış çevrelerinde yaşanan gelişmelerden etkilenmektedir. Bu gelişmeler sürdürülebilirlik, iş akışlarında otomasyon sistemlerine uyum sağlama, teknoloji kullanımı ve organizasyon yapıları gibi birçok farklı başlıkta yaşanabilmektedir. Emek yoğun bir iş kolu olan otellerin organizasyon yapılarında yaşanan değişikliklerin ise öncelikle uluslararası zincir otel işletmelerde ve bu tesislerin yiyecek içecek bölümlerinde gerçekleştirildiği bilinmektedir (Özel, 2003).

Otel işletmelerinin içerisinde her türlü yiyecek içecek hizmetinden sorumlu olan yiyecek içecek bölümü çeşitli ünitelerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Cinnioğlu ve ark., 2019). İşletme içerisindeki çeşitli restoranlar, banket salonları, içecek hizmetinin yer aldığı barlar ve yiyecek üretiminin gerçekleştiği mutfak yiyecek içecek bölümünün sorumluluğundadır. Bu karmaşık, birbirinden bağımsız ancak her biri diğerini tamamlayan hizmetlerin organizasyonu işletmenin başarısı için oldukça önemlidir (Taşdağıtıcı, 2016). Alan yazında oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren (%25-%50) bölüm olarak belirtilen yiyecek içecek bölümünün kalitesi özellikle her şey dâhil sistemini uygulayan otel işletmeleri için bir çekicilik unsurudur (Işık & Yılmaz, 2016). Kıyı otellerinde uygulanan bu konaklama şekli günün her saati yiyecek içeyeğe ulaşma imkânı sunarken şehir otellerinde de farklı düzenlemeler yer almaktadır. Gerek kişiye özel oda servisi hizmeti gerekse otelde konaklamayan kişilere yapılan organizasyonlardaki yiyecek içecek hizmeti (banket organizasyonları) şehir otellerinde yürütülen önemli yiyecek içecek organizasyonlarıdır ve titiz bir çalışma gerektirir.

Yiyecek içecek bölümü gelir getiren operasyonel bir departman olarak nitelendirilmektedir. Otelin büyüklüğü ve sahip olduğu yıldız sayısı da yiyecek içecek operasyonu hakkında bilgi vermektedir (Çalışkan, S. & Gürbüz, 2022). Otellerin yiyecek içecek operasyonunun yapısı servis, bar ve mutfak kısımlarından oluşmaktadır. Yiyecek içecek bölümünün ana hizmet alanları ile birlikte satın alma hizmetleri de yiyecek içecek departmanı altında bir bölüm olarak hizmet verebilmektedir. Örgütsel yapının büyüklüğüne göre ayrı bir organizasyonel yapı olarak da yer alabilmektedir (Demirer & Özdemir, 2016). Burada dikkat çeken konu satın alma ile yiyecek içecek bölümünün ne derece ayrılmaz parçalar olduğunun fark edilmesidir. Bu parçaların koordineli hareket etmesi önem verilen bir konudur. Gerek kendi içindeki kısımlar gerekse otelin diğer bölümleriyle sağladığı iletişim ve iş birliği yiyecek içecek bölümünün operasyonel başarısının sağlanmasında etkilidir. Bu bağlamda yiyecek içecek bölümünün yönetiminin çok yönlü yapısı, büyüleyici ve yaratıcı olmayı gerektiren

koşulları ile riskli ortamı nedeniyle yetkin bir uzman tarafından yönetilmesi gerekir (Brien, 2004). Otel işletmelerinde tüm yiyecek içecek operasyonundan sorumlu yiyecek içecek müdürünün görev ve sorumlulukları şunlardır (Sökmen, 2014):

- Otelin genel politikalarına uygun olarak yiyecek içecek bölümünün organizasyonunu sağlamak,
- Bölümün bütçesini hazırlamak,
- Personel, malzeme ve hammadde maliyetlerini kontrol etmek,
- Hedeflenen kazancı sağlamak,
- Hijyen ve güvenlik standartlarını oluşturarak uygulanmasını sağlamak
- Yiyecek içecek bölümüne iş gören seçiminde insan kaynakları ofisi ile koordineli olarak iş alımları yapmak,
- Diğer departman müdürleri ile iletişim halinde olmak,
- Genel müdürün organize ettiği toplantılara katılmak.

Görüldüğü üzere yiyecek içecek müdürlerinin görev ve sorumlulukları bütçeleme, maliyet, organizasyon, temsil konularında yoğunlaşmaktadır. Bölüm içerisinde maliyetlerin kontrol edilmesinin satın alma ile başladığı göz önünde bulundurulduğunda bu yöneticilerin tedarik konusundaki yetkinliklerinin de önemi ortaya çıkmaktadır. Bunlarla birlikte yöneticilerin yönetim faaliyetlerinde etkin ve verimli olarak görev yapmasında astlarıyla kurduğu ilişkinin kalitesi de oldukça önemlidir (Polat & Ödemiş, 2023).

Yiyecek içecek müdürlerinin geçmiş başarıları, almış oldukları eğitim ve öncesinde çalıştıkları pozisyonlar yönetmekte oldukları bölümün başarısını da etkileyebilmektedir. Kariyerlerindeki konuma ulaşma yolculuğunda izledikleri yol bu görevi yürütmeye aday kişilere de yol gösterici olabilir. Bu konuda yapılan çalışmalar otellerde genel müdür pozisyonuna yükselen yöneticilerin çoğunluğunun yiyecek içecek departmanı temelli olduğu göstermektedir. O'Brien (2017) 14 yiyecek içecek müdürü ile yaptığı çalışmada bu pozisyona yükselmeden önce ortalama 134 ay sektörde çalıştıklarını, iş yeri değiştirme hızının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Nebel ve arkadaşları (1995) çalışmalarında otel yöneticisi katılımcıların %44,5'inin yiyecek içecek müdürlüğünden yükseldikleri sonucuna ulaşmıştır. Ladkin (2002) Avusturya'da yaptığı araştırmasında %40,9 oranı ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bayram (2011) ise Türkiye'de otel genel müdürlerinin %13,4'ünün yiyecek içecek departmanından yükseldi-

ğini ortaya koymuştur. Eren (2019) yiyecek içecek müdürlerinin kariyer hedeflerine ilişkin yaptığı çalışmada katılımcıların %30'unun yiyecek içecek koordinatörlüğü pozisyonunu hedefledikleri sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı çalışmada yiyecek içecek müdürlüğü pozisyonuna yükselmelerin daha çok servis bölümü yöneticiliğinden gerçekleştiğini belirtmiştir. Literatürdeki örneklerde de görüldüğü gibi yiyecek içecek müdürlüğü otelin genel başarısı için önemli bir pozisyon olmakla birlikte bu pozisyona yükselmeler büyük oranda servis bölümünden gerçekleşmektedir. Yiyecek içecek müdürlerinin bu sektörde 10 yılın üzerinde çalıştıkları ve otel genel müdürlüğü için en önemli aday kişiler oldukları değerlendirilmektedir. İletişim, insan ilişkileri gibi kişisel becerilerin yanında satış pazarlama, bütçe hazırlayabilme ve insan kaynakları idaresi gibi operasyonel tecrübelerinde önemli olduğu yine yapılan çalışmaların ortak yönüdür (Kılınç ve ark., 2021).

