

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM
DALI



İSTANBUL'DA MİCHELİN REHBERİNE GİREN
RESTORANLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURAKHAN POLAT

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Osman Çavuş

BOLU, HAZİRAN- 2024

KABUL VE ONAY SAYFASI

Burakhan POLAT tarafından hazırlanan “İSTANBUL’DA MİCHELİN REHBERİ’NDE YER ALAN RESTORANLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN İNCELENMESİ” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir. 25/06/2024.

Jüri Üyeleri

İmza

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

.....

Üye
Prof. Dr. Fügen DURLU ÖZKAYA
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

.....

Üye
Dr. 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 çalışmada;

- 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 çalışmada 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. 2023/351 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
BURAKHAN POLAT

ÖZET

**İSTANBUL'DA MİCHELİN REHBERİNE GİREN
RESTORANLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN İNCELENMESİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
BURAKHAN POLAT
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI
(TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. OSMAN ÇAVUŞ)
BOLU, - 2024
XII + 92**

Restoranlar, toplu yeme faaliyetlerinin bir arada yapılmasından itibaren insanların ihtiyaçlarına cevap vermek için sürekli bir değişim ve dönüşüm halinde olmuşlardır. Değişen toplumsal yapıların meydana getirdiği istek ve ihtiyaçlara yanıt verme amacıyla yapıları, üretim tarzları ve temaları ortaya çıkmıştır. Restoran değerlendirme kuruluşları, bu değişimin gözlemlenebileceği önemli unsurlardandır. İlk restoranların ortaya çıkmasından itibaren restoran değerlendirme kuruluşları tüketicilerin restoran tercihlerinde önemli rol oynadıkları görülmektedir. Michelin Rehberi bu alanda bilinen en prestijli restoran değerlendirme kuruluşlarından biridir. Bu çalışmanın temel amacı İstanbul'da faaliyet gösteren ve Michelin Rehberi'nde yer alan yıldızlı restoranların başarı faktörlerini incelemektir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular tema ve kodlar şeklinde analiz edilmiştir. Bu temalar restoran nitelikleri, menü, yiyecek-içecek kalitesi, yenilik ve ürün geliştirme, satın alma ve tedarik, hizmet kalitesi, fiyat, imaj ve Michelin Rehberi değerlendirmesi olmak üzere dokuz başlık altında değerlendirilmiştir. Bununla birlikte İstanbul'da yer alan Michelin Yıldızlı restoranların şeflerinin Michelin Rehberi üzerine yaptığı değerlendirmelerde, rehberin diğer restoran değerlendirme kuruluşları arasında en prestijli rehber olduğunun ve değerlendirme yöntemlerinin başarılı bir restoranın bünyesinde barındırması gereken koşullar olduğu vurgusunu yapmışlardır. Çalışmaya katkı sunan şeflerin çoğunun mutfak alanında eğitilmiş oldukları ve restoranlar için stajyer kavramının oldukça önemli olduğu, gibi bulgular ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonucunda restoran şeflerine, sahiplerine, gastronomi uzmanlarına ve gelecekteki çalışmalara öneriler sunulmuştur.

ANAHTAR KELİMELER: Michelin Rehberi, Restoran Değerlendirme Kuruluşları, Başarı Faktörü, Gastronomi

ABSTRACT

INVESTIGATING THE SUCCESS FACTORS OF RESTAURANTS INCLUDED IN THE MICHELIN GUIDE IN ISTANBUL

MASTER THESIS

BURAKHNA POLAT

BOLU ABANT IZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

GASTRONOMY AND CULINARY ARTS

(SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. OSMAN ÇAVUŞ)

BOLU, 2024

XII + 92

Restaurants have been in a constant state of change and transformation to meet the needs of people since the collective eating activities have been carried out together. Structures, production styles and themes have emerged in order to respond to the demands and needs created by changing social structures. Restaurant review organizations are one of the important elements where this change can be observed. Since the emergence of the first restaurants, restaurant rating organizations have played an important role in consumers' restaurant preferences. The Michelin Guide is one of the most prestigious restaurant rating organizations in this field. The main purpose of this study is to examine the success factors of the starred restaurants operating in Istanbul and included in the Michelin Guide. The findings obtained as a result of the study were analyzed in the form of themes and codes. These themes were evaluated under nine headings: restaurant qualities, menu, food and beverage quality, innovation and product development, purchasing and supply, service quality, price, image and Michelin Guide rating. In addition, the chefs of Michelin Starred restaurants in Istanbul, in their evaluations of the Michelin Guide, emphasized that the guide is the most prestigious guide among other restaurant evaluation organizations and that the evaluation methods are the conditions that a successful restaurant should have. The findings of the study revealed that most of the chefs who contributed to the study were trained in the culinary field and that the concept of interns is very important for restaurants. As a result of the study, recommendations were presented to restaurant chefs, owners, gastronomy experts and future studies.

KEYWORDS: Michelin Guide, Restaurant Rating Agencies, Success Factor, Gastronomy

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ	x
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xi
TEŞEKKÜR	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. RESTORAN.....	3
1.1 Restoran Kavramı	3
1.2 Restoran Tarihsel Süreçleri	4
1.3 Restoranların Sınıflandırılması.....	7
1.3.1 Yapılanmalarına ve Niteliklerine Göre Sınıflandırma	8
1.3.2 İşletme ve Devlet Belgelerine Göre Sınıflandırma	8
1.3.3 Konseptlerine Göre Restoranlar.....	9
İKİNCİ BÖLÜM	12
2. RESTORAN DEĞERLENDİRME KURULUŞLARI.....	12
2.1 Restoran Değerlendirme Kuruluşları Kavramı.....	12
2.2 The World's 50 Best Restaurants	14
2.3 Gault & Millau	16
2.4 La Liste	18
2.5 İncili Gastronomi.....	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	21
3. Michelin Rehberi Restoran başarı faktörleri	21
3.1 Michelin Rehberi	21
3.2 Tarihçesi	21
3.3 Michelin Rehberi'nde Standart Değerlendirme Ölçütleri	24
3.4 Michelin Rehberi ve Bölgeler	33
3.5 Restoranlarda Başarı Faktörlerini İnceleyen Çalışmalar	37
3.5.1 Destinasyon Özellikleri.....	40
3.5.2 Atmosfer	40
3.5.3 Menü	41
3.5.4 Yiyecek İçecek Kalitesi	41
3.5.5 Hizmet ve Servis Kalitesi.....	42

3.5.6 Fiyat	42
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	43
4. Yöntem	43
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	43
4.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
4.3 Araştırmanın Yöntemi.....	44
4.4 Verilerin Toplanma Süreci	47
4.5 Verilerin Analiz Edilmesi.....	48
BEŞİNCİ BÖLÜM	49
5. Bulgular	49
5.1 Restoran Nitelikleri	50
5.2 Menü.....	52
5.3 Yiyecek İçecek Kalitesi.....	54
5.4 Yenilik ve Ürün Geliştirme	56
5.5 Satın Alma ve Tedarik Süreci	58
5.6 Hizmet Kalitesi.....	60
5.7 Fiyat.....	63
5.8 İmaj.....	64
5.9 Michelin Rehberi Değerlendirmesi	65
ALTINCI BÖLÜM	69
6. TARTIŞMA	69
6.1 Restoran Nitelikleri	69
6.2 Menü.....	70
6.3 Yiyecek İçecek Kalitesi.....	71
6.4 Yenilik ve Ürün Geliştirme	71
6.5 Satın Alma ve Tedarik Süreci	72
6.6 Hizmet Kalitesi.....	73
6.7 Fiyat.....	75
6.8 İmaj.....	75
6.9 Michelin Rehberi Değerlendirmesi	76
YEDİNCİ BÖLÜM	79
7. SONUÇ	79
KAYNAKLAR.....	84

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Dünya'nın İlk Restoran Değerlendirme Rehberi	12
Şekil 2.2. The World' 50 Best Değerlendirme Kriterleri.....	15
Şekil 2.3. The World's 50 Best Restaurants Logosu.....	16
Şekil 2.4. Gault&Millau skor tablosu	18
Şekil 2.5. La Liste Logo.....	19
Şekil 3.1. İlk yayımlanan ve basılan Michelin Guide.....	22
Şekil 3.2. Michelin Yıldızı.....	26
Şekil 3.3. Michelin Rehberi Yıldız Sistemi	26
Şekil 3.4. Michelin Cover Sistemi	27
Şekil 3.5. Michelin Konaklama İşletmeleri Değerlendirme Sembolleri.....	28
Şekil 3.6. Bib Gourmand ödülü sembol.....	28
Şekil 3.7. Yeşil Yıldız ödülü sembol	29
Şekil 3.8. Michelin Anahtar ödülü	30
Şekil 3.9. Michelin sokak yemekleri sembolü	31
Şekil 3.10 Michelin başarılı şarap kartı sembolü.....	31
Şekil 3.11. İlgi Çekici Manzara Sembolü	32
Şekil 3.12. Terasta Yemek Sembolü.....	32
Şekil 3.13. Terasta Yemek	33
Şekil 3.14. Basit Dükkân Sembolü	33
Şekil 3.15. Michelin Guide Lokasyonları	34
Şekil 3.16. İstanbul Bölgesi Michelin Yıldızı alan restoranların lokasyonları ..	35
Şekil 3.17. Türkiye’de bulunan Michelin Yıldızlı restoran lokasyonları	35
Şekil 3.18. Ülkelerin sahip olduğu Michelin Yıldızlı Restoran sayıları	37

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Dünya'daki restoran değerlendirme kuruluşları.....	13
Tablo 4.1. Görüşme Tekniği Aşamaları	46
Tablo 5.1. İstanbul'da yer alan Michelin Yıldızlı Restoranların ve katılımcıların tanımlayıcı bilgileri	49



KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

CD: Cambridge Dictionary (Cambridge Sözlük)

OED: Oxford English Dictionary (Oxford İngilizce Sözlüğü)



TEŞEKKÜR

Üniversite Lisans, Yüksek Lisans eğitim hayatım ve bu çalışmanın yürütülmesi sırasında benden desteğini esirgemeyen, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyacağım kıymetli hocam Doç. Dr. Osman ÇAVUŞ'a, eğitim hayatım boyunca bilgi ve tecrübeleriyle yoluma ışık tutan bütün hocalarıma sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım doğrultusunda istek ve ihtiyaçlarımı karşılıksız bırakmayan, İstanbul'da Michelin yıldızı kazanmış restoranların şefleri ve ekiplerine teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca desteklerini her an hissettiğim, haklarını asla ödeyemeyeceğim kıymetli aileme şükranlarımı sunarım.

GİRİŞ

İnsanoğlunun en temel ihtiyaçlarından birisi olan yeme-içme olgusu insanlık tarihi boyunca toplulukların en önemli uğraş alanlarından biri olmuştur. (Harris ve Ross, 1987). Antik çağlardan günümüze dışarıda yeme içme faaliyetlerinin sürekli değiştiği ve geliştiği görülmektedir. Bu değişimi tetikleyen en önemli unsurların başında küreselleşmeye bağlı olarak hızlı iletişim ve ulaşım araçlarının yaygınlaşması gelmektedir. Buna bağlı olarak ticaretin gelişmesi kadının iş hayatında aktif rol alması, sosyo ekonomik gelişmeler gibi birçok faktörün yiyecek içecek sektörünün bu denli hızlı gelişmesine katkı sağladığı söylenebilir. Antik dönemde insanlar yeme içme ihtiyaçlarını pazar yerlerinde satılan seyyar tezgahlardan, hanlar ve kervansaraylardan karşılarken 1700’lü yıllardan itibaren sipariş verebildikleri ve çoklu menülerden seçim yapabildikleri restoranlardan karşılamaya başlamışlardır (Walker, 2011). Restoran tanımının tam olarak karşılığı 18. yy. sonlarında Fransız Boulanger’in açtığı şifalı et sularının sağlık amaçlı halka satıldığı işletmedir (Flandrin ve Montari, 1999). Değişen hayat standartları ve sosyolojik unsurların meydana getirdiği istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda restoranlar da değişen ve yenilenen yapılar olmuşlardır. Bu değişimin gözlenebildiği en nitelikli kaynaklar restoran değerlendirme kuruluşları olmuştur. Tarih boyunca birçok restoran değerlendirme kuruluşu faaliyetlerde bulunarak restoranları değerlendirmiş ve tavsiye niteliği taşıyan rehberler yayınlamıştır (Fine, 2022). Bunların arasında 18. yüzyılın sonlarında faaliyetlerine başlayan Michelin lastik şirketinin kurduğu Michelin restoran değerlendirme rehberi günümüze kadar etkisini sürdürerek en prestijli restoran değerlendirme kuruluşu olmayı başarmıştır (May, 2021). Gastronomi dünyasında Michelin Rehberi’nde yer alan restoranların önemli prestije sahip oldukları bilinmektedir. Bundan dolayı çoğu şef ve restoran işletmecisi Michelin Rehberi’nde yer almak için çaba sarfetmektedir. Ancak Michelin Rehberi’nin değerlendirme kriterlerinin gizli olması ve tam olarak nasıl bir değerlendirme yaptıklarının bilinmemesi rehberi gastronomi dünyasında daha da gizemli kılmaktadır. Bu bağlamda halihazırda bu rehberde yer alan restoranların başarı faktörlerinin incelenmesinin dolaylı olarak Michelin Rehberi’nin değerlendirme kriterler

i hakkında bir fikir oluşturabileceği söylenebilir.

Michelin Rehberi Türkiye’yi ilk kez 2022 yılında rehberde dahil etme kararı almıştır. Bu bağlamda Michelin ilk defa Ekim 2022’de İstanbul’da faaliyet gösteren beş restoranı yıldız ile ödüllendirerek rehberde dahil etmiştir. Bu çalışmanın temel amacı İstanbul’da faaliyet gösteren ve rehberde yer alan restoranların başarı faktörlerinin incelenmesidir. Bu bağlamda rehberde giren restoranların başarı faktörlerinin belirlenmesiyle dolaylı olarak Michelin Rehberi değerlendirme kriterleri hakkında fikir sahibi olunması amaçlanmıştır. İlgili alan yazında benzer çalışmaların olduğu grlmektedir. Çavuş (2020) yaptığı çalışmasında İspanya/San Sebastian bölgesindeki Michelin yıldızlı restoranların başarı faktörlerini ve standartlarını incelemiştir. Ancak lkemizde bu tarzda bir çalışmanın olmaması çalışmayı önemli kılacağı dşnlmektedir. Bu alışmaya Kasım 2023 yılında yayımlanan Michelin Rehberi’nde İstanbul bölgesinde yıldız dl alan restoranlar dahil edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde restoran kavramı, restoranların tarihsel süreçleri ve restoranların sınıflandırılması başlıkları; ikinci bölümünde restoran değerlendirme kuruluşları, üçüncü bölümünde Michelin Rehberi şeklinde toplam üç bölümde ilgili alan yazın incelemesi yapılmıştır. Dördüncü bölümde çalışmanın yöntemi açıklanmıştır. Beşinci bölümde çalışmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Altıncı bölümde çalışmada yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgular mevcut literatür ile tartışılmış ve sonuç bölümünde araştırmanın bulguları çerçevesinde öneriler verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.RESTORAN