Yiyecek içecek departmanının yemek üretim alanı olan mutfak bölümünde çalışan yönetici şefler yeni hizmetler ve ürünler ortaya koyma noktasında inovatif süreçleri etkin olarak kullanabilmektedir (Harrington & Ottenbacher, 2013). Ürün ve süreç inovasyonu yanında pazarlama, yönetim ve kurumsallık inovasyonu gibi yaklaşımlarda gastronomi alanında yararlanılan inovasyon türleridir (Hjalager, 2010). Bu durum şeflerin temel uygulama becerilerinin yanında farklı fikirleri ortaya koymasını ve yeni süreçlerin yaratıcısı olmasını gerekli kılmaktadır (İbiş, 2022).

Albors-Garrigos ve ark. (2013) şeflerin rakipleri karşısında farklılaşma arayışını temel itici güç olarak belirtmiştir. Şeflerin finansal sürdürülebilirlik ve maliyet kontrolü konusunda sürekli izleniyor olmaları (Abbate ve ark., 2019), dünya çapında bakış açısına sahip yetenekli ve yaratıcı şeflere doğru bir evrimleşme süreci yaşanıyor olması (Ekinçek & Günay, 2023) gastronomi alanında yaratıcılık ve yenilik süreci üzerinde yapılan çalışmalara yansımıştır. Son zamanlarda şeflerin yenilik ve yaratıcılık sürecine ilişkin yapılan çalışmalar yemek tasarımcılığı, mutfak sanatçılığı, Michelin yıldızı konularında konularına odaklanmaktadır (Gottardello & Karabağ, 2022; Lane, 2010; Lee ve ark., 2019; Madeira ve ark., 2022; Saydam ve ark., 2022; Vargas-Sanchez & López-Guzmán, 2022). Bu çalışmanın konusu ise şeflerin yeni bir kariyer pozisyonu olarak adlandırılan Chef&B kavramına ışık tutmaktadır.

YÖNTEM

Sistematik olarak veri elde edilmesi ile bu verilerin analiz edilerek geçerliliği kabul edilmiş bilgiler haline dönüştürülmesi süreci bilimsel araştırmanın önemli parçalarından biridir. Problemlere güvenilir çözümler bulmak amacıyla başlanılan bilimsel araştırmalarda uygulanan yöntem araştırma sorusuna göre şekillen-

mektedir. Genel olarak açıklayıcı paradigmanda nicel yöntem kullanılırken açıklayıcı, keşfedici ve yorumlayıcı çalışmalar nitel araştırma olarak kurgulanmayı gerektirmektedir (Mehrad & Zangeneh, 2019). Nitel araştırmalarda bir durumu tanımlamak ana amaç ise durum çalışması en uygun araştırma deseni olarak kullanılırken kişi ya da kişilerin deneyimlerinin keşfedilmesi amaçlanıyorsa olgu bilim (fenomenoloji) modeli kullanılması gerekecektir (Karataş, 2017). İş gücü piyasası, kariyerleri, organizasyonel yenilikler nitel araştırma yöntemi içerisindeki durum çalışması deseni içerisinde incelenen olgular arasında yer almaktadır (Tasci ve ark., 2020). Durum çalışmalarında konuya ilişkin verilerin elde edilmesinde neredeyse her şey veri kaynağı olarak kullanılabilir (Subaşı & Okumuş, 2017). Fenomenoloji ise ayrıntılı ve derin bir anlayışa sahip olmak istediğimiz konulara odaklanır. Bu iki yöntemin birbirinin yerine kullanıldığı da sık karşılaşılan bir durumdur (Çapar & Ceylan, 2022).

Yiyecek içecek bölümlerinde karşımıza çıkan ve yeni bir kavram olarak yiyecek içecek ve mutfak koordinatörlüğü (Chef&B) olarak ifade edilen bu yeni pozisyonun ne olduğunun anlaşılabilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji çalışma deseni kullanılmıştır. Verilerin elde edilmesinde oluşturulan çalışma grubu olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Bu yöntem ilk olarak zengin veri elde edilebilecek kişi yada kritik durumlara odaklanmaktadır. Bu kişilere "Bu konu hakkında kiminle görüşmeliyim?" şeklinde sorarak anahtar kişi üzerinden de diğer kişilere ulaşarak zinciri oluşturur. Zincir içinde birkaç isim tekrar edildiğinde örnekleme tamamlanır (Baltacı, 2018). Böylece çalışmanın dış geçerliliği (aktarılabirlik) sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma için Kastamonu Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 04.08.2022 tarih ve 2022/17 sayılı "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

Araştırmaya ilk olarak ulusal basında Chef&B kavramından söz eden şef ile görüşmeye başlanmıştır (Bilen, 2022). Dergi yazısında ortaya konulan veriler çalışmanın iç geçerliliği (inandırıcılık) açısından referans yeterliliği olarak değerlendirilmiştir. Örnekleme yöntemine uygun olarak görüşmenin sonunda bu konuda görüşme yapabileceğimiz bir diğer şef ismi sorulmuştur. İletişim bilgileri edinilen kişi ile öncelikle mesaj ile iletişim kurulmuştur. Görüşmeyi kabul eden şefler ile belirlenen gün ve saatte çevrimiçi yada yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış mülakat formunda yer alan sorular sorulmuştur. Görüşme sorularının hazırlanmasında literatürde yer alan yiyecek içecek müdürlerine ilişkin çalışmalardan Chef&B konusunda yapılmış haberler-

den ve şeflerin görüşlerinden yararlanılmıştır. Oluşturulan sorulara üç farklı akademisyenin görüşleri ile son hali verilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir:

1. Chef&B yani yiyecek içecek ve mutfak direktörlüğü pozisyonunda çalışacak kişinin sahip olması gereken karakteristik kişisel özellikleri nelerdir?
2. Chef&B kademesinde yönetici olarak görev yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve kabiliyetleri neler olmalıdır?
3. Chef&B'nin görevi esnasında göstermesi gereken tutum ve davranışlar nelerdir?

Görüşmeler katılımcılardan alınan izin doğrultusunda ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Katılımcılara bu çalışmadan toplanan verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ve katılımcıların kişisel bilgilerinin üçüncü taraflarla paylaşılmayacağı taahhüt edilmiştir. Bu amaçla katılımcılara gönüllü katılımcı formu gönderilmiştir. Araştırma kapsamında 14 şef ile görüşülmüştür. Katılımcıların seçiminde ölçüt olarak Chef&B pozisyonunda görev yapan yada yapmış olma kullanılmıştır. Görüşmeler etik izni doğrultusunda 2022 yılı Ağustos ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Kişisel verilerin gizliliğinin sağlanması amacıyla katılımcıların isimleri yerine katılımcı için K harfi kullanılmış ve yanına numaralandırma yapılmıştır. Kişilerin ve yanıtların tekrar etmeye başladığı anlaşıncaya çalışmada sonlandırılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. Öncelikle elde edilen veriler kategorileştirilerek temalar

haline getirilmiştir. Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak için temalar elde edilirken iki araştırmacı birbirinden bağımsız olarak mülakat metinlerinden temalar ortaya koymuştur. İçerik analizi sonrasında yakın veya ortak olan temalar belirlenerek çalışmanın temaları seçilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda dört madde altında temalar haline getirilen bulgular ayrı başlıklar halinde aktarılmıştır. Bu başlıklar Chef&B kavramının ortaya çıkışı, Chef&B'nin kişisel özellikleri, Chef&B'den beklentiler ve Chef&B kavramının geleceği şeklindedir. Aşağıdaki Tablo 1'de ise çalışma grubunda yer alan katılımcılara yönelik demografik bilgilere yer verilmiştir.

Katılımcılara ilişkin tablo incelendiğinde çalışma grubunun tamamının erkeklerden oluştuğu ve katılımcıların tamamına yakınının lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bir katılımcının ön lisans bir katılımcının ise yüksek lisans mezunu olduğu tabloda çalışmanın konusu ve örneklem yöntemine uygun olarak katılımcıların tamamının Chef&B pozisyonunda görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Mutfakta üst düzey yöneticilik yapan kişilerin erkek olması ve Chef&B görevinin yemek yapmak dışında başkaca beceriler gerektirmesi katılımcılara yönelik oluşturulan demografik özelliklere ilişkin tablonun eğitim ve yaş kısmında kendini göstermiştir. Zira yöneticilik pozisyonunun gerektirdiği eğitim ve sektörde belirli bir süre çalışarak tecrübe kazanmak söz konusu pozisyonda görev yapabilmek için ihtiyaç duyulan yeterlilikler arasındadır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Görevi/pozisyonu	Chef&B Deneyim süresi (yıl)
K1	Erkek	43	Lisans	Chef&B	3
K2	Erkek	35	Lisans	Chef&B	2
K3	Erkek	43	Lisans	Executive Chef	2
K4	Erkek	37	Lisans	Executive Chef	1,5
K5	Erkek	45	Yüksek Lisans	Chef&B	2
K6	Erkek	42	Lisans	Chef&B	2,5
K7	Erkek	35	Lisans	Chef&B	1,5
K8	Erkek	47	Lisans	Chef&B	2
K9	Erkek	38	Lisans	Chef&B	1,5
K10	Erkek	52	Ön Lisans	Executive Chef	1,5
K11	Erkek	33	Lisans	Executive Chef	1,5
K12	Erkek	34	Lisans	Chef&B	2
K13	Erkek	38	Lisans	Chef&B	1,5
K14	Erkek	44	Lisans	Chef&B	2

Chef&B Kavramının Ortaya Çıkışı

Dünyada yaşanan gelişmeler değişimleri kaçınılmaz kılmaktadır. Bu değişimlerden biri de yiyecek içecek departmanının organizasyonel yapısında yaşanmaktadır. Yeni bir iş pozisyonu olarak ortaya çıkan Chef&B (yiyecek içecek ve mutfak koordinatörlüğü) kavramının ortaya çıkışı temasına ilişkin elde edilen veriler değerlendirildiğinde krizler, maliyet avantajı, mutfak bölümünün önemi ve iş süreçleri alt temalarına ayrılmasını gerektirmiştir.

Dünyanın yaşadığı covid-19 pandemi süreci pek çok sektörün iş yapma süreçlerinde değişikliğe gidilmesine neden olmuştur. Bu iş kollarının başında da turizm sektörü gelmektedir (Arıcı, 2021). Pandemi sürecinde yaşanan kriz turizm işletmelerin iş gören pozisyonlarında daralmaya gitmesine neden olmuştur. Organizasyon yapısındaki bu daralma sadece ara kademeye iş gücünde değil aynı zamanda üst yönetimde de kendini göstermiştir. Bu konudaki katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

K6	Pandemi sürecinde servis bölümü sadeleşti, mutfağın önemi arttı.
K3	Covid sürecinin başında F&B müdürü ile yollar ayrıldı.
K1	Ben covid sürecinin başlarında Chef&B pozisyonuna geçtim.
K5	İşletmede her an F&B müdürü olarak görev yapmanız gerekebilir. Şefler bu tarz durumlara hazırlıklı olmalı.
K10	Her kriz beraberinde bir fırsatı getirir. Doğru yerde durmak gerekir.

Krizlerde işletmelerin ayakta kalmasını sağlayan önlemlerden ilk akla gelen maliyetlerin azaltılmasıdır. Hizmet işletmelerinin önemli gider kalemlerinden biri olan personel maliyetleri Chef&B kavramının ortaya

verilmesi ile bir yönetici maaşından tasarruf edilmiş olmaktadır. Katılımcıların bu konudaki ifadeleri şu şekildedir:

Konaklama işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek içecek birimleri işletmenin üç ana hizmet biriminden biri olmakla birlikte konuk memnuniyetinde önemli role sahiptir. Bu birimde memnuniyetin sağlanması konusunda da mutfak bölümü ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında sektörde işe başlamak isteyen kişilerin ilk tercihi de mutfak bölümü olmaktadır. Kariyer pozisyonlarının ilk kademelerinden itibaren mutfakta çalışan personeller hem aldıkları eğitim hem de mesleki kariyerleri boyunca kendilerini geliştirme konusunda ortaya koydukları azim ile yiyecek içecek bölümünün yönetici adaylığı için tercih edilmektedir. Chef&B kavramının ortaya çıkmasında gerek yatırımcıların gerekse personelin bu bölüme biçtiği önemin rol oynadığı düşünülebilir. Mutfak bölümünün önemi adı verilen bu alt temaya ilişkin katılımcı değerlendirmeleri şu şekildedir:

Şeflerin bu ifadeleri yiyecek içecek bölümünde iş süreçlerinin de zaman içerisinde değişime uğradığının ipuçları olabilecek niteliktedir. Her ne kadar birbirinden farklı becerilere gerekirse de servis ve mutfak

K9	Personel planlamasında değişikliğe gidilmesinin nedenlerinden biri iş gücü maliyetleridir.
K2	Yönetici pozisyonlarında daralmaya gidilmesinde birçok faktör etkili ama yatırımcı ilk olarak maliyete bakıyor.
K8	Executive chefe %25 zam yapılarak F&B müdürünün yaptığı işlerde yapabileceği görüldü.
K12	İşveren bir yönetici maaşından tasarruf yaparken şeflerin iş yükleri ve sorumlulukları arttı.
K14	Yatırımcı kendine en az maliyetle maksimum karı kazandıracak kişi olarak executive şefleri görüyor. Şefler de bunun hakkını veriyor.