1.1 Restoran Kavramı

Restoran kavramı, Fransa’da Paris şehrinde 1765 yılında ortaya çıkmıştır. Modern yiyecek-içecek işletmelerinin doğuşu olarak simgelenen ilk işletmeyi açan Boulanger, lezzetli su olarak tanımlanan ve insan sağlığına büyük ölçüde olumlu etkilerinin olduğu iddiasını öne sürdüğü çorbaları misafirlerine ikram etmiştir. İşletmesine tazelik, dinçlik, kuvvet veren anlamlarını taşıyan “Restorante” adını vermesi ile yiyecek-içecek işletmelerinin genel ismi olan restoran kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Pitte, 2013). Restoran sözcüğünün kökeni incelendiğinde ise, Fransızca diline ait olduğu ve Türk Dil Kurumu tarafından lokanta olarak tanımlandığı görülmüştür (TDK, 2024). Türk Dil Kurumunda “lokanta” olarak ifade edilen restoran kavramı dilimizde lokanta kelimesinin nitelediği, “yemek satılan işletme, aşevi” gibi ifadelerin de yerine kullanılabilir. Restoran kelimesinin tanımı için ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların ifadeleri şu şekildedir; Cambridge Dictionary (CD) ve Oxford English Dictionary (OED) kaynaklarının benzer nitelikte fakat farklı tanımlar ile açıkladığı görülmüştür. Bunlar; OED’de genellikle müşterilere ücret karşılığında yemek ve içecek hizmetleri sunan bir işletme veya mekân olarak tanımlanır. CD’de ise “İnsanların genellikle bir masada yemek seçebilecekleri ve işletme tarafından bu yemeklerin servis edildiği ve yemek sonunda ödemenin yapıldığı işletmeler” olarak tanımlanmaktadır. Morgan (2006), tüketicilerin evleri haricinde hazır düzen içerisinde toplu gruplar halinde yemek yiyebileceği, fiziksel açıdan yeterli imkanları bünyesinde barındıran mekanlar olarak tanımlamaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinin sahip olduğu fiziksel imkân yeterliliği (yapı, teknik donanım, konfor, vb.) gibi maddi unsurların yanı sıra sosyal değerlere, teknik altyapıya, konfora ve bakım durumuna odaklanan ve personelin hizmet kalitesiyle birlikte, kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı bir meslek olarak gören ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmeler olarak tanımlanır (Aktaş, 2005). Yiyecek-içecek işletmelerinin genel anlamda kâr amacı güden kuruluşlar olarak tanımlanmasından dolayı Harrington (2007) restoranları, maddi kazanç sağlayarak bir mekân içerisinde yeme-içme hizmeti veren işletmeler olarak tanımlamaktadır. Çavuş

(2020) yaptığı çalışmada, restoran kavramının iki şekilde incelemesi gerektiğini dile getirmiştir; ilki kelimenin etimolojik anlamını ifade eden, insana güç, gücünü kazanmasına yardımcı olan, tedavi eden, tıbbi amaçla tüketilen et suyu/çorba ürünlerine verilen isim şeklindedir. İkincisi, yiyecek içecek servisinin yapıldığı, özgün ambiyans ve içeriğe sahip olan psiko-sosyal ihtiyaçların karşılandığı ve verilen hizmetin bir ücretinin olduğu işletmeleri tanımlayan kavram olarak değerlendirilmelidir. Günümüzde restoranlar genel hatları ile incelendiğinde, sadece yemek yeme gibi biyolojik ihtiyaçların karşılandığı işletmeler olmadığı, toplumsal sosyalleşme merkezleri haline geldiği söylenebilir

1.2 Restoran Tarihsel Süreçleri

Restoran olarak tanımlanan yiyecek-içecek hizmeti veren işletmelerin 18. yüzyılda Fransa'da ortaya çıktığı bilinmektedir. Buna karşılık yemeğin pişirilip satışının yapıldığı mekanların varlığı eskiye dayanmaktadır. Antik çağlarda, halkın açık alanlarda yeme-içme faaliyetlerini gerçekleştirdiği bilinmektedir. Antik Mısır medeniyetinde M.Ö. 512 yılında halkın toplu yemekler yediği açık alanların olduğu ve bu organizasyon için yemek servis operasyonlarının yapıldığı ortaya çıkmıştır (Walker, 2011). İnsanoğlunun yerleşik hayata geçmesinin ardından yeme-içme faaliyetlerinin bir ücret karşılığı gerçekleştirilmesinin temelleri atılmıştır. Ekonomik kaygı güdülerek yapılan toplumsal faaliyetlerin, seyahatlerin, taşra havzalarından şehir merkezlerine doğru gerçekleştirilmesi sırasında yeme-içme-barınma ihtiyaçlarının karşılanabileceği tesislere ihtiyaç duyulması günümüze kadar ulaşmış han, kervansaray gibi uğrak mekanların kurulmasına olanak sağlamıştır. Tarihte bilinen en eski restoran örneği olma niteliğini taşıyan bu yapılar genellikle insanların sık kullandığı güzergahlar üzerinde inşa edilmişlerdir. Bu mekanlarda yemek seçeneğinin fazla olmadığı, uğrak nokta olarak tercih eden insanların kısıtlı seçenekler arasından yemeklerini tercih ettikleri bilinmektedir. Yapılan seyahatin sonuna gelindiğinde ise şehir merkezlerinde insanların yeme-içme ihtiyacını karşılamak için ücret karşılığı hizmet satın aldıkları, günümüzde sokak yemeği olarak adlandırılan yemeklerin satışının yapıldığı alanlar oluşturulmuştur. Uygun fiyata satılan bu yemeklerin servisinin hızlı olması ve insanların kolay ulaşabilmesi tarihteki ilk fast-food yemek örneklerinden biri olma niteliğini taşıdığı söylenebilir (Pitte, 1999; Symons, 2013; Walker, 2011). Bu bulgularla benzerlik gösteren M.Ö. 79 yılında antik ticaret şehri olan Pompei, modern restoran örneği taşıyabilecek ilk örnekleri sınırları içerisinde barındırmıştır

(Rawson ve Shore, 2019). Bölgede yapılan arkeolojik kazılarda restoran benzeri yapıların olması, buna karşın ev olarak kullanılan yapıların içerisinde mutfığa ilişkin herhangi bir bulguya rastlanılmaması bu şehirde yaşayan insanların yeme içme faaliyetlerini dışardan karşıladığı sonucuna vordırmaktadır (Rudell, 1964). Bu bağlamda insanların yeme-içme faaliyetlerini bir arada, ortak alanlarda yaptığını söylemek mümkündür. Antik çağlardan itibaren iz bırakmış medeniyetlerin yapıları incelendiğinde insanların restoran özelliklerini taşıyan mekanlarda günlük akış içerisinde yemek eylemini meydana getirdiğini ve bu eylem için tercih ettikleri mekanların sahipleri tarafından bir ücretlendirme yapıldığı bilinmektedir. Antik Roma'da "thermopolium" adı verilen sokak satıcıları ve küçük dükkânlar, insanların atıştırma ve hızlı yemek ihtiyaçlarını karşılamaktaydı. Thermopoliumlar; sıcak yemekler, şarap ve diğer içecekleri sunuyorlardı. Aynı zamanda, Roma'da popüler olan "popinae" adı verilen basit meyhane tarzı işletmeler de bulunuyordu. Bu meyhaneler, genellikle az miktarda oturma alanıyla birlikte basit yiyecek ve içecek sunuyorlardı. Antik Yunanistan'da ise "thermopolia" ve "estiatorion" gibi benzer işletmeler bulunuyordu. Bu mekanlar, yerel halkın ve yabancı ziyaretçilerin yiyecek ihtiyaçlarını karşılıyordu. Antik Yunanistan'da ayrıca "sýmposion" adı verilen sosyal toplantılar ve ziyafetler de oldukça popülerdi. Bu ziyafetler genellikle evlerde veya özel mekanlarda düzenlenirken bazı durumlarda restoran tarzı işletmelerde de gerçekleştirilmekteydi. Antik çağlarda restorancılık sadece insanların fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamakla kalmamakla beraber, aynı zamanda sosyal etkileşimi ve kültürel alışverişi de teşvik etmekteydi. Restoranlar, farklı kültürlerin bir araya gelmesine ve yeme-içme deneyimlerinin paylaşılmasına olanak sağlamaktaydı. Bugünün restoranlarıyla karşılaştırıldığında, antik çağlardaki işletmeler daha basit ve sınırlı olduğu ifade edilmektedir, ancak yine de insanların günlük yaşamlarında önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Harnett, 2017; Rawson ve Shore, 2019; Lyncen, 2013). Antik Yunan dönemi, M.Ö. 5. yüzyılda barış dönemiyle birlikte bir refah ve gelişim dönemine işaret eder. Bu dönemde hem sosyal hem de sanatsal açıdan ilerlemeler yaşanmıştır. Özellikle nitelikli insanların yetişmesiyle birlikte mimari, heykeltçilik ve diğer sanatsal alanlarda büyük ilerlemeler kaydedilmiş ve bugünkü Avrupa medeniyetlerinin temelleri atılmıştır (Spakers, 1962; Morris 1985; Civitello, 2008). Antik Yunan mutfak kültürü, Mısır ve Pers mutfaklarından etkilenmiştir. Mayalı ekmek yapımı gibi teknikleri öğrenen Yunanlar, tahılları işleme konusunda da ilerleme kaydetmişlerdir. Bu etkileşimde

öncü rolü Platon'un öğrencisi olan ve Büyük İskender tarafından eğitilen Aristoteles gibi düşünürler üstlenmiştir. İskender; Yunan, Pers, Hindu ve Mısır kültürlerinden esinlenerek yeni bir kültür olan Helenizm'i oluşturmuştur. Bu yeni kültürün etkisiyle Antik Yunan mutfağına yeni yiyecekler ve pişirme teknikleri gelmiştir. Helenistik dönemde büyük şehirlerdeki pazarlar ve ticaret merkezleri farklı kültürlerden gelen insanların buluşma noktaları olmuştur. Bu ortamlar, farklı kültürlerle ait yemeklerin tanıtılması ve yayılmasına olanak sağlamıştır. Aynı zamanda, restoranlar ve kafeler gibi halka açık yerlerde insanlar farklı lezzetleri deneyimleyebilmiş ve sosyal etkileşimde bulunmuşlardır. Helenistik dönemdeki mutfak kültürü, sosyal sınıflar arasında da farklılık göstermiştir. Zenginlerin sofralarında lüks ve egzotik yiyecekler yer alırken orta ve alt sınıflar daha basit ve geleneksel beslenme alışkanlıklarını sürdürmüşlerdir. Ancak genel olarak Helenistik dönemde mutfak kültürünün çeşitlilik, yenilik ve zenginlikle karakterize edildiği bilinmektedir (Gökbel ve Çılgınoğlu, 2022; Dalby ve Grainger, 2001; Civitello, 2008). Orta Çağ, Avrupa tarihinde genellikle 5. yüzyıldan 15. yüzyıla kadar süren bir dönemi ifade eder. Bu dönemde pek çok toplumsal, ekonomik ve kültürel değişim yaşanmıştır. Restoranların ortaya çıkışı ve gelişiminin de bu dönemde önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir. Orta Çağ'ın başlangıcında restoranlar günümüzdeki niteliği taşımasa da hanlar, kervansaraylar ve kır lokantaları gibi yerler seyahat edenlerin konaklama ve yemek ihtiyaçlarını karşılamaktaydı. Bu tür işletmeler, yorgun seyyahlar için dinlenme ve beslenme imkânı sunuyorlardı. Hanlar genellikle ticaret yolları boyunca konumlanarak ticaretin canlı olduğu bölgelerde sıkça görülmekteydi (Flandrin ve Montari, 1999:298; Freedman, 2007). Orta Çağ'ın ilerleyen dönemlerinde, şehirlerde daha kalıcı ve kompleks işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte restoranlar da evrim geçirmiştir. Şehirlerin büyümesi ve ticaretin artmasıyla birlikte restoranlar sadece seyahat edenler için değil, aynı zamanda yerel halk için de popüler hale geldi. Bu işletmeler genellikle şehrin merkezi bölgelerinde konumlanmıştı ve her kesime hitap etmekteydi (Mennell, 1996, Albala, 2003, Civitello, Ünsal, 2020). Orta Çağ'da restoranların genellikle basit ve sınırlı bir menüsü olduğu bilinmektedir. Ağırlıklı olarak ekmek, et, sebze ve içecekler ikram edildi. Bazı üst düzey restoranlar daha sofistike yiyecek ve içecekler sunuyordu, ancak bu tür kuruluşlar genellikle zengin ve soylulara ayrılmıştı (Mennel, 1996; Albala, 2013). Orta Çağ döneminde yemek kültürünü etkisi altına alan en önemli gelişmelerden birisi de

Haçlı Seferleri sırasında Orta Doğu'dan Avrupa'ya baharat çeşitlerinin getirilmesidir. Bu durum yemek kültürüne direkt olarak etki etmiş ve yoğun baharatlı yiyeceklerin statü ve güç ibaresi olarak ön plana çıkması sağlanmıştır (Mennel, 1996; Freedman, 2020). Osmanlı Devleti'nin İstanbul'u fethi ile beraberinde Orta Çağ'dan Yeni Çağ'a geçişin ilk adımları atılmıştır. O dönemde uygulanan devlet politikalarının bir sonucu olarak halka çeşitli bölgelerde ücretsiz yemek sağlayan külliye adı verilen yapıların, ücret karşılığı yemek ve içecek satın alınabilecek işletmelerin şehir genelinde açılmasını ertelediği söylenebilir (Akkaya, vd., 2018; Hatipoğlu, 2014). Aynı dönemde Fransa'da yemek satışı yapan işletmelerin olduğu bilinmektedir (Spang, 2019). Ancak bu işletmelerin dışarıda yemek yeme olgusunun henüz başlamadığı, yemeğin paket olarak satın alınabildiği veya hızlıca tüketildiği alanlar olduğu bilinmektedir (Spang, 2019; Mac Con Iomaire, 2009). İleri dönemlerde restoranların günümüzdeki hâlini almaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda 18. yüzyıl sonlarına doğru Fransa'da açılan Restorante adı verilen şifalı, lezzetli su/et suyu satan işletmenin restoran tanımını sembolize eden bir kuruluş olduğu söylenebilir (Trubek, 2000; Spang, 2019; Walker, 2011). Günümüzdeki anlamda restoran kavramı ilk kez 1810 yılında yayımlanan "Gourmand Almanagi" isimli eserin yedinci cildinde geçen "La Marmite Perpetuelle" adlı işletme için tanımlanmıştır (Aksoy vd., 2016). 1782 yılında açılan ve günümüz restoran şartlarına en yakın işletme olarak değerlendirilen "La Grande Taverna de Londres" isimli işletme tarihin ilk lüks restoranı olma özelliğini taşımaktadır (Radjenović, 2014; Synmos, 2013).

1.3 Restoranların Sınıflandırılması

Tarih boyu yaşanan gelişmeler ve tüketici beklentileri kapsamında yiyecek-içecek satılan işletmeler restoran olarak tanımlanmaya başlamıştır. Yiyecek-içecek satılan işletmelerin ortaya çıkışından itibaren misafirlerinin taleplerine göre işletmelerin hizmet nitelikleri değişerek farklı konseptlerde restoranlar açılmaya başlamıştır (Lee, Chua ve Han, 2020). Kuruluşundan itibaren ticari kaygı güden bu işletmelerin konsept ve hizmet olarak farklılaşmasının temel sebebi tüketiciye farklı deneyimler sunarak işletmelerinin tercih edilebilirliğini arttırmaktır (Yazıcıoğlu ve Aydın, 2018; Lee, Chua ve Han, 2020). 1948 yılında İngiltere'de yayımlanan Standart Endüstriyel Sınıflandırma (Standart Industrial Classification-SIC)'da yer verilen yiyecek içecek işletmelerine göre konaklama işletmeleri, restoranlar, kafe ve paket servisi hizmeti veren işletmeler, pub, barlardan oluşmaktadır (Prosser,

2009). İlgili literatürde bulunan çalışmalar incelendiğinde restoranlar özelinde sınıflandırma çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Kılınç (2011) ve Çavuş'un (2020) yapmış oldukları çalışmalar incelenerek restoranlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar;

1.3.1 Yapılanmalarına ve Niteliklerine Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırmada işletme mülkiyeti ölçek olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda restoran işletmeleri yapılanmalarına göre bağımsız ve zincir olarak ikiye ayrılmıştır.