çıkmasında etkili olmuştur. Öyle ki F&B müdürü pozisyonunun ortadan kaldırılması ve görevlerinin executive ve chef (aşçı başı) olarak görev yapan yeni Chef&B'ye

birbirinden ayrılmaz bütünü parçaları olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bütünlüğün bozulmaması aynı zamanda verimli çalışan ve hızlı karar alabilen bir

K6	Eselden turizm otelcilik liseleri vardı. Görünümü düzgün çocuklar servise alınırdı.
K8	Bizim lisede öğrenci olduğumuz zaman mutfak bölümüne sessiz, sakin, içe kapanık çocuklar giderdi.
K7	F&B müdürleri servis bölümünden yükseliyordu. Ancak şimdi servis çalışanları arasında bu pozisyona gelebilecek yetkinlikte personel yok. İnsanlar servis bölümünde çalışmak istemiyor.
K4	Hem konuklar hem de şefler yemeği yapan kişinin servisini de yapmasını istiyor. Şefler yaptıkları ürünü kendileri sunmak istiyor.
K11	Konuklar şef ile diyalog kurduğunda daha kolay ikna oluyor. Şeflere güven daha fazla.

yönetmel yapının oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada önceleri servis bölümünden yükselen tepe yöneticilerinin yerine yukarıda belirtilen iş süreçlerindeki değişikliklere bağlı olarak aşçıbaşı olarak görev yapan kişilerin her iki departmanı birlikte yönetmesi durumu söz konusudur. İş süreçleri alt temasına ilişkin katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

Chef&B kavramının ortaya çıkışında ekonomik nedenlerin beraberinde demografik özelliklerin de etkili olduğu görülmektedir. Öyle ki krizler, maliyetler alt temaları Chef&B kavramının ortaya çıkışının ekonomik boyutu olarak değerlendirilebilirken mutfak bölümünün önemi ve iş süreçleri demografik boyut olarak ele alınabilir.

Chef&B'nin Kişisel Özellikleri

Yiyecek içecek ve mutfak koordinatörlüğü olarak ifade edilen Chef&B kavramı mutfak ve servis bölümlerinin yöneticiliğini yapan bir pozisyonudur. Bu bakımdan yöneticilik özelliklerinin yanında liderlik vasıflarını da taşıması gereken bir pozisyonu nitelendirmektedir. Bu görevi yapan kişilerin yönetsel becerilerinin yanında görev yaptığı alana ilişkin mesleki bilgi, beceri ve tecrübeye de sahip olması beklenir. Bu anlamda bazı kişisel özellikler vardır ki bunlar hem yönetsel özellikleri hem de mesleki becerileri içermektedir. Chef&B'nin sahip olması gereken kişisel özellikler teması altında iki alt tema oluşturulmuştur. Bunlardan ilki karakteristik özellikler alt temasıdır. Şeflerin bu alt temaya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

K1	Yiyecek içecek bölümünde tek başlı bir yapı isteniyor.
K5	Mutfak ve yeme içmenin bütünlüğü korunmaya çalışılıyor.
K6	Aşçıbaşları servisi de yönetebileceklerini düşünüyorlar.
K9	Şefler sürekli ve yüklü miktarda malzeme alım sürecinin içerisinde olduğu için maliyet hesabı konusunda oldukça deneyimliler.
K3	Banket anlaşması yapılırken şef ceketini ile orada bulunmamız müşteriye güven veriyor.
K13	İçeceklerin içerisinde mutfaktan tedarik edilen malzemeler attı. Bunların maliyetlerinin ve satış fiyatlarının hesaplanması konusunda mutfak bölümünün desteği önemlidir.

Katılımcılar mesleki özellikler alt temasına ilişkin şu ifadeleri kullanmışlardır:

K2	Bir kere Chef&B olacak kişinin prezantabl olması gerekir.
K7	Araştırmayı seven biri olmalı ki araştırmacı kişilik çok önemlidir.
K12	Adalet duygusunun yüksek olması olmazsa olmaz.
K10	Çözümci bir yapısı olmalı. Sorunları anlatan değil çözen ve öneri getirebilen bir pozitifliği olmalı.
K8	İnsan ilişkilerine önem veren sosyal bir kişiliğe sahip olmalı.

Chef&B olarak görev yapan kişilerin sahip olması gereken gerek karakteristik özellikler olsun gerekse de mesleki kişisel özellikler olsun demografik özellikler kapsamında değerlendirilmektedir.

Chef&B'den Beklentiler

Mutfak ve servis bölümleri ile birlikte satış pazarlama faaliyetlerinde de etkin rol alması beklenen Chef&B'ler sahip oldukları kişisel ve yönetsel özelliklerle bu beklentileri karşılamaya çalışmaktadır. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda Chef&B'den beklentiler teması altında beş alt tema oluşturulmuştur. Bunlar bütçe, fiyatlandırma, tanıtım pazarlama, personel ve müşteri ilişkileridir. Bu alt temalara ilişkin katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere yiyecek içecek departmanına ilişkin nihai sorumluluk Chef&B'ye aittir. En az maliyetle maksimum karın sağlanması ve aynı zamanda gerek konukların gerekse müşterilerin işletmeden memnun olması beklenmektedir. Bu beklentilerden bütçe, fiyatlandırma ve tanıtım pazarlama temaları ekonomik boyut olarak ele alınabilir. Bununla birlikte personel ve müşteri ile ilişkiler alt temaları ise demografik özellikler içerisinde değerlendirilebilir.

Chef&B'nin Geleceği

Değişen dünya birçok sektörün iş koşullarında farklılıkları beraberinde getirirken geleceğe dair de ipuçları sunmaktadır. Şef profilinin yıllar içerisinde farklılaşması, bu şefi yönetecek yiyecek içecek müdürü bulmanın zorlaşması şeflerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Eğitimini gastronomi ve mutfak sanatları bölümünde tamamlayan şeflerin sayısı, yabancı dil

bilgilerini geliştirmeleri, yiyecek içecek yöneticisinden beklenen finansal alanlara dair yeterlilikleri ve yiyecek

içecek sektöründe çalışmaya başlayanların mutfaktan başlamak istemesi şeflikten yükselen yönetici sayısında gelecekte bir artış olacağını göstermektedir. Şeflerin salonda takım elbise ile mutfakta ise şef ceketini ile görev

yapabiliyor olması önemli bir özgüven göstergesidir. Öyle ki servisi, mutfağı ve ofisi yönetme kabiliyetine sahip yöneticilerin mutfaktan çıkması çokta sürpriz olmasa gerektir. Bu yöneticilerin sadece yiyecek içecek bölümünün yöneticiliği ile yetinmeyebilecekleri de geleceğe dair ipuçlarıdır.

ederken grup otel şefliği olarak ifade edilen cluster şef ekonomik özellik olarak gruplandırılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre oluşturulan dört ana temaya bağlı olarak oluşturulan 14 alt tema Chef&B kavramına ilişkin yapılan araştırma sonuçları Şekil 2'de belirtilmiştir. 1,2,7,8,9 ve 12 nolu alt temalar Chef&B

K4	Mutfak ekibinin bir yöneticisi olarak gösterdiği babacan tavrı aynı şekilde servise de gösterebilmelidir.
K5	Chef&B sadece mutfak ve servis yöneticisi değildir. Aynı zamanda iş geliştirme, kar artırma, bütçeleme gibi finansal yönü de vardır.
K11	Daha fazla misafir çekmeniz beklendiği için yeni konseptler belirlemeniz gerekir. Buda hem mesleki bilgi hem de yaratıcılık gerektirir.
K9	Dünyayı takip eden bir takım lideri olmalı ki çalışanları onunla hem gurur duysun hem de örnek alsınlar.
K1	Misafir odaklı karlılığı sağlarken bunun personel memnuniyeti ile sağlanabileceğini bilen yönetsel felsefeye sahip olmalıdır.
K13	Her ne kadar mutfak yönetici olarak menü planlaması yapıyor olsanız da Chef&B pozisyonunda satış pazarlama odaklı bakıyorsunuz.

Yiyecek içecek bölümü yöneticilerinin daha önce mutfakta yöneticilik yapmış şefler arasından seçileceği tüm şeflerin ortak görüşüdür. Chef&B'nin geleceğine

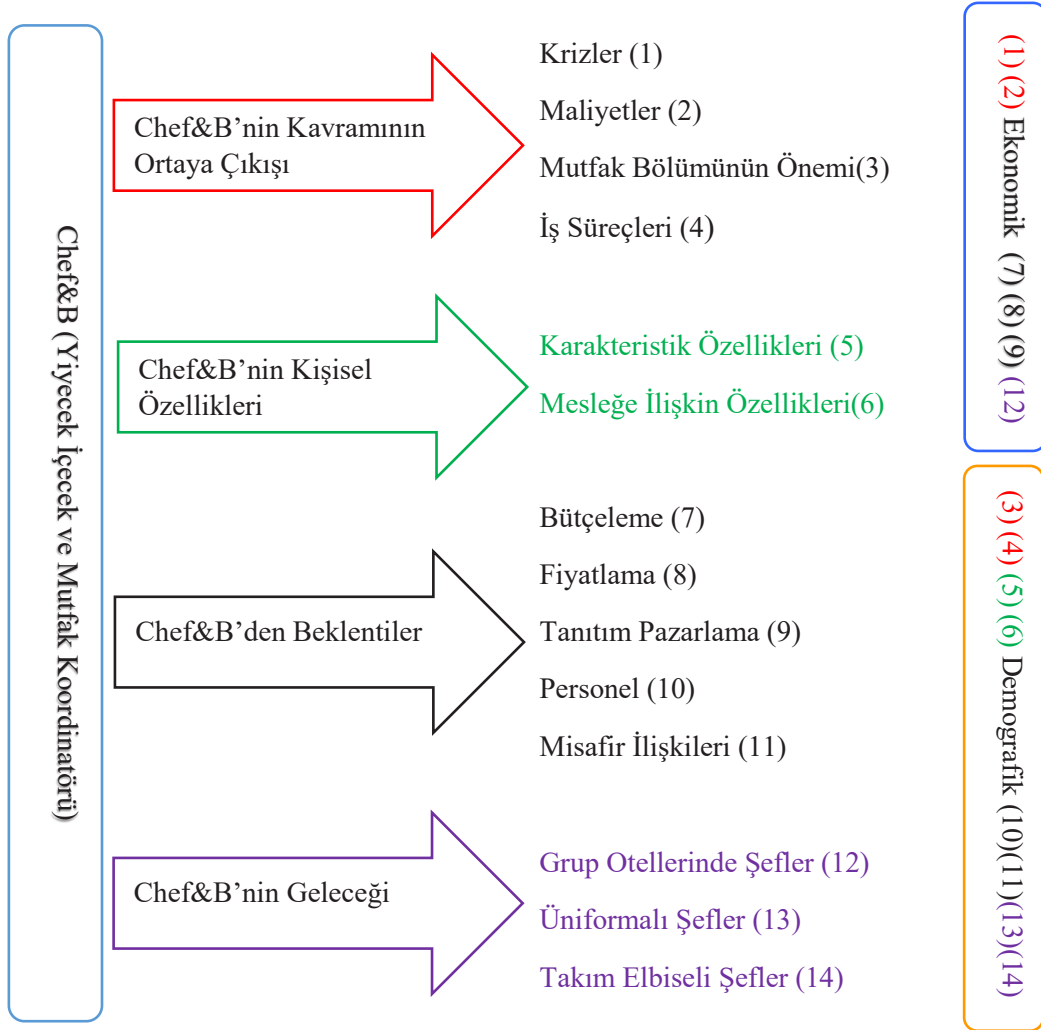
kavramını açıklanmasında ekonomik özellikleri içerirken 3,4,5,10,11,13 ve 14 nolu alt temalar demografik öğeleri kapsamaktadır.

K9	Chef&B pozisyonunda görev yapan kişinin öncelikle matematik bilmesi gerekir. Çünkü yıllık gelir gider hesaplarını yapabilmesi gerekiyor. Bütçeler bu şekilde hazırlanıyor. Yeni sistemde bunu bizler yapıyoruz.
K3	Şefler bugüne kadar yiyecek maliyetlerine hâkimdi. Bu Chef&B pozisyonu ile içecek maliyetlerini de hesaplamaya başladılar. Çünkü beverage (içecek) kısmı da önemli. Maliyete hâkim olduğunuzda fiyatlama yapmak daha rasyonel oluyor.
K1	Menü planlaması, dış satış birimlerinin oluşturulması, banket organizasyonları için tanıtım çalışmaları, promosyonlar bunların hepsi Chef&B'den beklenenler. Tanıtım pazarlama belki de en önem verdiğimiz konu.
K6	Şimdi siz mutfak yöneticisi gibi davranırsanız servis çalışanlarını küstürürsünüz. Birbirinden ayrı olmayan iki departmanı bir arada tutabilecek dengeyi sağlamak çok önemli. Personelin işe alımından, eğitimine ve terfiinden ödüle her alanda adaletli olmanız beklenir.
K12	Sorun ortaya çıkmadan çözecek bir misafir ilişkiniz olmalı. Chef&B konuklarını iyi tanımalı, beklentilerini iyi analiz edip operasyonu bu doğrultuda yönlendirebilmelidir.
K14	Yiyecek içecek bölümünün sorumlusu olan Chef&B'den yatırımcının, müşterinin ve personelin ayrı ayrı beklentileri var. Bunları dengede tuttuğunuz sürece başarılı olursunuz.

ilişkin oluşturulan bu temada takım elbiseli şefler ve şef ceketli şefler alt temaları demografik özellikleri temsil

K2	Önümüzdeki yıllarda şefleri yönetici pozisyonunda daha sık göreceksiniz.
K1	Şefler şeflik pozisyonundan ve şef kıyafetinden vazgeçmek istemiyor. Bu nedenle yeni pozisyon isimlerinde şef eklentisi var.
K6	Özellikle şehir otellerinde satış departmanının Chef&B'ye bağlandığını göreceğimize inanıyorum.
K7	Takım elbise şeflere yakıştı. Yıllarca mutfakta edindikleri yöneticilik deneyimlerini yiyecek içecek departmanının tamamını direktte etmekte kullanıyorlar.
K10	Mutfak servisi iki başlılığının ortadan kalktığını gören işletmecilerin bu yönetim tarzına yöneleceklerini tahmin ediyorum.
K11	Şeflerin dünya vatandaşı olması gerekiyor ki uluslararası otel zincirlerinde çalışabilin. Her şefin hayalinde bu zincir otellerde yönetici olarak çalışmak vardır.
K4	Şu an Chef&B dışında bir de "cluster chef" (grup otel şefi) kavramı var. Demem o ki şefler yiyecek içecek departmanının yöneticiliğini her yönüyle sahiplenmektedirler.