Zincir restoranlar büyük ve yüksek hacimde üretim yapan bir oluşumun parçaları olarak hareket ederler. Merkez yönetimin belirlediği plana göre gerçekleştirilen standartlaştırma çalışmaları kapsamında aynı ekipman ve aynı menüyü kullanırlar. Büyük bir oluşumun parçası olan bu işletmelerin avantajları ve dezavantajları incelendiğinde finansal kredi kolaylığı, standardizasyon çalışmaları, kolay tanınabilirlik (reklam) gibi avantajları; bağımsız hareket edememekten kaynaklı işletmenin kendini yenileme hızının düşük olması ve esnek yapıda çalışamamaları gibi dezavantajları bulunmaktadır (Bingöl, 2007; Yılmaz ve Akay, 2022).

Bağımsız işletmeler ise bir bütünün parçası olmadan özgün hareket edebilen işletme içi kural ve sistemlerini sınırları içerisinde uygulayan işletmelerdir. Hizmet ve yönetim uygulamalarında serbesttirler ve tek bir şubeden oluşmaktadırlar (Jogaratham, 2022). Bağımsız işletmeler düşük sermaye ile girişimin başlaması sonucu girişimcisine cesaret duygusunu aşılar. En büyük avantajı ise butik, küçük ölçekte sayılabilecek üretim yapıldığından ve yönetim merkezinin tek olmasından dolayı, işletme bazında yapılan değişikliklerin ve değişimlerin daha rahat kabul edilebilmesidir. Fakat kredi imkanları, maliyet, reklam çalışmaları gibi uygulamalarda zincir işletmelere göre dezavantajlı oldukları söylenebilir (Çatal, 2007).

1.3.2 İşletme ve Devlet Belgelerine Göre Sınıflandırma

Ülkelerin yasal düzenlemeleri ve yönetmelikleri doğrultusunda yiyecek içecek işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmek için birtakım belgelere sahip olma zorunlulukları vardır. Bu belgeler, restoranların özelliklerine göre sınıflandırılmasını içerir ve bu sınıflandırma ülkeden ülkeye veya bölgeden bölgeye değişiklik gösterebilir. Türkiye'de restoranlar, işletme belgelerini almak için genellikle belediyeler veya Turizm Bakanlığı ile iletişime geçerler. Bu belgelerin

verilmesi sürecinde çeşitli kriterler ve standartlar dikkate alınır. Ülkemizde restoranlar, işletme belgelerine göre iki ana kategori altında sınıflandırılır: Turizm Bakanlığı belgeli ve belediye belgeli restoranlar. Turizm Bakanlığı belgesi, restoranın turizm sektöründe faaliyet gösterdiğini ve belirli standartları karşıladığını gösterir. Belediye belgesi ise restoranın iş yeri açma ve çalışma iznine sahip olduğunu ve yerel düzenlemelere uygun olduğunu belirtir. Bu sınıflandırma, restoranların işletme standartlarını belirlemeye ve denetlemeye yardımcı olurken aynı zamanda tüketicilere güvenli ve kaliteli hizmet sunulmasını sağlar. İşletme belgeleri, restoranların yasal düzenlemelere uygun şekilde faaliyet göstermelerini sağlayarak sektörde düzeni ve standartları korur (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021; Bingöl, 2007).

2019 yılında Resmî Gazete aracılığıyla yayınlanan bir yönetmelikle Türkiye'deki turizm tesislerinin nitelikleriyle ilgili önemli değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler neticesinde Kültür ve Turizm Bakanlığı, işletmelere sadece Turizm Bakanlığı belgesi veya belediye belgesi vermekle kalmamış, aynı zamanda Gastronomi Tesisleri belgesi vermeye başlamıştır. Bu belgenin verildiği işletmelerin *“yemek kültürünün bir turizm ürünü haline getirilerek müşteriye sunulduğu, yöresel, geleneksel, ulusal ve uluslararası özellik taşıyan mutfak ile yiyecek içecek servisinin yapıldığı, ülke turizmüne katkı sağladığı değerlendirilen ve bu yönleriyle Bakanlık tarafından desteklenmeleri uygun görülen yeme-içme tesisleridir.”* tanımına uygun olması gerekmektedir (Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2019).

1.3.3 Konseptlerine Göre Restoranlar

Yiyecek-içecek işletmeleri genellikle menü çeşitliliği, mutfak düzenlemeleri ve konumlarına göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırmada birçok farklı işletme türü bulunmaktadır. En yaygın olarak üzerinde durulanlar arasında lüks restoranlar, kafe ve snack barlar, fast-food satan işletmeler, merkezi restoranlar, geleneksel restoranlar, etnik restoranlar, temalı restoranlar, ulaşım merkezindeki restoranlar, ziyafet merkezleri ve dışarıya servis restoranları bulunmaktadır. Bu farklı işletme türleri sundukları hizmetler, menüler ve hedef kitleleri açısından birbirinden farklılık gösterir. Lüks restoranlar genellikle yüksek kaliteli yemekler ve özenli hizmet sunarken hızlı yemek restoranları ise hızlı ve pratik bir yemek deneyimi sunmayı hedefler. Kafe ve snack barlar, hafif atıştırmalıklar ve içeceklerle birlikte rahat bir ortam sağlarlar; etnik restoranlar ise belirli bir kültür veya

mutfaktan yemekler sunarlar. Her işletme türü belirli bir pazar segmentine hitap eder ve farklı müşteri beklentilerini karşılamayı amaçlar. Bu işletmelerin sınıflandırılması, sektördeki çeşitliliği ve rekabeti anlamak için önemlidir. Ayrıca, işletme sahiplerine işletmelerini daha etkili bir şekilde pazarlamaları ve yönetmeleri için yol gösterir. Bu kategoride sınıflandırılan restoranların çok sayıda çeşitli olmasından dolayı çalışmanın amacına uygun, konusunu açıklar nitelikte olan konseptlerdeki işletmelere yer verilmiştir.

Etnik Restoranlar: Belirli bir kültüre veya coğrafi bölgeye özgü yemeklerin sunulduğu ve o kültürün veya bölgenin gastronomik mirasını temsil eden işletmelerdir. Bu tür restoranlar genellikle belirli bir etnik gruba ait mutfakları tanıtmayı ve müşterilere o kültürün geleneksel lezzetlerini sunmayı amaçlarlar. Etnik restoranların menülerinde genellikle o kültürün karakteristik yemekleri bulunur ve bu yemekler geleneksel tariflere sadık kalınarak hazırlanır. Ayrıca, etnik restoranlar genellikle müşterilerine o kültürün atmosferini ve dekorunu da yansıtmaya çalışırlar, böylece müşteriler kendilerini o kültüre ait bir ortamda hissederler. Bu tür restoranlar, farklı kültürlerin lezzetlerini keşfetmek isteyen müşteriler için çekici bir seçenek olabilirler (Teyin vd., 2017; Yavuz ve Mesci 2020; Jang, Liu, Namkung, 2011; Su, 2011)

Tema Restoranlar: Tema restoranlar, belirli bir konsept veya tema etrafında tasarlanmış ve dekore edilmiş yeme-içme işletmeleridir. Bu restoranlar genellikle belirli bir konsepti veya temalı yemek, içecek ve atmosferin her yönünde benimserler ve müşterilere tutarlı bir deneyim sunmayı hedeflerler. Tema restoranları, iç dekorasyon, menü seçimi, personel kıyafetleri ve hatta müzik seçimi gibi unsurlarda temalarını korurlar ve müşterilerine belirli bir hikâye veya atmosfer sunarlar. Bu tür restoranlar genellikle eğlenceli ve ilgi çekici bir deneyim sunmayı amaçlarlar ve müşterilerin farklı bir dünyaya adım atmış gibi hissetmelerini sağlarlar. Tema restoranlar, belirli bir konsept etrafında yaratıcılığı teşvik ederken müşterilere benzersiz ve unutulmaz bir yeme-içme deneyimi sunmayı amaçlarlar (Çalışkan, Tekeloğlu ve Gençler, 2023; Narvselius, 2015).

Fine-Dining Restoranlar: Fine-dining restoranlar, yüksek kaliteli yemeklerin sunulduğu ve özenle hazırlanmış bir yemek deneyimi sağlayan yüksek standartlara sahip işletmelerdir. Bu tür restoranlar genellikle sofistike bir atmosfere sahiptir ve müşterilere özenle hazırlanmış menüler sunarlar. Menüler genellikle mevsimsel ve yerel malzemelerle hazırlanmış yaratıcı yemeklerden oluşur ve

genellikle uzman şefler tarafından tasarlanır. Ayrıca, fine dining restoranlar, yüksek kaliteli hizmet ve özenli sunumlarla müşterilerine lüks bir deneyim sunmayı hedeflerler. Bu tür restoranlar genellikle rezervasyon gerektirir ve yemek deneyimini tamamlayan detaylar müşterilerin unutulmaz bir deneyim yaşamalarını sağlamak için özenle düşünülür. Fine dining restoranlar, yemek kültürünün üst düzeyde olduğu ve müşterilere benzersiz bir gastronomik deneyim sunmayı amaçlayan prestijli işletmeler olarak kabul edilirler (Lane, 2014; Harrington ve Ottenbacher, 2011). Çavuş (2020) çalışmasında fine-dining restoranlar için *“fine-dining restoranlar gastronominin kalbidir çünkü gastronomi öğrencisinin, hocasının gastronomiye ilgi duyan herkesin ilgilendiği restoran türü olmuştur.”* demiştir. Aynı çalışmada bu restoranlar için fine-dining konseptli restoranların yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarıyla tüketicilere benzersiz deneyimler sunma eğiliminde oldukları ve aynı zamanda bilimsel bir araştırma ve keşif tutumu benimsedikleri belirtilmiştir. Bu restoranların alışılmışın dışında yemekler sunma ve müşterilere farklı tatlar, dokunuşlar sağlama konusundaki çabaları da vurgulanmıştır. Bu özelliklerin bir sonucu olarak fine-dining restoranlarının diğer işletmelerden daha yüksek fiyatlarla faaliyet gösterebilecekleri öne sürülmüştür (Vo-Thanh vd., 2022; Çavuş, 2020; Tsaur ve Lo, 2020).

İKİNCİ BÖLÜM

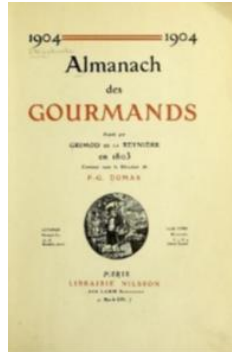
2. RESTORAN DEĞERLENDİME KURULUŞLARI

2.1 Restoran Değerlendirme Kuruluşları Kavramı

Restoranların tarihsel sürecinde meydana gelen sosyo-ekonomik ve değişken tüketici talepleri gibi gelişmeler gastronomi kavramının nitelik kazanmasında ve halk arasında bilinirliğinin artmasında etkili olmuştur (Rojas-Rivas vd., 2020). Tarihin ilk safhalarında beslenme, hayatta kalma içgüdüsünün temel davranışlarından birisiyken toplumsal refahın artmasıyla beraber yemek eyleminin bir statü göstergesi olduğu dönemlere doğru haz duygusunun ön plana çıkması ile estetik kaygının yönlendirdiği bir sanat dalı olarak değerlendirilmiştir (Atencia Linares ve Meskin, 2021; Beauge, 2012). Restoran değerlendirme kuruluşları ise değişen tüketici ihtiyaçları ve isteklerine bir rehber niteliği taşıyan oluşumlar olduğu, aynı zamanda bir restoranın tercih edilmesi için hem yiyecek-içecek sektörü hem de tüketiciler için önem taşımaya başlamıştır.

Özellikle Fransız İhtilali'nden sonra bölgede restoran sayılarındaki artış beraberinde tüketici alternatiflerini de arttırmıştır. Bir restoran seçimi için orayı daha önce deneyimleyen misafirlerin değerlendirmelerinin belirleyici olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda 18. yy. sonu-19. yy. başlarında ilk değerlendirme rehberi niteliği taşıyan oluşumlar ortaya çıkmıştır (Matwick ve Matwick, 2018).

İlk yiyecek yorumcusu ve restoran eleştirmeni olarak bilinen Grimod de la Reynière Paris'in restoranlarını deneyimleyerek yazılarını nüktedan bir dil ile okuyucularına aktarmıştır. Böylelikle “Almanach des Gourmands” adı ile ilk resmi restoran değerlendirme rehberi 1800'lü yıllarda yayımlanmıştır (Fine, 2022).



Şekil 2. 1. Dünya'nın İlk Restoran Değerlendirme Rehberi

Kaynak: (Archive.org, 2019).

Tablo 2. 1. Dünya’daki restoran değerlendirme kuruluşları

Adı	Bölge	Değerlendirme Ölçüleri	Değerlendiren
The World's 50 Best Restaurant	Dünya geneli	İlk 50 restoran sıralaması	Sektör Paydaşı /Profesyonel Denetçi
Gault&Millau	Avrupa Bölgesi	20’ye kadar puanlandırma, 1’den 5’e şapka ödülü	Profesyonel Denetçi
La Liste	Avrupa Bölgesi	İlk 1000 restoran sıralaması	Yerel Denetçi
The Miele Guide Re	Asya	Asya’nın ilk 20 restoranı	Misafirler ve Profesyonel Denetçi
American Automobile Association(AAA Diamond Ratings)	Amerika	1-5 arası Elmas Sistemi	Derneğin Maaşlı Profesyonel Denetçileri
Gambero Rosso	İtalya	1-3 çatal restoran ödülü, 1-3 kadeh şarap markaları ödülü	Bağımsız Denetçi
Harden’s Restoran	İngiltere	5’li Likert (5 En Yüksek 1 En Düşük Puan)	Müşteri Anketleri
The Good Food Guide	İngiltere	10 Üzerinden Değerlendirme	Gizli Denetçi Ekibi
İncili Gastronomi	Türkiye	1-5 İnci	Profesyonel Denetçi Ekibi
Michelin Guide	Dünya Geneli	1-3 Yıldız	Profesyonel Denetleyiciler

Kaynak: Araştırmacı tarafından literatürden derlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda dünya genelinde aktif çalışma yapan restoran değerlendirme kuruluşlarının faaliyet içerisinde oldukları bölgeler, ödül sistemleri ve değerlendiren merciler verilmiştir. Bu çalışmanın amacına uygun olarak Türkiye’de faaliyet gösteren değerlendirme kuruluşları incelenmiştir. The World’s 50 Best Restaurants, Gault&Millau, La Liste ve İncili Gastronomi çalışmanın bu

kısımında incelenmiştir. Fakat Michelin Rehberi çalışmanın konusu gereği üçüncü bölümünde incelenmiştir.

2.2 The World's 50 Best Restaurants

Dünya genelinde en üst düzey restoranları belirlemek ve tanıtmak amacıyla kurulmuştur. Amacı, gastronomi dünyasında öne çıkan restoranları tanıtmak, şefleri ve mutfak ustalarını ödüllendirmek ve restoran endüstrisine uluslararası alanda bir referans noktası sağlamaktır. "The World's 50 Best Restaurants", 2002 yılında İngiltere merkezli William Reed Business Media tarafından oluşturulmuştur. Başlangıçta Restaurant dergisi tarafından yapılan bir değerlendirme olan "The World's 50 Best Restaurants", zaman içinde dünya genelindeki gastronomi uzmanları, şefler ve gazetecilerden oluşan bir uluslararası akıl hocalarından oluşan bir panel tarafından belirlenen bir liste haline gelmiştir. "The World's 50 Best Restaurants" değerlendirme kriterleri; restoranın genel deneyimi, yemek kalitesi, yaratıcılık, mutfak ustalığı, servis kalitesi ve restoranın yenilikçi ve özgün yaklaşımları gibi faktörlere dayanır. Değerlendirme süreci, bir yıl boyunca dünya genelindeki restoranları ziyaret eden ve deneyimleyen bir panel tarafından gerçekleştirilir. Değerlendirme süreci, öncelikle dünya çapında tanınmış ve sektörde uzmanlaşmış yaklaşık 1000 kişilik bir panelin oluşturulmasıyla başlar. Panelde şef ve restoran sahipleri, yemek yazarları, gazeteciler bulunmaktadır. Bu panel, dünya genelindeki restoranları ziyaret eder, deneyimler ve değerlendirmelerini yapar. Değerlendirme sürecinde öne çıkan restoranlar, bir sonraki yılın "The World's 50 Best Restaurants" listesine dahil edilir.

Değerlendirme kriterleri "The World's 50 Best Restaurants Academy" oluşumunun üyeleri tarafından verilen oylar neticesinde oluşturulmaktadır. Üyeler oylama işlemini belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirir. Bunlar;

- Her denetçinin 10 restoran için oy kullanma hakkı vardır. En az 4 restoran için oy kullanma zorunluluğu bulunmaktadır.
- Denetçi üyelerin oy verdikleri restoranları 18 ay içerisinde ziyaret etme şartı vardır.
- Denetçiler maddi çıkarlarının bulunduğu işletmeler için oy kullanamaz.
- Akademi oluşumunun üyeleri ziyarette bulunduğu işletmeleri son ziyaret ettiği tarihi merkez birimine ispatlamak zorundadır.

- Üyeler restoranda kendilerinin bulunmadığı bir deneyim hakkında oy kullanamaz.
- Restoran ödülleri için oluşturulan restoran listesinde sahipler ve şefler için oy kullanılamaz.
- Bir restoranın bu listede yer alması için herhangi bir şart bulunmamaktadır.
- Akademi oluşumunun üyeleri 3 ay içerisinde kapanacak veya kapanmış olan işletmeler için oy kullanamaz.
- Akademi oluşumunun üyeleri yer aldıkları oluşumu gizli tutmak zorundadırlar (The World's 50 Best Web Sitesi).



Şekil 2. 2. The World' 50 Best Değerlendirme Kriterleri

Kaynak: (The World's 50 Best, t.y.)

2019 yılından itibaren alınan karar ile En İyi 50 Restoran Listesi'nde birinci olmuş restoranlar artık değerlendirilmeyecektir. Bu işletmeler “*Best of best Group*”, “En İyisinin İyisi” olarak yer almaktadırlar. Bu değişikliğin amacının gastronomi meraklıları ve tutkunlarının listeye olan ilgisini ve heyecan düzeylerini arttırmak, yeni işletmeleri meraklılarına tanıtmak, şefleri cesaretlendirmek, gastronomi sektöründe rekabet ve yaratıcılığı arttırmak olduğu söylenmiştir (Drew, 2019). Kuruluşun resmi internet adresi incelendiğinde The Best of the Best Group (En İyilerin İyisi Grubu) Listesi içerisinde bulunan restoranlar;

- El Bulli (2002, 2006-2009)
- The French Laundry (2003-2004)
- The Fat Duck (2005)
- El Celler de Can Roca (2013, 2015)
- Osteria Francescana (2016, 2018)
- Eleven Madison Park (2017)
- Mirazur (2019)
- Noma – Original Location (2010-2012, 2014)

- Geranium (2022)
- Central (2024), şeklindedir.

Değerlendirme sistemi kapsamında iki adet liste düzenlenmektedir. İlk listede en iyi restoranlar 1-50 arasında sıralanarak değerlendirilmektedirler. İkinci listede ise 50-100 arasındaki restoranlar sıralanarak değerlendirilmektedirler (The World's 50 Best Web Sitesi).

Kuruluş Türkiye’de varlık gösteren potansiyeli yüksek, kriterlerine uygun restoranları değerlendirmeye almıştır. İlk olarak 2005 yılında şef/sahip Mehmet Gürs ile faaliyetlerine başlamış Mikla restoran değerlendirilmeye dahil edilmiştir. Restoranın konseptine uygun çalışmalar içerisinde olması, “Yeni Anadolu Mutfağı” kayda değer bir gelişmenin öncüsü olması uluslararası gastronomi yapılanmaları arasında ismini duyurabilmiştir. 2015 yılında 97. sıradan listelere giriş yapan restoran, 2016 yılında 56. sırada, 2017 yılında 51. sırada, 2018 yılında ise 44. sırada yerini alarak ülkemizin gelişmekte olan gastronomi hareketine ilk büyük katkılardan birini yapmıştır. 2023 listesinde 63. sırada şef Maksut Aşkar’ın yönettiği “Neolokal” isimli restoran, şef Fatih Tutak’ın yönettiği “Turk” isimli restoran 66. sırada yer almışlardır. Güncel listede (2024) “Neolokal” 91. sırada ülkemizin gastronomi temsilciliğinde önemli rol oynamaktadır.



Şekil 2. 3. The World's 50 Best Restaurants Logosu

Kaynak: (The World’s 50 Best, t.y.)

2.3 Gault & Millau

Gault ve Millau Değerlendirme Rehberi’nde görev alan müfettişler, çeşitli meslek gruplarından gelme ve gastronomiye büyük bir ilgi ve sabır ile gönül vermiş kişilerden oluşur. Bu müfettişler, gastronomi konusunda uzmanlaşmış ve yemek için seyahatler yapmış bireylerdir. Değerlendirme müfettişleri, Gault ve Millau Rehberi için değerlendirme yapmadan önce Fransa merkezli uzman denetçiler

tarafından eğitilir ve danışmanlık alırlar. Bu eğitim süreci, rehberin yayınlandığı tüm ülkelerde benimsenen katı etik kurallara dayanır. Bu kurallar, rehberin temel ilke ve değerlerine bağlılık sağlamayı amaçlar. Bu ilkelerin açıklandığında;

Integrity/ Bütünlük İlkesi: Müfettişlerin kimliklerini açıklamadan tamamen gizlilik esastan oluşan restoran ziyaretleri sırasında normal bir misafir gibi restoranları bütünsel olarak inceleyip rehberin yaratıcılık, etnik, kalite gibi kavramlar çerçevesinde yaşadıkları mutfak deneyimini analiz etmektedirler.

Independence/Bağımsızlık İlkesi: Bu ilke Gaul & Millau Rehberi'ndeki en temel değerdir. Müfettişlerin değerlendirmelerinde şeffaf ve maddi kaygı içerisinde olmamaları gerekmektedir.

Responsibility/Sorumluluk İlkesi: Müfettişler, rehberin prestijinin beraberinde getirdiği sorumluluğun bilincinde olarak yaptığı değerlendirmelerinin önemini anlayarak ilerlemektedirler. Verdikleri kararın değerlendirdikleri işletmeler özelinde birçok pozitif veya negatif etki uyandıracakını bilerek hareket eden müfettişler rehberi objektif, uluslararası kabul edilebilirliği yüksek bir prestije kavuşmasını sağlarlar.

Değerlendirme çalışmaları iki bölümde yapılmaktadır. İlk bölümde lezzet, tat uyumu, teknik ekipman kalitesi, servis ve servis edilen ürünün başarısı eşit düzeyde değerlendirilir. Bu bölüm genel değerlendirmenin %70'ini oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise ambiyans, ortam, yönetim, karşılama-uğurlama gibi uygulamaların değerlendirilmesi ile %30'luk kısım tamamlanmış olur (Gubler, 2018).

Rehber, değerlendirme ölçütü olarak 1-20 arası puanlama yapmaktadır ve "tousse" olarak bilinen beyaz şef şapkası ödülünü de 1-5 arasında değerlendirme ödülü olarak restoranlara vermektedir.

Gault&Millau

GAULT & MILLAU SKOR TABLOSU

👤	Gourmand Table	11/20-12,5/20
👤👤	Chef's Table	13/20-14,5/20
👤👤👤	Excellent Table	15/20-16,5/20
👤👤👤👤	Prestigious Table	17/20-18,5/20
👤👤👤👤👤	Exceptionnel Table	19/20-19,5/20

Şekil 2. 4. Gault&Millau skor tablosu

Kaynak: (Gault&Millau t.y.)

Rehber ilk olarak Avustralya’da yayımlanmıştır. Bölgenin farklı şehirlerinde 850’den fazla restoran özelinde değerlendirme yapmıştır. Rehber ülkemizde Aralık 2023 tarihinde toplam 225 restorana şapka ödülü vermiştir. Bir şapka ödülü verilen 196 restoran, işletmelerin hizmet verdiği mutfak çeşitlerine göre sınıflandırılmıştır. İki şapka ödülü verilen 15 restoran, 3 şapka ödülü verilen 9 restoran ve ülkemizde yayımlandığı ilk seneden en yüksek dört şapka ödülü alan 2 restoran bulunmaktadır. Şef Maksut Aşkar’ın yönettiği “Neolokal” restoran ve şef Fatih Tutak’ın yönettiği “Turk” restoran rehber tarafından dört şapka ödülüne layık görülmüştür.

2.4 La Liste

Fransa Dışişleri Bakanlığı ve Turizm Kurulu onayı ile desteklenen, 2015 yılında Paris şehrinde kurulan en iyi 1000 restoranın değerlendirilip sıralandığı bir restoran değerlendirme kuruluşudur. Kurucusu Philippe Faure restoran değerlendirme ve gastronomi sektöründe uzman olarak yetkinliğe sahiptir. Fransız Turist Kurulu Başkanlığı, Japonya Büyükelçisi, Gault&Millau CEO, gibi görevlerde bulunmuştur.



Şekil 2. 5. La Liste Logo

Kaynak: (La Liste, t.y)

La Liste rehberinin hazırlanması ve meydana getirilmesi için diğer rehberler ve restoranlar hakkında yapılan incelemelerin sentezlenmesi baz alınır ve bu süreç altı aşamadan oluşur.

Aggregation/Toplama: Büyük bir veri tabanından faydalanarak diğer restoran değerlendirme kuruluşlarının yayımladığı rehberlerin bir araya toplanma sürecidir.

Standardization/Standartizasyon: 0-100 arası değişken standartlaşmış diğer rehberlere özel dönüş tabloları baz alınarak oluşturulan puanlama.

Guide Grading/Rehber Sınıflandırması: Diğer restoran değerlendirme kuruluşlarının rehberleri hakkında güvenilirlik indeksi oluşturarak restoran şeflerine diğer 1-10 arası güven puanı verecekleri anket uygulanmaktadır.

Processsing/Bilgileri Derleme: Listede yer alan restoranlar için kaynak güvenilirliği endeksine göre puan derlemesi yapılır.

Customer Reviews/ Müşteri Değerlendirmeleri: Değerlendirme sürecinin bu aşamasında restoran hakkında yapılan ziyaretçi değerlendirmelerinin veri analizi yapılarak puanlama endeksine dahil edilir. Bu veri analizi sonucu genel puanlamanın %10'u bu aşamadan karşılanır.

La Liste: Bu son aşamaya gelindiğinde listede yer alan restoranlar “La Liste puanı” olarak adlandırılan puana göre sıralanmaktadır (La Liste web adresi).

Ülkemizde faaliyet gösteren rehberde ilk olarak 2019 yılında Nicole Restoran 94 puan, Calipso Fish Restoran 81 puan, Mehmet Restoran 81 puan, Asmalı Cavit Restoran 80, Beyi Restoran 80 puan ve Neolokal Restoran 80 puan ile listede yerini almıştır. 2023 yılında yayımlanan listede Turk Fatih Tutak 96,50

puan, Neolokal restoran 92,50 puan, Mikla Restoran 87,50 puan, 7 Mehmet 78,50 puan, OD Urla 76 puan ile listede yerini almıştır (La Liste web adresi).

2.5 İncili Gastronomi

Hürriyet gazetesi ve Karaca firmasının iş birliği ile düzenlenen İncili Gastronomi Rehberi 2017’de yayın hayatına başlamıştır. İncili Gastronomi Rehberi, Türkiye'nin yeme-içme yazarları ve gizli müfettişlerin denetledikleri restoranların raporlarına dayanarak hazırlanmaktadır. Değerlendirme süreci ve jüri oluşumu incelendiğinde jürinin şeflerden değil, daha çok gönüllülük esasına dayanan ve restoranlarla hiçbir ilişkisi olmayan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Denetleme sürecinde değerlendirme listesine dahil edilen her restoran, en az üç müfettiş ve bir proje ekibi üyesi tarafından ziyaret edilmektedir. Restoranlar, kullanılan malzemeler, lezzet, servis kalitesi, restoranın benzersizliği, sunum ve atmosfer gibi kriterlere göre değerlendirilir. Puanlama, proje ekibi ve danışma kurulunun görüşleri alınarak belirlenir. Bu puanlamaya göre restoranlar incilerle ödüllendirilir. Bu incilerin anlamları şöyle açıklanmıştır: 5 inci; olağan üstü deneyim, 4 inci; mükemmel, 3 inci; çok iyi, 2 inci; iyi ve 1 inci; gitmeye değer (Çetin, Aksoy ve Çetin, 2020).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MICHELİN REHBERİ RESTORAN BAŞARI FAKTÖRLERİ

3.1 Michelin Rehberi

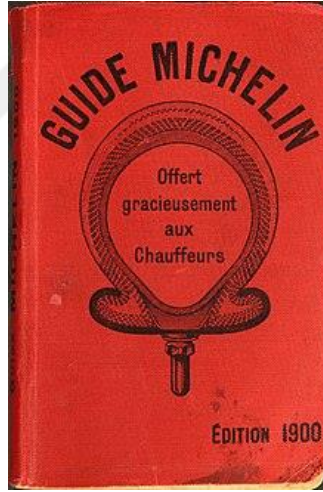
Michelin Rehberi, dünya genelinde gastronomi dünyasının en prestijli rehberlerinden biri olarak kabul edilir. İlk olarak 1900 yılında Michelin Lastik Şirketi tarafından Fransa'da yayımlanan bu rehber; seyahat edenlere yol tarifleri, otel ve restoran önerileri sunar. Ancak, Michelin Rehberi özellikle restoran kategorisindeki değerlendirmeleri ile tanınır. Rehberde restoranlar, Michelin yıldızları adı verilen özel bir derecelendirme sistemi ile değerlendirilir. Bu yıldızlar, Michelin İnceleme Ekibi tarafından titizlikle incelenen ve değerlendirilen restoranlara verilir. Michelin yıldızları, restoranların kalitesini ve mutfak becerisini ölçmek için kullanılan uluslararası kabul görmüş bir ölçüttür. Michelin rehberinin bu denli prestijli bir rehber olarak tanınmasından dolayı gastronomi dünyasında kutsal kitap olarak değerlendirilmiştir (Snyder ve Cotter, 1998; Hoa ve May, 2021).

3.2 Tarihçesi

Rehberin faaliyetleri, Fransa'nın Augergne Clermont-Ferrand şehrinde kurulan ve günümüzde de aynı merkezde yer alan Michelin adlı lastik şirketinin kuruluşuna dayanmaktadır. 19. yüzyılın sonlarında dışarıda yemek yemeyi tercih eden müşterilerinin seyahat sıklığını kendi çalışma ve ticari gelişimleri ile bağdaştıran Michelin kardeşler dünyanın en prestijli restoran değerlendirme kuruluşu olan Michelin Guide isimli kuruluşun ilk çalışmalarını gerçekleştirmeye başlamışlardır. Michelin kardeşler, insanların kendi yaşadıkları bölgeler dışında seyahat edip farklı yerleri keşfetme ve yeni tatlar deneme isteklerini göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçları karşılayacak bir rehber tasarlamaya karar verdiler. Özellikle şehirler veya bölgeler arası seyahatlerde konaklama, yakıt ikmali ve lastik değişimi gibi ihtiyaçların karşılanamaması, insanların uzun mesafe yolculuklarına çıkma konusundaki motivasyonlarını kısıtlıyordu. Bu eksikliği fark eden Michelin kardeşler, bu tür ihtiyaçlara cevap verecek bir rehberin oluşturulmasına karar verdiler. Michelin kardeşlerin ilk Guide Michelin'i 1900 yılında Fransa'da yayımlanmıştır. Bu rehber, Fransa'daki 1200 kasaba ve şehirde ücretsiz olarak dağıtılmıştır. Rehber, seyahat edenlere yol tarifleri, mekanik yardım, otel ve restoran önerileri gibi bilgiler sunarak seyahatlerini kolaylaştırmayı amaçlamıştır.

Michelin Guide, sadece seyahat edenlere yol tarifleri sağlamakla kalmamış, aynı zamanda otomobil sahiplerine yönelik olarak otel ve restoran önerileri sunarak seyahat deneyimlerini daha keyifli hale getirmeyi hedeflemiştir. Rehber, Michelin kardeşlerin yaratıcılığı ve yenilikçi ruhuyla seyahat edenlerin ihtiyaçlarına cevap vermek üzere tasarlanmıştır. Böylelikle insanların araba lastiği özelinde talimatlarının bulunduğu bir bilgilendirme kitapçığında, yemek yiyecekleri, konaklama ihtiyacını karşılayabilecekleri adresler, yol/rota haritaları gibi bilgiler bulunan bir rehber haline gelmiştir (Blake ve Crewe, 1978: 17; Snyder ve Cotter, 1998; Hoa ve May, 2021). Yayımlanan ilk rehberin amacı araç kullanımını arttırılması ve seyahate özendirme. Rehberde Fransa genelinde sürücülerin yararlanabilecekleri mekanların listesi ve mesafe bilgisi yer almaktadır. İlk rehber ücretsiz olarak yaklaşık 35.000 kopya olarak basılmıştır.

Michelin markası ilk rehber baskısından sonra her yıl rehber yayınlamayı sürdürmüştür. Her geçen yılda rehberde olan talepten dolayı görünümü ve tasarımı değiştirilmiş ve önem verilmiştir.



Şekil 3. 1. İlk yayımlanan ve basılan Michelin Guide

Kaynak: (Michelin t.y.)

Kısa zamanda rehberde olan talebin artması ile komşu ülkelerde de ilgi görmeye başlamıştır. 1908 yılında Belçika, 1911 yılında İngiltere’de ilgi görerek doğduğu sınırların dışına çıkıp uluslararası niteliğe ulaşmıştır. Rehber 7 frank karşılığında 1922 yılında satılarak ticarileşme evresine geçmiştir. 1923 yılında Michelin Kardeşler, Michelin Rehberi’ne "Önerilen Oteller ve Restoranlar" bölümünü eklemiştir (Martin 2022; Paul, 2013). Bu değişiklik, restoranların değerlendirilmesi ve sınıflandırılması için bir sistem oluşturma gerekliliğini ortaya

çıkarmıştır. Bu nedenle 1926 yılında Michelin Kardeşler, restoranları değerlendirmek için yıldızlı bir sistem geliştirmişlerdir. Bu tarih, Michelin Rehberi'nin restoran değerlendirme pratiğinin başlangıcı olarak kabul edilir. 1926'da Michelin Rehberi'nde restoranları sınıflandırmak için bir yıldız kategorisi belirlendi. Daha sonra 1931 yılında, iki ve üç yıldızlı kategoriler eklenerek sistem genişletildi. Bu yıllara kadar olan rehberler mavi kapaklı olarak basılırken 1931'den itibaren kapaklar kırmızı renkte tasarlanmaya başladı. Michelin Rehberi, günümüzde "Michelin Red Guide" olarak bilinmektedir ve dünya genelinde gastronomi dünyasının en tanınmış rehberlerinden biri olarak varlığını sürdürmektedir. Rehber, restoranlar için uluslararası alanda prestijli bir değerlendirme sistemini temsil eder ve Michelin yıldızları, restoranların kalitesini ve mutfak becerisini belirlemede uluslararası kabul görmüş bir ölçüt olarak hizmet vermektedir. Michelin Rehberi, gastronomi tutkunlarına dünya çapında en iyi yemek deneyimlerini keşfetme fırsatı sunmaktadır (Romanchuk vd., 2022; Martin, 2022; Blake ve Crewe, 1978). Michelin kardeşlerin günümüzdeki Michelin Rehberi'nin öncüsü olan Red Guide, restoran listeleri içermesine rağmen değerlendirme yapmamaktaydı. Ancak, restoran listelerinin insanlar üzerinde etkili olduğunun farkına varan Michelin kardeşler, restoranları isimsiz olarak ziyaret edecek ve değerlendirecek bir ekip kurmaya karar verdiler. Bu ekip, bugün müfettişler olarak bilinir ve kaliteli buldukları restoranlara bir yıldız vererek ilk restoran rehberini oluşturdular. 1926 yılında yayımlanan bu ilk restoran rehberi, "Étoile des bonnes tables" (fine dining yıldızı) adıyla piyasaya sürüldü. Bu gelişme, Michelin şirketinin Michelin Rehberi adı altında bir restoran değerlendirme kuruluşu olma yolundaki ilk adımı olarak kabul edilebilir. Ancak, değerlendirmelerin kim tarafından yapıldığına dair bilgi verilmemiş ve rehberin Michelin & Cie, yani şirketin adıyla imzalandığı belirtilmiştir. Bu, değerlendirmelerin gizli kalmasını sağlamak amacıyla yapılmıştır. Michelin şirketi, rehberin amacını müşterilere faydalı olmak ve hoş görünmek olarak tanımlamıştır. Ayrıca, tarafsızlıklarını vurgulamak için otellerden ve restoranlardan ücretli reklamlar kabul etmediklerini beyan etmişlerdir. Bu tutumlarıyla Michelin şirketi, rehberin güvenilirliğini ve tarafsızlığını korumaya çalışmıştır (Lottman, 2003; Romanchuk vd., 2022).

Rehberin basılmadığı tek dönem II. Dünya Savaşı dönemidir. Savaş sırasında yaşanan kıtlık rehberin basılamamasına sebep olmuştur. Fakat savaş

stratejileri belirlemek için rehberin niteliğinin uygun olduğu anlaşılmış ve Fransa'nın kurtuluşu için temel hamlelerden biri olarak kullanılmıştır. Rehberin sahip olduğu derin harita bilgi düzeyi askeri hamlelerin daha stratejik yapılmasına olanak sağladığı için 1939 yılında yayınlanan rehber tekrar basılmıştır. Savaşın ardından sosyal yaşamın eskiye dönmeye başladığı süreçlerde insanlar savaş buhranını atlatmak ve hayat akışına uyum sağlayabilmek için kaliteli ve güzel zaman geçirecekleri işletmeler aramaya başlamışlardır. İnsanların bu arayışına direkt olarak cevap verebilen rehber, yıldızlı değerlendirme sistemini Avrupa'da yer alan ülkeleri dahil ederek sınırlarını genişletmiş ve 1951 yılında rehber yayınlamıştır (Paul, 2013; Lottman, 2003).

Michelin Rehberi, ilk yayımlandığı haline göre farklı alanlarda belirleyici güç elde etmiştir. Elde edilen bu gücün rehberin yayımlandığı ilk andan itibaren restoranlar üzerinde motive edici, kalite düzeyini koruma ve geliştirme ihtiyacı konusunda bir etki bıraktığı söylenebilir. Bu bağlamda günümüzdeki gastronomi sektöründe en prestijli değerlendirme kuruluşu olarak otoriter gücünü koruyan rehber, işletme ve şefleri her zaman daha iyi olmaya teşvik ederek önemini korumaktadır.

3.3 Michelin Rehberi'nde Standart Değerlendirme Ölçütleri

Michelin Rehberi, 1926 yılında yıldız sistemini değerlendirme ölçütü olarak kullanmaya başlamış ve sırasıyla 1931 yılında iki ardından da üç yıldız uygulaması değerlendirme kapsamına dahil edilerek ödüllendirme yapılmıştır. Yıldız ödülleri ilk anlamları incelendiğinde bir yıldızın restoranın seyahat sırasında durulmaya değer olduğu, iki yıldızın bu restoran için yolun uzatılmasına değer olduğu, üçüncü yıldızın restoran için özel seyahat düzenlenebilir anlamına geldiği görülmektedir.

Michelin'in değerlendirme süreci son derece titiz ve gizlilik esaslarına bağlı olarak gerçekleştirilir. Değerlendirmeler, yiyecek ve içecek konularında uzmanlaşmış ve Michelin tarafından özel olarak eğitilmiş müfettişler tarafından yapılır. Michelin müfettişleri, restoranları değerlendirirken net bir kriter listesi sunmazlar, ancak Michelin'in web sitelerinde yer alan açıklamalara göre restoranları genellikle 'Stars ve Covers' şeklinde iki ana kategoride değerlendirirler.

İlk kategori, yıldızlama (Stars) sistemidir. Bir restoranın yıldız alabilmesi için değerlendirilirken beş ana kriter göz önünde bulundurulur. Bu kriterler şöyle sıralanmıştır:

- Malzeme/gıda ürünleri kalitesi
- Lezzet ve ürün üzerinde uygulanan pişirme tekniği hakimiyeti
- Şefin karakterini mutfağına yansıtması
- Ödenen para karşılığını alma
- Müşteri ziyaretlerindeki ve menü arasındaki tutarlılık

Bu beş kriter incelendiğinde rehberin son derece titiz çalıştığı, genel anlamda lezzet ve mutfak kriterlerinin belirleyici olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda rehber, restoran ve ziyaretçisi arasındaki deneyimleri kapsamlı bir şekilde irdeleyerek ödül sisteminin yararlanacağı ölçütleri bu beş ana kriter doğrultusunda belirler.

“Core Values” olarak adlandırılan ve müfettişlerin değerlendirmelerini yaparken dikkat ettiği altı temel değer vardır. Bunlar şöyle açıklanmıştır:

Gizlilik: Müfettişler, Michelin için çalışsalar da restorana normal bir müşteri gibi gidip değerlendirme yapmak için gizlilik içinde hareket etmelidirler. Ekstra bir muameleyi engellemek için kimliklerini hiçbir şekilde ifşa etmezler.

Bağımsızlık: Müfettişler, restoranlarda test ettikleri yemekler için ödeme yapan Michelin ekibinin çalışanları olduğundan, özel bir muamele almadıklarından emin olabilirler.

Uzmanlık: Michelin müfettişlerinin tamamı, yiyecek-içecek ve konaklama sektörlerinde uzmanlaşmış, genellikle önceki deneyime sahip kişilerden oluşur.

Güvenirlilik: Rehber tarafından verilen ödüller, bir müfettişin tek bir değerlendirmesine dayanmaz. Ödüller, farklı müfettişlerin raporlarını içeren uzun ve detaylı bir değerlendirme süreci sonucunda verilir.

Tutku: Michelin müfettişleri işlerini gerçekten seven insanlardan oluşur. Yorucu seyahatler yapmanın ve yemek tadımları sonucunda sayfalarca rapor hazırlamanın zorlu bir iş olduğu bilinmektedir.

Kalite: Michelin, yemekleri kaliteli olan her restoranı inceleyip ödüllendirmek için Michelin'in belirlediği beş kalite kriterine dayanarak ayırım yapmadan değerlendirme yapar.

Michelin müfettişleri uzun ve titiz bir değerlendirme sürecinden sonra yıldız veya yıldızlar almaya hak kazanan restoranları rehberde restoran isimlerinin yanında aldıkları yıldız sayısı kadar yıldız sembolü ile gösterirler. Michelin yıldızı, kırmızı bir fon üzerine beyaz renkli çiçek deseniyle çerçeve içerisine alınarak

tasarlanmıştır. Restoranın yıldız aldığı yıl öncelikli olarak belirtilir, ardından yılın altında yıldız sayısı ve restoranın adı yer alır. Yıldızlama sisteminde bir sıralama yoktur; denetçilerin raporlarına dayanarak bir restoran üç yıldızı hak edecek kadar üst düzeyde ise üç yıldız birden verilebilir. Ancak genellikle restoranlar önce 'covers' sistemiyle değerlendirilmeye başlar ve istenilen kalite seviyesine ulaştıklarında yıldızlama sürecine geçerler (Gorbunova, Yamasheva 2017). Michelin yıldızları ömürlük değildir; kaliteden ödün veren veya sürdürülebilirliği zayıflayan restoranlar yıldızlarını kaybedebilirler. Rehber dünya çapında 3 kıta 71 ülkede faaliyet göstermektedir.



Şekil 3. 2. Michelin Yıldızı

Kaynak: (Michelin Guide, t.y)



Şekil 3. 3. Michelin Rehberi Yıldız Sistemi

Kaynak: (Michelin Guide, t.y.)

Restoran değerlendirmek için görevli müfettişler; iç atmosfer, masa, servis düzeyi ve kalitesi gibi faktörleri değerlendirme ölçütlerine dahil etmemektedirler. Bu faktörleri değerlendirmek için “Covers” olarak adlandırılan, çatal ve kaşık ile sembolize edilen ödül sistemini değerlendirme aşamasında kullanmaktadırlar. Rehberde yıldızla layık görülmeyen ancak covers sistemi ile değerlendirildiğinde

oldukça başarılı olan restoranlar için değerlendirme aşamasında yer verilmektedir. Michelin Rehberi, özellikle yemek kalitesi ve pişirme tekniklerindeki ustalığa odaklanarak restoranları yıldız veya bib gourmand ödülleriyle değerlendirir. Ancak otel ve restoranların iç mekân dekorasyonu, servis kalitesi ve konforu da 'covers' adı verilen sembollerle belirtilir. Bu semboller arasında çatal ve kaşık sembolü, restoranların konforunu ifade etmek için kullanılır ve sembol çatal ve kaşığın üstünde çapraz olarak yer alır. Michelin müfettişleri, bu sembolleri temsil eden genel konfor ve mekânın servis kalitesi gibi kriterlere dayanarak 1'den 5'e kadar bir skala oluşturmuştur. Tek çatal ve kaşık, "oldukça konforlu" restoranları temsil ederken en fazla beş çatal ve kaşıkla gösterilen restoranlar "lüks konforu"nu ifade eder. Ayrıca, yemek servisi yapan barlar ve pub'lar için bira kupası yanında çatal işareti; pub'lar için ise şarap bardağının yanında çatal işareti kullanılır. Otel ve konaklama işletmeleri için ise konfor ve kalite ev sembolü ile gösterilir. Michelin Rehberi'ne sahip olanlar, bu semboller aracılığıyla kolayca anlaşılır ve akılda kalıcı bilgiler elde ederler.



Şekil 3. 4. Michelin Cover Sistemi

Kaynak: (Michelin Guide, t.y.)



Şekil 3. 5. Michelin Konaklama İşletmeleri Değerlendirme Sembolleri

Kaynak: (Michelin Guide, t.y.)

Michelin Rehberi'nde, yüksek kaliteli yemek sunan ancak yıldız almayı hak etmeyen daha sade ve geleneksel mutfaklara sahip restoranları da ödüllendirmek için "Bib Gourmand" adı verilen bir ödül bulunmaktadır. Bib Gourmand, genellikle uygun fiyatlı ve lezzetli yemekleriyle tanınan, casual dining deneyimi sunan restoranları onurlandırır. Bu ödül, mütevazı ve samimi ortamlarda, yerel lezzetlere ve geleneksel tekniklere sadık kalan restoranları kapsar. Bib Gourmand alan restoranlar, Michelin müfettişleri tarafından dikkate değer bir mutfak deneyimi sunmaları ve aynı zamanda bütçe dostu olmaları nedeniyle seçilirler. Michelin Rehberi'nde Bib Gourmand ödülünü alan restoranlar, rehberin sayfalarında özel bir sembolle belirtilir. Bu ödül, lezzetli ve keyifli yemekleriyle tanınan ama daha sade bir ortama sahip olan restoranlara verilerek gastronomi dünyasında çeşitliliği ve erişilebilirliği teşvik etmeyi amaçlar.



Şekil 3. 6. Bib Gourmand ödülü sembol

Kaynak: (Michelin Guide, t.y.)

Yeşil yıldız ödülü 2020 yılında yayımlanan rehberde Michelin ödüllendirme sisteminin bünyesine kazandırdığı son ödüllerden birisidir. Ödülün genel amacı işletmenin sürdürülebilirlik çalışmalarına-hedeflerine uyumlu çalışması ve teşvik edilmesidir. Son yıllarda Michelin Rehberi yalnızca lezzet açısından değil, aynı zamanda çevresel ve sürdürülebilir uygulamalar açısından da restoranları değerlendirmeye başlamıştır. Bu bağlamda Michelin Yeşil Yıldızı, sürdürülebilir gastronomiye öncülük eden restoranları ödüllendirmek için kullanılmaktadır. Michelin Yeşil Yıldızı restoranların çevresel etkilerini azaltmak, yerel ürünleri desteklemek, atıkları azaltmak ve sürdürülebilirlik uygulamalarını teşvik etmek

gibi çeşitli kriterlere dayanarak verilir. Bu yıldız sadece yemeklerin lezzeti değil, aynı zamanda restoranın çevresel ve toplumsal etkisi de göz önüne alınarak verilir.

Michelin Yeşil Yıldızı'nın amacı, gastronomi sektöründe sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk konularında farkındalığı artırmak ve bu alanda öncü olan restoranları teşvik etmektir. Bu yıldız, restoranların sadece yüksek kaliteli yemekler sunmaları beklenen bir platformdan, aynı zamanda çevreye duyarlı ve sürdürülebilir uygulamaları benimseyen birer lider olarak görülmesini sağlamaktadır. İlk rehberde 48 restoran yeşil yıldız ödülüne layık görülmüştür. Rehberin yayınlandığı ülkelerin hepsinde yeşil yıldız ödüllendirilmesi yapılmaya devam edilmektedir.



Şekil 3. 7. Yeşil Yıldız ödülü sembol

Kaynak: (Michelin Guide, 2020)

Rehber, 2023 yılında duyurmuş olduğu son ödül olan “Michelin Key” ile otel işletmeleri için bir ödüllendirme sistemini hayata geçirmiş oldu. Michelin Rehberi’nden bağımsız yeni bir rehber olarak nitelendirilen bu sistem 120 ülkede geniş bir fiyat ve tarz skalasına sahip 5300 otel önermektedir. Rehberde yer alacak otellerin belirlenmesi için 5 kriter belirlenmiştir. Bunlar;

- Bulunduğu bölgeye açılan bir kapı olması,
- İç tasarım ve mimaride mükemmellik,
- Bireysellik, kişiliği ve özgünlüğü yansıtması,
- Hizmet, konfor ve kalitede tutarlılık,
- Deneyim düzeyi ile fiyat arasındaki tutarlılık, şeklindedir.

Michelin rehberinin genel ödüllendirme sisteminden bağımsız olarak çalışmalar yürüten bu yeni rehber için üç ana hedef belirlenmiştir. Bunlar:

- Gezinlerin unutulmaz bir otel konaklamasıyla bir yemek deneyiminden önce veya sonra gelmelerini sağlamak,
- Konukları, gece için bir odadan çok daha fazlasını sunan butik konaklamaya yönlendirmek,
- Kullanıcılara tek bir bağımsız platform üzerinden seçim yapma, rezervasyon yapma ve deneyimlerini paylaşma fırsatı vermek, şeklindedir.

Michelin Rehberleri Uluslararası Direktörü Gwendal Poullennec Michelin Key rehberi için: “*Michelin anahtarı (key) gezginler için açık ve güvenilir bir göstergedir. Michelin Yıldızı, kendi alanlarında en üst seviyedeki restoranları öne çıkardığı gibi, Michelin Anahtarı da dünya çapındaki en sıra dışı otelleri ödüllendiriyor. Bu aynı zamanda kendini adanmış, hevesli konaklama profesyonellerinin ekip çalışmasının da bir onayıdır.*” şeklinde açıklamalarda bulunmuştur (Michelin Guide, 2023). Michelin Anahtar Rehberi 8 Nisan 2024 tarihinde Fransa seçkisi ile yayın hayatına başlayarak ilk ödülleri dağıtmıştır.



Şekil 3. 8. Michelin Anahtar ödülü

Kaynak: (Michelin Guide, 2023)

Ödüllendirme için simgesel ifadelere sıklıkla yer veren rehberin, işletmelerin farklı özelliklerini nitelemek için verdiği bazı semboller vardır.

Sokak Yemekleri: Rehberin internet sitesinde görülen bu simgede, sokaktaki yemek satıcılarının kullandığı seyyar tekerlekli arabayı anımsatan ibarede, işletmede oldukça lezzetli sokak yemekleri olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3. 9. Michelin Sokak Yemekleri Sembolü

Kaynak: (Michelin Guide t.y.)

Başarılı Şarap Kartı: Üzüm salkımını imgeleyen bir görüntüye sahiptir. Başarılı olarak değerlendirilmiş ilgi çeken şarap kartına (menüsüne) sahip işletmeler için kullanılmaktadır.



Şekil 3. 10 Michelin Başarılı Şarap Kartı Sembolü

Kaynak: (Michelin Guide t.y.)

İlgi Çekici Manzara: Manzarasıyla ön plana çıkan restoranlara verilmektedir. Bir noktadan çıkan üç çizgi şeklinde manzara ifade edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 3. 11. İlgi Çekici Manzara Sembolü

Kaynak: (Michelin Guide t.y.)

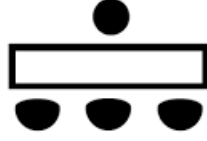
Terasta Yemek: Masa sandalye ve şemsiye ile şekillendirilmiş bu sembol, bulunduğu bina içerisinde misafirlerine terasta yemek yeme imkanını sağlayabilen işletmelere verilmektedir.



Şekil 3. 12. Terasta Yemek Sembolü

Kaynak: (Michelin Guide t.y.)

Tezgâhta/Şef Masasında Yemek: Bir şef (yuvarlak siyah nokta ile imgeselleştirilmiş), masa ve masanın ardında 3 adet oturulacak koltuk şeklinde tasarlanmış bu sembolde genellikle şefin çalıştığı tezgâhın hemen önünde oturma imkânı sağlanan ve servis sırasında sunum aşamasının izlenebildiği restoranlar simgelenir.



Şekil 3. 13. Terasta Yemek

Kaynak: (Michelin Guide t.y.)

Basit Dükkân: Sadeliğin ön planda, tabak sunumlarının ve restoran iç ambiyans dekorlarının basit olduğu; ancak lezzet ve servis edilen ürünlerin kalitesinin üst düzey olduğu restoranları ifade eder. Genellikle “Bib Gourmand” kategorisinde ödül almış restoranlar bu simge ile bağdaştırılmaktadır.



Şekil 3. 14. Basit Dükkân Sembolü

Kaynak: (Michelin Guide t.y.)

Rehber ilk yayımlandığı tarihten itibaren günümüze ulaştığı süreçte sürekli kendini yenileyerek yeni kavram ve semboller geliştirmiştir. Ödül sistemlerini daha nitelikli duruma getirerek en prestijli restoran değerlendirme rehberi olma niteliğini taşımaktadır.

3.4 Michelin Rehberi ve Bölgeler

Rehber, Avrupa kıtasının birçok farklı ülkesinde değerlendirmeler yapmaya başladığı tarihten itibaren her geçen yıl sınırlarını genişleterek yeni ödüller vermiştir. New York bölgesinde 2006 yılında yayınlanan liste ile 39 restoran ödül almış ve rehber ilk defa Avrupa kıtasından başka bir kıtada faaliyet göstermiştir. Amerika’ya yayılımı başladıktan hemen 1 yıl sonra 2007 yılında rehber Asya kıtasında değerlendirmelerde bulunarak ödüle layık görülen restoranlara ödülleri vermiştir. Japon mutfağının derin tarihsel yapısı beraberinde geleneksel Japon mutfağı servisi veren restoranların, rehberin kriterlerini eksiksiz karşılaması sonucu

ülkenin büyük bir kısmı değerlendirmeye alınarak yeni bir Michelin Rehberi destinasyonu oluşturulmuştur. Rehber, 2009 ve 2016 yıllarında Asya kıtasında birçok önemli bölgeyi değerlendirme sınırlarına dahil ederek bu önemli destinasyonda çalışma yoğunluğunu oldukça arttırmıştır (McConnell 2016, Michelin Guide Web Sitesi, 2024). Rehber, 2022 yılında Orta Doğu'da ilk faaliyetlerine başlamış; Dubai, Abu Dabi gibi bölgelere ödüllendirme yapmıştır. Dubai'de 2 yıldızlı 3 restoran, 1 yıldızlı 11 restoran, yeşil yıldız alan 3 restoran, Bib Gourmand ödülü alan 16 restoran ve önerilen 53 restoran ile 86 restoran değerlendirilmeye alınmıştır. Abu Dabi' de ise 1 yıldızlı 4 restoran, Bib Gourmand ödülü alan 6 restoran ve önerilen 35 restoran ile toplam 45 restoran değerlendirilmeye alınmıştır.



Şekil 3. 15. Michelin Guide Lokasyonları

Kaynak: (Michelin Guide t.y.)

Yukarıdaki şekilde Michelin Rehberi'nin faaliyette bulunduğu lokasyonlar görülmektedir. Rehber yayınlandığı her bölgeye özel belirlediği tarihlerde senelik olarak yayınlanmaktadır. Rehber, faaliyet gösterilen bölgenin ismi ile yayınlanmaktadır. Rehberin ilk yayınlanmaya başladığı ve Michelin şirketinin merkezinin bulunduğu Fransa rehberi şubat ayında, en çok Michelin yıldızlı restoran bulundurma başarısına sahip olan Japonya (Hokkaido) rehberi nisan ayında, Amerika rehberi ekim ayında, Avrupa'nın potansiyeli yüksek merkez şehirleri olarak kabul edilen şehirlerin ortak yayınlandığı rehber mart ayında yayınlanır (Bruton, 2019; Chiang ve Guo, 2021; Michelin Guide Web Sitesi). Geçtiğimiz 2022 Nisan ayında Michelin Rehberi'nin sitesinde yayınlanan haberde ülkemizde İstanbul bölgesinin gelecek rehberde değerlendirme sınırları içerisine

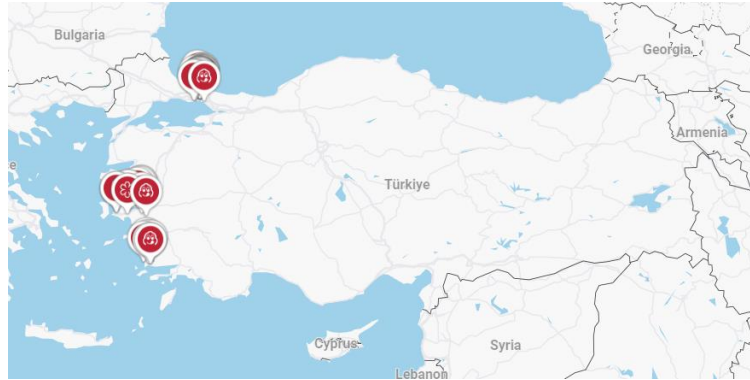
dahil edildiği duyurulmuştur. 2022 Ekim ayında ilk ödül seremonisi yapılmış ve İstanbul bölgesinde 1 restoran 2 yıldız, 4 restoran 1 yıldız, 10 restoran Bib Gourmand ödülü, 1 restoran yeşil yıldız, önerilen 38 restoran değerlendirilmeye alınmıştır.



Şekil 3. 16. İstanbul Bölgesi Michelin Yıldızı alan restoranların lokasyonları

Kaynak: (Michelin Guide, t.y.)

20 Temmuz 2023 tarihinde rehberin internet sitesinden yapılan duyuru ile Michelin seçkisine İzmir ve Bodrum bölgeleri dahil edilerek ülkemizde Michelin Rehberi'nin faaliyetleri genişletilmiştir. 9 Kasım 2023 tarihinde yapılan ödül seremonisinde 1 restoran 2 yıldız, 11 restoran 1 yıldız, 26 restoran Bib Gourmand ödülü, 5 restoran yeşil yıldız, önerilen 72 restoran değerlendirilmeye alınarak toplam 110 restoran rehberde dahil edilmiştir.



Şekil 3. 17. Türkiye’de bulunan Michelin Yıldızlı restoran lokasyonları

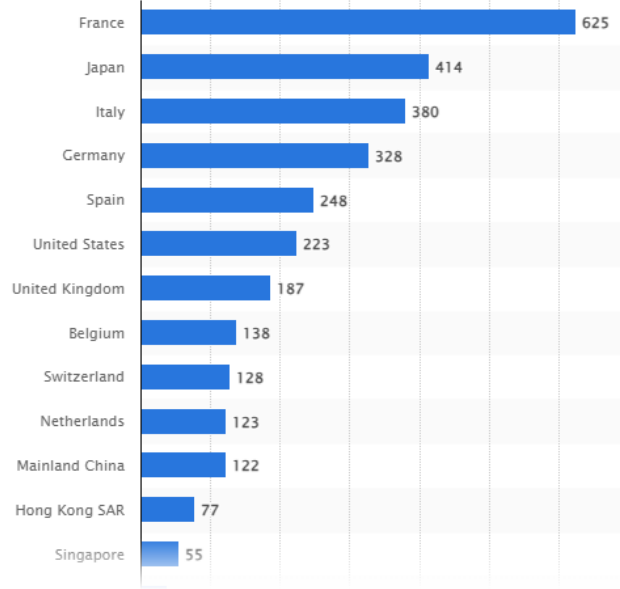
Kaynak: (Michelin Guide, t.y.)

Michelin Rehberi kapsamında yapılan bölgesel değerlendirmelerin meydana getirdiği bir diğer önemli durum ise gastronomi destinasyonlarının oluşmasıdır. Çavuş (2020), gerçekleştirdiği çalışmasında metrekare başına düşen Michelin Yıldızlı restoran sayısının çok olduğu bölgelerin gastronomi alanında gelişmesi için oldukça önemli bir faktör olduğunu dile getirmiştir.

Fransa/Paris, İspanya/San Sebastian, Japonya/Tokyo ve Kyoto, Danimarka/Kopenhag, Amerika/New York, Tayland/Bangkok gibi bölgeler incelendiğinde Michelin Yıldızlı restoranların sık ve birbirine yakın konumlarda olduğu görölmektedir. Bu bölgelerin önemi, dünyada kabul edilen önemli gastronomi merkezlerinin başında yer almalarıdır. Bu bağlamda Michelin Rehberi'nin değerlendirmiş olduğu bölgelerde oluşturulan/kazanılan ekol gastronomi alanındaki sürekli gelişimi doğrudan desteklemektedir (Chaigasem, Srikongpan ve Phongphet, 2023).

Bu önemli destinasyonlar incelendiğinde en fazla Michelin Yıldızlı restoranların bulunduğu bölgelerin olduğu görölmektedir. 2018 yılında yayınlanan Kyoto Rehberi, 103 restoran ile en çok Michelin Yıldızlı restoranı bünyesinde barındırma rekorunu San Sebastian bölgesinin elinden almıştır.

Dünyada en çok Michelin Yıldızlı restorana ev sahipliği yapan ülke 625 restoran ile Fransa'dır. Japonya 414 restoran ile ikinci, İtalya 414 restoran ile üçüncü, Almanya 328 restoran ile dördüncü, İspanya 248 restoran ile beşinci sırada yer almaktadır (Statista Web Adresi, 2023)



Şekil 3. 18. Ülkelerin sahip olduğu Michelin Yıldızlı Restoran sayıları

Kaynak: (Statista Web Adresi, 2023)

3.5 Restoranlarda Başarı Faktörlerini İnceleyen Çalışmalar

Yiyecek, içecek hizmeti veren işletmelerin, ağırladıkları misafirlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik çalışmalar yaptığı bilinmektedir. Bu ihtiyaç ve beklentilere yönelik çalışmalarını iyi gerçekleştirip analizlerini sağlam temellere dayandıramayan işletmeler, diğer işletmeler ile arasındaki rekabet ortamını sağlayamadığından dolayı sürekliliğini koruyamadığı anlaşılmaktadır (Dilek vd., 2017). İlgili literatür incelendiğinde tüketicilerin restoran tercihi yaparken etkilendikleri ve önemsedikleri bazı faktörlerin olduğu görülmektedir. Bunlar; işletmenin kurulduğu yer/bölge, iç atmosferi, menü içerik ve çeşitliliği, servis kalitesi ve hızı, fiyat/ödenen ücretin karşılığını alma, hijyen ve yemek/ürün kalitesi gibi etkenlerdir. İşletmeler tarafından bu tercihlere ve isteklere göre çalışmaların yapılması restoranların başarı sağlaması için oldukça önemlidir (Lin vd., 2023; Jang ve Mattila, 2005; Pedjara ve Yagüe 2001). Çalışmalar incelendiğinde restoran başarısına etken faktörlerin önem sırası, çalışmanın yapıldığı bölgeye, çalışmaya dahil edilen katılımcının yaşam tarzı ve demografik yapısına, gelir-eğitim düzeylerine, meslek, medeni durum, çocuk sahibi olmak gibi konuların restoran tercihinde etkili olduğu söylenmektedir (Çetin, 2019; Albayrak, 2014, Arıker, 2012). Çalışmalar incelenirken tüketicinin restoran tercihinde sadece demografik özellikleri değil, farklı konulara ve koşullara göre de restoran tercihlerini belirleyebildiklerinin açıklandığı görülmüştür. İbrahim ve arkadaşları

(2017) yaptıkları çalışmada Malezya'nın Penang bölgesinde bulunan Mamak restoranların tercih edilmesinde en büyük etkenlerinden birinin konum olduğunu dile getirmişlerdir. Cevizkaya (2015), yapmış olduğu çalışmada etnik restoranların tercih edilmesi için önemli faktörlerin menü çeşitliliği, personel davranışı, personel bilgisi, iç atmosfer, restoran dekorunun etnik yapısına uyumlu olması olduğunu açıklamışlardır. Lin ve arkadaşlarının (2023) yaptıkları çalışmada tüketicilerin restoranları tercih ederken tercih edecekleri restoran hakkında bilgi sahibi olabilmek için restoranların incelendiği internet platformlarından yararlandıkları görülmüştür. 304 kullanıcıdan oluşan bir platformdan yapılan analizler sonucu genellikle bir restoran hakkında yapılan değerlendirmelerde çoğunluğun ortak görüşü kabul edildiği görülmüştür. Choi ve Zhao (2010), yaptıkları çalışmada Güney Florida'da tüketicilerin restoran tercih ederken dışarıda yemek yeme sıklığına bağlı olarak değişkenlik göstermekle beraber sağlık endişesinin bir restoran tercih ederken en başta gelen faktörlerden biri olduğu ifade etmişlerdir. Lu ve Wang (2015), yaptıkları çalışmada hizmet kalitesinin restoran tercihinde önemli bir faktör olduğunu dile getirmişlerdir. Çalışmanın sonucu olarak Tayvan'da bulunan restoranların hizmet şartlarının kadın ve erkek arasındaki tercih edilebilirlik oranına da etki ettiği, cinsiyetlerin bir restorandan beklentilerinin farklı olabileceği öne sürülmüştür. Gregory ve Kim (2005), yaptıkları çalışmada restoran seçiminde yemek kalitesi ve lokasyonun önemli olduğu dile getirilmiştir. Koo ve arkadaşları (1999), yaptıkları çalışmada tüketicilerin belirli bir restoranı seçmesine yönelik tercih faktörlerini tartışmışlardır. Hong Kong bölgesinde yapılan çalışmada, tüketicilerin farklı yemek amaçlarına göre (örn. aile yemeği, iş yemeği turistik deneyim vb.) restoranlar arasında tercih yaptıkları ifade edilmiştir. Moura ve Souki (2017) yaptıkları çalışmada tüketicilerin restoran tercihinde etken faktörleri, hijyen, yemek kalitesi, servis ve fiyat olarak açıklamışlardır. Ha, Park ve Park (2016) yaptıkları çalışmalarında, tüketicilerin restoran tercih ederken bir sürü psikolojisi içinde olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır. Yüksek puan ve yorum almış restoranların, paket servis hizmeti veren restoranların ve servis esnasında yoğun kalabalık olan restoranların tercih edilme sıklığının daha çok olduğu anlaşılmıştır. Hanjeerpanya ve Patterson (2017), gerçekleştirdikleri çalışmada yemek blogculuğu yapan tüketicilerin restoran tercih etmek için değerlendirdikleri faktörleri; ilgi çekici olmalı, özgün olmalı, tasarım olarak şık ve rahat olmalı şeklinde açıklamışlardır. Scozzafava ve arkadaşları (2017) yaptıkları

çalışmada tüketicilerin bir restoranı tercih etmesi için etken faktör olarak değerlendirilebilecek başlıkları yerel ürünleri kullanmak, çevre dostu sürdürülebilirlik çalışmaları geliştirmek, özgün yemekleri yerel ürünler ile meydana getirmek şeklinde sıralamışlardır. Cullen (2015) yaptığı çalışmada, tüketicilerin yemek yiyeceği restoranı seçerken etkilendiği faktörleri ücret-hizmet kalitesi dengesi, kalitede devamlılık şeklinde ifade etmiştir. Agustono (2017), yaptığı çalışmada Endonezya'nın Surabaya kentinde tüketicilerin restoran tercih etmede etkilendikleri faktörler ve tüketici davranışları hakkında inceleme yapmıştır. Tüketicilerin restoran tercih ederken birçok durumdan etkilendiğini, ancak bunların arasında başlıca yemeğin kalitesi ve hizmet kalitesi gibi etkenlerin geldiğini söylemiştir. Bacon ve Krpan'ın (2018) yaptıkları çalışmada tüketicinin restoran tercihinde bulunurken etkilendiği menü içeriğinin etkisi tartışılmıştır. Farklı menülerin katılımcılara sunulması analiz yapılması sonucu vejetaryen yemeklerin geçmiş tercihlere bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Chua ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada restoran seçiminin dayandırıldığı durumsal faktörleri incelemişlerdir. Çalışma sonucunda menü fiyatı, hızlı yemek, marka itibarı gibi faktörler belirlenmiştir. Hasan ve arkadaşlarının (2022), yaptıkları çalışmada restoran tercihinde bulunurken menü içeriğinin açıklayıcı ve net olmasının yemek seçiminde etkili olduğu gibi restoranın tercih edilme sıklığını da arttırdığı ifade edilmiştir. Metha ve Maniam (2002), yaptıkları çalışmada bir tüketicinin dışarıda yemek ve restoran tercihinde etkilendiği; kendine rehber olarak atadığı faktörleri hizmet, ürün kalitesi, konum, mekânın fiziksel şartları, tanıtım, reklam ve imaj olarak sınıflandırmıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde tüketicilerin restoran tercihinde önemli ve etken rol oynayan ortak faktörlerin olduğu görülmüştür. Restorancılığın ve gastronomi sektörünün gelişmesiyle birlikte yapılan çalışmalarda farklı faktörlerin türediği anlaşılmıştır. Bu bağlamda çalışmalardan yola çıkılarak restoran başarı faktörleri kapsamında standartlaştırma çalışması yapabilmek adına bazı ortak faktörler belirlenmiştir. Bunlar; destinasyon özellikleri, iç atmosfer, menü (çeşitlilik, derinlik vb.), yiyecek içecek kalitesi, hizmet (servis) kalitesi, fiyat, şeklinde belirlenmiştir.

3.5.1 Destinasyon Özellikleri

Tercih edilen restoranın konumu restoran başarısına direkt olarak etki eden önemli bir faktördür. Bir restoranın kuruluşunda destinasyon özellikleri ile ilgili çalışmaların yapılması, restoranın başarısı ve devamlılığı için oldukça gereklidir. Ulaşım, hammaddeye yakınlık, potansiyel müşteri topluluğunun yaşadığı bir bölge olması açısından yeterli olan işletmeler tercih edilebilirlik açısından ön plana çıkmaktadır.

Bir restoran bahsedilen başarı faktörlerini fazlasıyla sağlamış olsa da ilk aşamada tüketicinin tercih etme potansiyelini ilk olarak restoranın konumunun belirlediğini söylemek mümkündür. Restorana ulaşım konusu oldukça belirleyicidir; tüketicinin restorana ulaşımı sırasında yaşayacağı bölge bazı problemlerin, tüketicide restoran hakkında bir ön yargı oluşmasına sebebiyet verebileceği söylenmektedir (Erkmen, 2019; Walker, 2011). Kuruluş bölgesinde yapılan özenli çalışmalar oldukça önemlidir. Yapılan çalışmalara bakıldığında bir restoranın konumunun tüketiciler arasında en çok önem verilen etken başarı faktörü olduğu söylenebilir (Tressider, 2015; Mandić vd., 2020).

3.5.2 Atmosfer

Restoranın iç atmosferinin meydana getirdiği ambiyansın tüketiciler üzerinde olumlu veya olumsuz yönde duygusal etkiler bıraktığını söylemek mümkündür. Bu duyguları ön plana çıkartma amacıyla bilinçli olarak yapılmış iç atmosfer tasarımları, tüketici açısından restoran tercihini etkilemektedir. Heug ve Gu (2012) yaptıkları çalışmada restoran atmosferinin aldığı hizmet karşısındaki memnuniyet düzeyini etkilediğini ve restoran tercihinde oldukça etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde restoranın iç atmosferinin yemek deneyiminin bir parçası olduğunun ifade edildiği görülmektedir. İç mekân tasarımı, ses, aydınlatma gibi etkenlerin hizmet kalitesi, ürün kalitesi gibi konular hakkında tüketicilerde olumlu bir algı oluşturduğu söylenmektedir. Aynı zamanda iç atmosferin tüketici ihtiyaçlarına yanıt vermesinin tüketicilerin satın alma faaliyetlerine olumlu etki ettiği görülmüştür. Kaliteli iç mekân dekorasyonu, şık tasarımlar ve rahat yemek salonları gibi uygulamalar misafirlerin algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Biswas vd., 2017; Farooq vd., 2020; Biswas, Lund ve Szocs, 2019). Bu bağlamda restoran başarısına etki eden faktörler arasında iç atmosfer çalışmaları, tüketiciler üzerinde olumlu yönde etki etmesinden dolayı önem arz etmektedir.

3.5.3 Menü

Yemeklerin kalitesi ve ambiyansın müşterilerin tercihleri üzerindeki etkisinin yanı sıra, menü ve menü çeşitliliği de önemli bir faktördür. Araştırmalar yiyecek fotoğraflarının, sağlıklı yiyecek seçeneklerinin ve vejetaryen yemeklerin menülere eklenmesinin, müşterilerin restoranlarda yemek seçimlerini kolaylaştırabileceğini göstermektedir. Bu şekilde müşterilerin ihtiyaçları karşılanarak restoranların marka imajı da geliştirilmektedir. Günümüzde özellikle sağlık sorunları nedeniyle tüketicilerin menü tercihleri konusunda hassasiyet göstermesi, restoran seçimlerini etkilemektedir. Hızla büyüyen restoran sektöründe rekabet edebilmek için işletmelerin tüketicilerin bu yöndeki istek ve beklentilerini iyi analiz edip yanıt vermesi büyük önem taşımaktadır. Örneğin; bir restoranın alerji, diyabet, yaşlı, çocuk, sporcu, diyet ve vejetaryen gibi menü alternatifleri sunması tüketici tercihlerini olumlu yönde etkileyecektir. Tüm bu unsurlar dikkate alındığında menü ve yemek çeşitliliğinin, tüketici tercihlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer aldığı kaçınılmaz bir gerçektir (Bruemmer vd., 2012; Wu ve Sturm).

3.5.4 Yiyecek İçecek Kalitesi

Yiyecek ürünlerinin kalitesi restoranın tercih edilme sıklığı ve başarısı açısından önemli rol oynayan faktörler arasında yerini almaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında yemeğin tadının tüketiciler için başlıca tercih sebeplerinden biri olduğu sonucu ile sıklıkla karşılaşılmıştır. Lane (2013), yaptığı çalışmasında kaliteli yiyecek içecek sunan fine-dinig restoranların Michelin Rehberi'nde yer alma imkânının daha sık olduğunu ifade etmiştir. Namkung ve Jang (2017) yaptıkları çalışmalarında gıda ürünlerinin kalitesinin restoran müşterilerini memnun etmek için temel faktörlerden biri olduğunu dile getirmişlerdir. Gigante (2007), tadın ve lezzetin yönlendirici gücünün, gurmeler üzerinde hatırı sayılır bir etki bıraktığı ve oldukça önemli olduğunu açıklamıştır. Yiyecek içecek ürünlerinin kaliteli olmasının önemi, kaliteli gıdaların çeşitli uygulamalar sonucu maksimum lezzette sunulması, restoranın tüketiciler üzerinde etki bırakması ve tatmin duygusunu yaşatması ile ilgilidir. Tešanović ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları çalışmada, restoranlarda gıda kalitesinin profesyonel değerlendiriciler tarafından yapılan tadım deneyimi farklı demografik yapıya sahip tadımcılara da uygulanmıştır. Çalışmanın sonucu olarak gıda kalitesinin tadımcıların demografik yapı farklılığı önemli olmaksızın yönlendirme gücünün olduğunun net anlaşılır

olduğu söylenmiştir. Jin ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, aynı yemeğin farklı restoranlarda farklı şefler tarafından yapılması yemeğin tadına ve kalitesine doğrudan etki ettiğinden dolayı tercih edilme ve restoran başarısında belirleyici etken olduğu söylenmiştir. Bu bağlamda yiyecek içecek kalitesinin restoranlara doğrudan etki eden önemli faktörler olduğu aşıkardır. Bu etken faktör başarısı doğrultusunda çalışmalar yapıp menülerinde yenilik yapan restoranların başarı sağlayabildiği anlaşılmaktadır.

3.5.5 Hizmet ve Servis Kalitesi

Servis ve hizmet kalitesi tüketicinin restoran deneyimi hakkında genel düşünceleri ve yargılarının oluşmasını sağlayan, hatıralarında kalan ve tavsiye-tercih sıklığını arttıran önemli bir etkidir (Chow vd., 2007). Namin (2017) yaptığı çalışmada, fastfood hizmet veren restoranların hizmet kalitesinin tekrar tanımlanması gerektiğini ve bu uygulamayı değerlendirecek markaların müşteri memnuniyeti sağlayabileceğini ifade etmiştir. Ladhari'nin (2007), yaptığı çalışmada tüketim duygularının tüketici memnuniyeti üzerindeki etkisi ve diğer tüketicileri nasıl etkiledikleri tartışılmıştır. Bu memnuniyetin etkisi hesaba katıldığında tercih edilebilirliğin sıkılaşması ve hedonik duyguların canlanmasında önemli etkilerinin olduğu söylenmiştir. Servis kalitesinin diğer etkenler kadar önemli olması, tüketicilerin bir restoran hakkındaki düşüncelerinin oluşmasında önemli rol oynar. Servis kalitesinin bütünlüğü, iyi olarak nitelendirilebilecek restoranların ekipman kalitesine de dikkat ettiği görülmüştür. Tüketicinin memnuniyeti servis ekibinin ilk karşılaşmasından, kaliteli ekipman deneyiminden uğurlanma aşamasına kadar olan bütün sürecin başarılı geçmesi ile doğru orantılıdır. Bu doğrultuda başarı elde etmek için çalışmalarda bulunan restoranların servis organizasyonlarında derin ve sıkı çalışmalar yaptığı görülmektedir.

3.5.6 Fiyat

Kaliteli bir restoran için uygulanan fiyatlandırma politikaları tüketici tercih edilebilirliği açısından oldukça önemlidir. Beklenen kalite ve memnuniyet karşısında ödenen ücretin etkisinin büyük olduğu bilinmektedir (Chen vd., 1994). Ödenen fiyatın yüksek olması tüketiciye doğrudan başarılı bir servis organizasyonu ve üst düzey kalitede bir hizmet alacağının bilincini oluşturmaktadır. Bu konuda ilgili literatür incelendiğinde alınan hizmet ve ödenen fiyat miktarının doğru orantılı olduğu ve bu orantının müşteri beklentilerini karşılayarak işletmenin tercih edilmesi ve önerilmesinin önünü açacağı düşünülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada restoran değerlendirme kuruluşlarının yayımlamış olduğu rehberler arasında en nitelikli ve prestijli rehber olarak kabul edilen Michelin Rehberi'nin Ekim 2022 yılında ülkemizde faaliyet göstermesi ve rehber tarafından İstanbul'da yapılan ödüllendirme çalışmaları sonucunda bazı restoranların ödül alması ile fine-dining/lüks restoranların başarı kriterlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. İstanbul bölgesinde 2023 Kasım ayında açıklanan rehberde 1 restoran 2 Michelin yıldızı, 6 Restoran 1 Michelin yıldızı ve bu 6 restoran içinden 1 restoran hem 1 Michelin yıldızı hem de yeşil yıldız olarak toplam 7 restoran Michelin yıldızı ile ödüllendirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı İstanbul'da faaliyet gösteren ve Michelin Rehberi tarafından yıldız ile ödüllendirilen restoranların başarı faktörlerini incelemektir. Yabancı literatür incelendiğinde farklı bölgelerde benzer çalışmaların olduğu görülmüştür, ancak ülkemizde bu tarz bir çalışmaya rastlanmamış olmasının çalışmayı önemli kıldığı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada ülkemizde yayınlanan Michelin Rehberi'nin İstanbul'da ödül verdiği restoranlardan elde edilen veriler sonucunda ülkemizin gastronomisinin gelişmişlik düzeyine katkı sağlanması; uluslararası arenada ülkemiz sınırları içerisinde bulunan, başarı gösteren restoranların tanınırlığını artırması ve bu restoranların başarılarını sürdürmesi için uygulayabileceği çalışmalara açıklık getirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada verileri elde etmek için nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmaların ilgili konuyu birçok farklı yönden inceleyerek detaylandırılabilen çalışmalar olduğu söylenebilir (Aydın, 2018; Baltacı, 2019; Fossey vd., 2002).

4.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nisan 2022 tarihinde Michelin Rehberi'nin ülkemizde ilk olarak İstanbul bölgesini rehberine dahil etmesi ve 2022 Ekim tarihinde İstanbul rehberinin yayımlanması sonucu çalışmanın evreni İstanbul'daki Michelin yıldızlı restoranlar olarak belirlenmiştir. İlk yayımlanan Michelin İstanbul Rehberi'nde (Ekim, 2022)

1 restoran 2 yıldız, 1 restoran 1 yıldız ve 1 yeşil yıldız, 3 restoran 1 yıldız olarak toplam 5 restoran Michelin yıldızı ödülü almaya hak kazanmıştır. 2023 Kasım tarihinde yayımlanan rehberde 2 restoran listeye eklenerek İstanbul'da güncel olarak toplam 7 restoran Michelin yıldızı ödülü almıştır. Ek olarak 2023 Kasım tarihinde yayımlanan rehberde Bodrum ve İzmir bölgeleri dahil edilerek rehber İstanbul, Bodrum, İzmir rehberi olarak yayımlanmıştır. Yayımlanan rehber sonucunda ülkemizde toplam 12 adet Michelin yıldızlı restoran bulunmaktadır. İzmir ve Bodrum bölgelerinde yayımlanan son rehber ile Bodrum'da 2 adet, İzmir'de 3 adet restoran rehberde yer almıştır. Ancak çalışmaya yalnızca İstanbul bölgesinde ödül almış restoranlar dahil edilmiştir. İstanbul bölgesinde ödül almış restoranlardan yola çıkılarak Michelin Rehberi'nin genel değerlendirme standartları ile ilgili fikir sahibi olunmaya çalışılmış ve bu çerçevede çalışmanın verileri incelenmiştir.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Özellikle sosyal bilimlerde veri toplama amacıyla sıklıkla kullanılan görüşme tekniği nitel araştırma yöntemleri kapsamında kullanılmaktadır (Dömbekçi ve Erişen, 2022). Görüşme tekniği genel itibari ile katılımcılar ile bilgi toplama amacıyla yapılan sohbet niteliğindeki iletişimdir. Bir diğer deyişle katılımcıların ilgili konu hakkındaki bilgi düzeyinin, duygularının, farkındalıklarının tespit edilmesi ve anlaşılmasıdır (Yüksel, 2022).

Araştırmacıların çalışmalarını yürütürken başvurduğu araştırma yönteminin ne olduğu fark etmeksizin kullandıkları yöntemlerin avantajları ve dezavantajlarının olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda görüşme yöntemi incelendiğinde diğer veri toplama yöntemlerinden farklı olarak ilgili konu üzerinde derinlemesine veri tespiti yapılabilmektedir. Bilindiği gibi gözlem yönteminden yararlanılmış bir veri toplama sürecinin özü iletişim ile meydana gelir. Bu bağlamda görüşmeyi yapan araştırmacının iletişim gücünün yüksek olması önemlidir. Katılımcıların rahat hissetmesi, görüşmeyi yürüten araştırmacının tarafsız olması, etik kurallar çerçevesine uygun hareket etmesi gibi hassasiyetler araştırmada elde edilen verilerin bütünlüğü ve tutarlılığı için önem arz etmektedir. (Dömbekçi ve Erişen, 2022)

İlgili literatür incelendiğinde araştırmacıların görüşme tekniğini 3 farklı yol izleyerek gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bunlar; yapılandırılmamış görüşmeler,

yarı yapılandırılmış görüşmeler ve yapılandırılmış görüşmeler olarak araştırmacının karşısına çıkmaktadır (Marta, 2021).

Yapılandırılmamış görüşmeler sınırlandırılmamış, görüşme sırasında önu açık, serbest bir ortamın sağlandığı görüşme türüdür. Bu görüşme türünde araştırmacı ilgili konu ile alakalı derinlemesine bilgi edinebilir. Herhangi bir soru formu oluşturulmamıştır. Veriler görüşme sırasında araştırmacının görüşmeyi kayıt altına alması ile elde edilebilir. Bu görüşme türünün esneklik ve serbestlik düzeyi yüksek olsa da elde edilen verilen sınıflandırılması oldukça zordur (Çokluk vd., 2011).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacının görüşmeyi bir soru formu eşliğinde sürdürdüğü söylenebilir. Bu sorular önceden belirlenmiş gruplandırılmış görüşme konusu ile bağlantılı açık uçlu sorular olabilmektedir. Katılımcının genel özellikleri, değişken yapıların sohbetin seyrini değiştirmesi gibi etkenler neticesinde sorular üzerinde değişiklik yapılabilir, yeni soru eklenebilir veya çıkartılabilir. Bu doğrultuda araştırmacı çalışma amacına uygun detaylı bilgi edinebilir (Polat, 2022).

Yapılandırılmış görüşmeler görüşme sırasında katılımcının net bir şekilde açıklanmış, bir düzende gruplandırılmış ve cevap grupları oluşturulmuş bu uygulamaları meydana getirirken de herhangi bir esnekliğe müsaade etmeyen direkt cevap aranan görüşme türüdür. Bu görüşme türünün standartlaştırılmış veriler elde etme amacı vardır. Genellikle yüksek katılımcı sayılarının oluşturulduğu veri toplama uygulamalarında tercih edilir (Dömbekçi ve Erişen, 2022).

Aşağıdaki tabloda sırasıyla nitel araştırma için görüşme tekniğinin aşamaları verilmiştir. Araştırmacının görüşme tekniğini kullanırken sadece dinleme ve not alma gibi uygulamalar içinde bulunmaması gereklidir. Görüşme yapılmadan önce katılımcının görüşmeye uygunluk düzeyi (müsaitlik, zaman vb.) öğrenilmeli ve yoğun bir hazırlık yapılmalıdır. Görüşme yöntemi için başından itibaren iyi planlama ve yetkinlik isteyen bir süreç gereklidir. Araştırmacının çalışmasının niteliğine göre görüşme yapacağı katılımcıların ulaşılması zor insanlardan oluşması, araştırmacının yetkinliği, soruların oluşturulması gibi aşamalarda yoğun hazırlık ve çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 4. 1. Görüşme Tekniği Aşamaları

Temalaştırma • Konu ve amaç belirginleşir
Tasarım • Yoğun planlama • Etik unsurlar • Yöntem ve süreç belirlenir
Görüşme • Görüşmede kullanılacak form oluşturmak • Görüşme için uygun şartlar oluşturmak • Görüşmenin gerçekleşmesi
Transkripsiyon • Kayıt altına alınan verilerin değiştirilmeden yazılı içerik olarak oluşturmak.
Analiz • Çalışmanın amacına uygun analiz yöntemini uygulamak
Teyit • Bulguların çalışma ile uyumunun kontrol edilmesi
Raporlama • Bulguların raporlaştırılması • Sonuçların anlaşılabilir duruma getirilmesi

Kaynak: (Dömbekçi ve Erişen, 2022) araştırmacı tarafından düzenlendi

Bu çalışmada yukarıdaki tabloda yer alan görüşme aşamalarına uygun planlama yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılıp İstanbul’da bulunan Michelin yıldızlı restoranların şefleri ile görüşmeler planlanmıştır.

4.4 Verilerin Toplanma Süreci

Bu çalışmada verilerin toplanması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yapılan çalışmalarda sıklıkla başvuru bu yöntem, çalışmanın amacına göre veri toplama açısından en başarılı sonucu verecek yöntem olacağı düşünüldüğünden dolayı tercih edilmiştir. Araştırmacı tarafından restoran şefleri ile önceden kurulan iletişim sayesinde şeflerin zaman, müsaitlik durumu, yoğunluk programlarına göre hareket edilerek görüşmenin en uygun zaman ve şartlar altında gerçekleşmesi sağlanmıştır. Araştırmacı tarafından önceden hazırlanan çalışmanın amacına uygun görüşme sorularının oluşturulması, görüşmenin devamlılığı ve hızlı yapılabilmesi için oldukça önem taşımaktadır. Görüşme sorularının belirlenmesinde öncelikle ilgili literatürden faydalanılmıştır. Bu bağlamda restoran başarısında önemli rol oynayan faktörleri belirlemede Tzeng ve arkadaşları (2002), Anaam (2024), McCall ve Lynn (2008), Chun ve arkadaşları (2020), Fedesova (2022), Çavuş (2020), Murphy ve Smith (2009), Kowalczyk (2020), Swink ve arkadaşları (2022), Ahmed ve arkadaşları (2023), Eren ve arkadaşları (2023), Alhelalat ve arkadaşları (2017), Rosiane ve arkadaşları (2020), Bowen (2000), Iglesias ve Guillén (2004), Raab ve arkadaşlarının (2009), Li ve arkadaşları (2019), Erkmen ve Hancer'in (2019), Sosa ve arkadaşları (2014), Chiang ve Guo (2021), Lane (2013), Kiatkawsin ve Sutherland'ın (2020) yaptıkları çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu başlıklar, restoran nitelikleri, menü, yiyecek içecek kalitesi, yenilik ürün geliştirme, satın alma ve tedarik süreci, hizmet kalitesi, fiyat, imaj ve Michelin Rehberi değerlendirmesi şeklindedir. Doğru verilerin elde edilmesi ve tutarlı verilerin kayıt altına alınabilmesi için görüşme soru formu 10 akademisyenin uzman görüşüne sunulmuş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Oluşturulan soru formu ile İstanbul'da bulunan Michelin yıldızlı restoranların şefleri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Restoran şeflerinin yoğunluğu göz önünde bulundurularak görüşmelerin minimum sürede tamamlanması sağlanmıştır.

İstanbul'da bulunan Michelin yıldızlı restoranların altısının doğrudan şefleri ile iletişim kurularak görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Kalan 1 restoran çalışmaya katılmayı tercih etmemiştir. Araştırmacı tarafından şeflerle iletişime geçme aşaması, şeflerin şahsi iletişim bağlantılarını kullanmak, bölgedeki restoranlara yapılan ziyaretler gibi adımlarla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katkıda bulunmayı kabul eden şeflerin bir kısmı servis sırasında görüşmeyi kabul ettikleri

için belirtilen tarihte rezervasyon yapılarak hem yemek deneyimi gerçekleştirilmiş hem de şefler ile daha samimi bir ortamda görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerin süresi şeflerin ilgisi ve yoğunluğuna göre 35 dakika ve 75 dakika arasında değişkenlik göstermiştir. Katılımcılardan izin alınarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Görüşme sonrası ses kayıtları ve yazılı dokümanlar araştırmacı tarafından raporlandırılıp düzenlenmiştir.

Verilerin analizinde, cevapların gruplandırılması, verilen cevaplardan direkt alıntılar yapılması, çalışmanın amacına uygun kod, temalar oluşturularak analizler yapılmıştır. Ek olarak araştırmacı tarafından görüşmeler tamamlandıktan sonra verilerin daha nitelikli duruma getirilmesi için restoran şefleri ve personelleri ile kurulan temaslar ile veriler teyit edilmiştir

4.5 Verilerin Analiz Edilmesi

Görüşmelerden elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerine uygun bir şekilde analiz edilmiştir. İlk olarak şeflerle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular detaylandırılmış ve belirlenen kod ve temalara göre sınıflandırılarak ifade edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, belirtilen kod ve temalara ilişkin doğrudan alıntılar yapılarak gerçekleştirilen görüşmeler betimlenmiştir. Elde edilen veriler, ilgili literatürden faydalanılarak belirlenen tema ve kodlara göre kategorize edilerek kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır.

Son olarak araştırmada elde edilen bulgular ve araştırmanın amacı ile ilişkili ortaya çıkan bulguların bağlantıları incelenerek veri analizi sonlandırılmıştır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların çalışmanın bütüne uygun bir şekilde değerlendirilmesi ile çalışmanın amacına uygunluğu yorumlanmış ve sonuçları ile ifade edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR

Çalışmada elde edilen veriler, bulgular kısmında kapsamlı olarak incelenmiştir. Araştırma evren ve örnekleminde açıklanan Michelin Yıldızlı restoranların tanımlayıcı bilgi ve özellikleri aşağıdaki Tablo 5.1’de yer almıştır.

Tablo 5. 1. İstanbul’da yer alan Michelin Yıldızlı restoranların ve katılımcıların tanımlayıcı bilgileri

Tanımlayıcı Sorular	Katılımcı 1 (K1)	Katılımcı 2 (K2)	Katılımcı 3 (K3)	Katılımcı 4 (K4)	Katılımcı 5 (K5)	Katılımcı 6 (K6)
Cinsiyet	Kadın	Kadın	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Yaş	24	25	21	46	36	36
Eğitim Düzeyi	Lisans	Ön Lisans	Lise	Lisans	Lise	Lisans
Mutfak Eğitimi	Evet	Evet	Mutfak Akademisi	Evet	Hayır	Evet
Sahiplik Durumu/ Konum	Yönetici Şefi	Yönetici Şefi	Şef Yardımcısı	Sahip-şef	Sahip-Şef	Sahip-şef
Mutfak