Şekil 2: Chef&B kavramına ilişkin temalar



TARTIŞMA VE SONUÇ

Otel işletmelerinin başarısında önemli bir yeri olan yiyecek içecek bölümü farklı yetkinliklere sahip personelin bir arada görev yaptığı alan olarak öne çıkmaktadır. Ekonomik sosyal, kültürel birçok gelişmenin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler bu durumlara uyum sağlayabilmek için çaba sarf etmektedir. Değişim yönetimi (reengineering) olarak tanımlanan bu karmaşık sürecin önemli aşamalarından biri de organizasyon yapısının yeniden düzenlenmesidir.

Ocak ve Karaman (2022) yiyecek içecek işletmelerinin değişimleri takip ederek elde ettikleri veriler ile yeniden yapılanma ihtiyaçlarını ortaya koymaları gerektiğini belirtmiştir. Chef&B pozisyonunun ortaya çıkışı yaşanan değişimlere paralel olarak değişim yönetimi kapsamında gerçekleşmektedir.

Yiyecek içecek departmanlarının organizasyon yapılarını yeniden organize edilmesi bir takım yenilikleri gündeme getirmiştir. Eren (2019) yiyecek içecek müdürlerini (F&B) mutfak, servis, bar ve banket organizasyonlarından sorumlu tepe yöneticisi olarak görev yapan ve çoğunlukla servis bölümü içerisinde yükseklen kişiler olduğunu belirtmiştir. Öyle ki ortaya çıkan yeniliklerin sektörde yapısal olarak karşılık bulması da mümkün olabilmektedir. Yeni bir iş pozisyonu olarak tanımlanan ve "Yiyecek İçecek ve Mutfak Koordinatörlüğü" olarak Türkçeye çevrilen Chef&B kavramı da bu kapsamda değerlendirilir. Mutfak yöneticisi olarak görev yapan aşçıbaşlarının (executive chef) tüm yiyecek içecek departmanının yöneticiliğini üstlendiği bu pozisyonun ortaya çıkmasında krizler ve yüksek maliyetler gibi ekonomik faktörler etkili olabilmektedir. Zira mutfak yöneticiliği görevini yürüten personele yiyecek içecek bölümüne ait bütçeleme, fiyatlama ve tanıtım pazarlama gibi görevlerin verilerek ekonomik olarak daha fazla kazanç elde etmek amaçlanabilir. Şöyle ki

zincir ya da grup otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetleri konusunda standardı sağlayarak verimliliği arttırmaya yönelik grup otel şefliği (cluster chef) kavramı da yine ekonomik nedenlere dayandığı düşünülebilir.

Chef&B kavramının ortaya çıkmasında ekonomik faktörlerin yanında son yıllarda mutfak bölümünün ve şeflik mesleğinin öne çıkmasına bağlı olarak değişen iş süreçlerinin de etkili olduğu söylenebilir. Güllü ve Yaman (2018) yiyecek içecek işletmelerinde maliyet kontrolüne ilişkin tutum ve davranışları ile yöneticilerin demografik özelliklerinin arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Chef&B'nin kişisel özellikleri de demografik özellikler olarak değerlendirilebilir. Bu özellikler ile hızlı karar alabilen bütünsel bir yapının tüm taraflara güven vereceği düşünülebilir. Mutfak, servis, bar gibi operasyonel mesleki bilgilerin araştırmacı, sosyal ve vizyoner bir kişilik bu görevi yürütecek kişilerin sahip olması gereken mesleki ve karakteristik kişilik özelliklerinden bazılarıdır.

Nebel ve ark.. (1994) yiyecek içecek müdürlerinin otel genel müdürlüğüne yükselmeyi amaçladıklarını ortaya koydukları çalışma ile mutfak şeflerinin takım elbise giyerek yöneticilik pozisyonlarını hedeflemesi örtüşmektedir. Bu donanım ile yönetsel boyutta birimini takım elbiseli üniforması ile temsil ederken şef ceketini işin mutfağına girebilecek yeterlilikte kişiler olduğu söylenebilir. Şef profilinin değişmesine bağlı olarak gelecekte gerek yöneticiliği gerekse şefliği bir arada yürüten Chef&B'lerin adını daha sık duyulacağı söylenebilir.

Mutfakta yönetici olarak çalışan şeflerin yaratıcı ve yenilikçi çalışmaları yemekler ve pastacılık açısından ele alınmıştır (Albors-Garrigos ve ark., 2013; Lee ve ark., 2019; Mohanty ve ark., 2022). Mutfak şefliğinden yükselerek Chef&B görevini yapan yöneticilerin içecekler konusunda da yetkin oldukları araştırma ile ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma ile sorgulanan "Chef&B kimdir?" sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda sektöre, politika yapıcılara ve araştırmacılara bir takım öneriler getirilebilir.

Sektör temsilcileri, mutfak yöneticilerinin seçiminde ve terfilerinde finansal, operasyonel ve yönetsel yeterlilikleri belirgin bir şekilde dikkate alabilir. Yiyecek içecek müdürü yerine Chef&B pozisyonu ile çalışmaya devam etmenin yatırımcıya sağlayacağı ekonomik faydalar yadsınamaz bir gerçekliktir. Ancak özellikle mutfak bölümünde yönetici eksikliğinin yahut servis ve içecek bölümünde olası aksaklıkların göz ardı edilmeyip önleyici tedbirlerin alınması gerekebilir.

Yiyecek içecek hizmetleri alanında iş gören pozisyonlarına eleman yetiştiren eğitim kurumlarının bölümler arasında yatay ve dikey geçişlerin yaşanabileceğinden hareketle kişilerin yeterliliklerini bu duruma göre oluşturmaları; aşçıların yemek yapma dışında yabancı dil, finansal okuryazarlık, servis-içecek bilgisi gibi konularda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla Aşçılık, gastronomi ve mutfak sanatları, yiyecek içecek işletmeciliği gibi alanlarda eğitim müfredatlarına pazarlama, halkla ilişkiler, maliyet muhasebesi gibi işletmecilik dersleri eklenebilir.

Çalışmanın bir yan sonucu olabilecek durumda gastronomi alanında eğitim alan kişilerin servis bölümünden ziyade mutfakta çalışmak konusunda eğilim gösteriyor olmalarına yönelik ifadelerdir. Bu bağlamda gelecek araştırmalarda mutfağın zorlu çalışma koşullarına rağmen kişilerin neden servis bölümünden ziyade aşçılık mesleğini tercih ettikleri araştırılabilir.

Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu araştırma kapsamında Türk şeflere ulaşılmıştır. Bu nedenle sonraki araştırmalarda Chef&B pozisyonunda farklı ülkelerde çalışan şeflerle kapsam genişletilebilir. Bunun dışında araştırma sadece Chef&B kavramını açıklamaya yöneliktir. Bu bağlamda şeflerin yürüttüğü farklı yöneticilik pozisyonlarına değinilmemiştir. Sonraki çalışmalarda cluster chef (grup otel şefliği) gibi farklı yönetici şeflik pozisyonları incelenebilir. Yine gelecek çalışmalarda araştırma grubuna işletme yöneticileri (yatırımcılar) yiyecek içecek departmanı çalışanları ve müşteriler dâhil edilerek Chef&B'nin sahip olması gereken özelliklere yönelik paydaş temelli bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abbate, T., Presenza, A., Cesaroni, F., Meleddu, M., & Sheehan, L. (2019). Creativity and innovation in haute cuisine restaurants: Factors affecting the creative process of Michelin-rated chefs. *Sinergie*, 37(1), 109-124.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: Değişim mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 67-78.
- Albors-Garrigos, J., Barreto, V., García-Segovia, P., Martínez-Monzó, J., & Hervás-Oliver, J. L. (2013). Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 19-35. <https://doi.org/10.1080/15428052.2012.728978>
- BALTACI, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bayram, M. (2011). Otel işletmelerinin genel müdür profillerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1), Article 1.
- Brien, A. (2004). Do I want a job in hospitality? Only till I get a real job. *Proceedings of the New Zealand tourism and hospitality research conference*, 35-42.
- Bucak, T., & Yiğit, S. (2021). The future of the chef occupation and the food and beverage sector after the COVID-19 outbreak: Opinions of Turkish chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102682.
- Cinnioğlu, H., Atay, L., & Diker, O. (2019). *Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki*.
- Çalışkan, S., & Gürbüz, A. K. (2022). Otellerde Yıldız Sisteminin İşlevselliğinin Müşteri Görüşleri Işığında Değerlendirilmesi. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 162-182.
- Çapar, M. C., & Ceylan, M. (2022). Durum çalışması ve olgubilim desenlerinin karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 295-312.
- Demirer, H., & Özdemir, F. (2016). *Hatay İli 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yiyecek içecek bölümü organizasyon yapıları üzerine bir inceleme*. <https://doi.org/10.21325/jotags.2016.27>
- Eğilmez, A. İ. (2008). *Organizasyonlarda reorganizasyon ve örgütsel bağlılık üzerine Kocaeli Bölgesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli.
- Ekincek, S., & Günay, S. (2023). A recipe for culinary creativity: Defining characteristics of creative chefs and their process. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 31, 100633.
- Eren, R. (2019). Yiyecek içecek müdürlerinin kariyer basamakları. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 169-184.
- Eren, R., & Aydın, A. (2020). Perceptions and attitudes of culinary students towards food and beverage industry in Turkey. *Journal of Culinary Science & Technology*, 18(5), 371-395.
- Gottardello, D., & Karabag, S. F. (2022). Crisis innovation: A study of Michelin-starred restaurants' strategic renewal and alignment. *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2022-0010>
- Güllü, Ö. Ü. M., & Yaman, Ö. Ü. M. (2018). Yiyecek ve içecek işletmelerinde maliyet kavramı: dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Manas Journal of Social Studies*, 7(4), 593-606.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2013). Managing the Culinary Innovation Process: The Case of New Product Development. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 4-18. <https://doi.org/10.1080/15428052.2012.754724>
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Işık, I., & Yılmaz, B. B. (2016). *Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek maliyet kontrolü ve Çanakkale ilinde bir uygulama*. <http://acikerisim.comu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12428/1594>
- İbiş, S. (2022). Gastronomi ve inovasyon ilişkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), Article 2.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Kılınç, E., Varol, F., & Samur, R. (2021). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların yönetici koçluk davranışı algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 608-618.
- Ladkin, A. (2002). Career analysis: A case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23(4), 379-388. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00092-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00092-9)
- Lane, C. (2010). The Michelin-starred restaurant sector as a cultural industry: A cross-national comparison of restaurants in the UK and Germany. *Food, Culture & Society*, 13(4), 493-519.

- Lee, K.-S., Blum, D., Miao, L., & Tomas, S. R. (2019). The duality of a pastry chef's creative process: A portraiture study. *Events and Tourism Review*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.18060/22958>
- Madeira, A., Palrão, T., Mendes, A. S., & Ottenbacher, M. C. (2022). The culinary creative process of Michelin Star chefs. *Tourism Recreation Research*, 47(3), 258-276. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1958170>
- Mehrad, A., & Zangeneh, M. H. T. (2019). Comparison between qualitative and quantitative research approaches: Social sciences. *International Journal For Research In Educational Studies, Iran*, 5(7), 1-7.
- Mohanty, P. P., Tiwari, S., & Balakrishnan Nair, B. (2022). Analysing Food Innovation Drivers: Chefs' Perspectives. *Journal of Culinary Science & Technology*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/15428052.2022.2036661>
- Nebel, E. C., Braunlich, C. G., & Zhang, Y. (1994). Career paths in American luxury hotels: Hotel food and beverage directors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(6), 3-9.
- Nebel, E. C., Lee, J.-S., & Vidakovic, B. (1995). Hotel general manager career paths in the United States. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), 245-260. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00026-7](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00026-7)
- Obrien, P. W. (2017). Climbing The Hospitality Career Ladder: Career Guidance Insights From Social Networking Profiles. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 1-17.
- Ocak, N., & Karaman, G. (2022). Türkiye'de yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşması: hukuksal yapı ve reorganizasyon. *Journal of gastronomy, hospitality and travel (Online)*, 5(1), 157-169.
- Özel, K. (2003). *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Yeniden Yapılanmanın Uygulanması: Beş Yıldızlı Otel Örneği*.
- Saydam, M. B., Olorunsola, V. O., & Arici, H. E. (2022). Key attributes of michelin 3-star restaurants' experiences: evidence from tripadvisor. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 62-74.
- Sökmen, A. (2014). *Yiyecek İçecek hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği* (7. bs). Detay Yayıncılık.
- Subaşı, M., & Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şişman, F. (2007). *İşletmelerde yeniden yapılanma süreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (Bir kamu kuruluşunda uygulama)*.
- Tasci, A. D. A., Wei, W., & Milman, A. (2020). Uses and misuses of the case study method. *Annals of Tourism Research*, 82, 102815. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102815>
- Taşdağıtıcı, E., & Güçer, E. (2016). Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırma sistemleri: işletmelerin algısına yönelik bir uygulama. 3rd International Congress of Tourism & Management Researches. 1120-1138.
- Vargas-Sanchez, A., & López-Guzmán, T. (2022). Creative process and culinary experiences in michelin-starred restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 20(2), 97-116. <https://doi.org/10.1080/15428052.2020.1808137>
- Vu, O. T. K., Duarte Alonso, A., Bressan, A., Tran, L. N., Tran, T. D., & Nicholson, G. J. (2023). Is the cooking profession still 'hot'? A qualitative cross-national study of chefs' career perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 255-267. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.021>
- Wang, Y.-F., & Tsai, C.-T. S. (2012). Analysis of career competency of food and beverage managers in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 612-616.

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması sürecince herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Yazar kendi rızası ile çalışmaya dâhil olmuştur.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışmada kullanılan verilerin toplanması için gerekli olan etik kurul onayı, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 04.08.2022 tarih ve 2022/17 sayılı kararı ile alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: 1. Yazar = 100%

EXTENSIVE SUMMARY

Who is Chef&B? New Trend in Gastronomy Food Beverage and Kitchen Coordinator**Serkan ÇALIŞKAN***

The hospitality industry, which is one of the service industry business lines, includes many fields. One of the main service branches in the field of tourism and hotel management is food and beverage services. Changing market conditions and differentiating customer demands require businesses to be open to all kinds of innovations. These changes manifest themselves in the physical superstructure, technological infrastructure or workforce planning of the enterprises.

The workforce planning of the positions in the organizational structure of the enterprises is very important especially for the labor-intensive sectors. The food and beverage departments operating within the hotel businesses contain a structure in which the kitchen and service departments are managed together. It is the responsibility of the food and beverage manager to work in harmony with these two departments, which require different skills and expertise. In addition, keeping customer satisfaction at the highest level and ensuring maximum profit with minimum cost are among the responsibilities of food and beverage managers. Food and beverage managers are expected to have both operational, financial and managerial competencies.

This study, which deals with the situation of the food and beverage directorate, which is a position responsible for the management of the food and beverage department in the service sector, aims to reveal what features a new concept, Chef&B (food and beverage directorate and kitchen coordinator) should have. For this purpose, interviews were conducted with 14 people who worked or worked as Chef&B using a semi-structured interview form. The study group determined according to the snowball sampling method was limited when the individuals started to repeat.

Studies trying to reveal the functioning of the food and beverage department (Güllü & Yaman, 2018) tried to explain the career paths (Nebel et al., 1994) and career goals (Eren, 2019) of food and beverage managers. Wang & Tsai (2012) tried to analyse the career competencies of food and beverage managers. In the study (Eren & Aydin, 2020) conducted with students who are educated in this field and will be the

sector employees of the future, it is stated that they have negative attitudes towards managers. In the study, in which 69 chefs from two different countries such as Australia and Vietnam participated, it is revealed that the professional cookery profession, which maintains its popularity as a current profession, should have managerial characteristics such as being a pioneer, inspiring and being determined (Vu et al., 2023). In the study on the future of chefs in the food and beverage industry after Covid-19, it is stated that the chefs working as managers in the kitchen department have optimistic thoughts about the future of the industry and that the profession will gain even more importance (Arıcı, 2021; Bucak & Yiğit, 2021).

Developments in today's world require businesses to adapt to the developing conditions. Processes such as the differentiation of customer demands, changes in competition conditions, and reshaping of the market structure cause the systems that previously worked successfully to be questioned. These changes in the outside world also affect the organizational structure of the food and beverage department, which is one of the three main service units of hotel businesses. In this case, restructuring processes are applied.

The concept of restructuring includes all the efforts made to bring the organizational structure to the most efficient structure possible by reviewing the failing aspects of the organizational structure in line with current developments. The radical structural arrangements of enterprises in the face of changes are structuring that covers wide processes, requires serious studies and is carried out within a program. It has been observed that 70% of the businesses that have implemented restructuring have been unsuccessful (Private, 2003). Businesses that cannot afford these radical changes may change the distribution of units and positions within the organizational structure (Eğilmez, 2008). This process, called reorganization, is only a part of restructuring (Aktan, 2011).

Restaurants, banquet halls, bars with beverage service and the kitchen where food production takes place are the responsibility of the food and beverage department within the hotel establishments. The organization of these complex, independent but complementary services is very important for the success of the business (Taşdağıtıcı, 2016). The size of the hotel and the number of stars it has also provide information about the food and beverage operation (Çalışkan, & Gürbüz, 2022). The multi-faceted structure of the food and beverage department and variable conditions cause the competence and expertise of the food and beverage manager to be on the agenda.

* Corresponding author at: Kastamonu University, Tourism Faculty, Department of Gastronomy and Culinary Arts, E-Mail Address: serkancaliskan@kastamonu.edu.tr

In this study, a phenomenological design, one of the qualitative research methods, was used in order to understand what this new position, which is expressed as food and beverage and kitchen coordinator (chef&b) as a new concept in food and beverage departments, is understood.

Interviews were asked questions in a semi-structured interview form. In the preparation of the interview questions, the studies on food and beverage managers in the literature, news on Chef&B and the opinions of the chefs were used. The questions were finalized with the opinions of three different academicians. The questions in the interview form are as follows:

1. What are the characteristic personal characteristics of the person who will work in the position of Chef&B, that is, food and beverage and kitchen director?
2. What should be the knowledge, skills and abilities of the person who works as a manager at the Chef&B level?
3. What are the attitudes and behaviours that Chef&B should display during his/her job?

The interviews were recorded with a voice recorder in line with the permission of the participants. Within the scope of the research, 14 chefs were interviewed. The study was terminated when it was understood that the subjects and the responses started to repeat. Content analysis method was used in the analysis of the obtained data. First of all, the obtained data were categorized and made into themes. The findings, which were made into themes under four items in line with the data obtained within the scope of the research, were tried to be explained under the headings of 1) The Emergence of the Chef&B Concept, 2) The Emergence of the Chef&B Concept, 3) The Expectations from Chef&B, and 4) The Future of the Chef&B Concept.

When the data obtained regarding the emergence of the concept of Chef&B (food and beverage and kitchen coordinator), which emerged as a new job position, were evaluated, it was seen that there were sub-themes such as crises, cost advantage, the importance of the kitchen department and business processes. The crisis experienced during the Covid-19 process has caused tourism businesses to shrink in their positions. This shrinkage in the organizational structure has manifested itself not only in the mid-level workforce, but also in the senior management. The first thing that comes to mind is the reduction of costs, which is one of the measures that ensure the survival of businesses in crises. Personnel costs, one of the important expense

items of service businesses, were influential in the emergence of the Chef&B concept. So much so that a manager's salary is saved by eliminating the position of F&B manager and assigning his duties to the new Chef&B, who works as executive chef (head chef). It can be thought that the importance attached to the kitchen section by both the investors and the staff played a role in the emergence of the Chef&B concept. The Chef&B concept is a position that manages the kitchen and service departments. In this respect, it characterizes the position of people who should have leadership qualities along with their managerial characteristics. Persons performing this task are expected to have professional knowledge, skills and experience in their field, as well as their managerial skills. In this sense, there are some personal characteristics that include both the manager's managerial characteristics and professional skills. Chef&Bs take responsibility for the budget, pricing, promotion and marketing, personnel and customer relations expected from them with their personal and managerial characteristics. The differentiation of the chef profile over the years and the difficulty of finding a food and beverage manager to manage this chef have made the chefs come to the fore. It should not be a surprise that managers who have the ability to manage the service, kitchen and office come out of the kitchen. The fact that these managers may not be satisfied with the management of the food and beverage department are also clues for the future.

Questioned by this study, "Who is Chef&B?" An attempt was made to find an answer to the question. In line with the data obtained as a result of the interviews, some suggestions can be made to the sector, policy makers and researchers. This research also has some limitations. First of all, Turkish chefs were reached within the scope of this research. Therefore, in future research, the scope can be expanded with chefs working in different countries in the Chef&B position.

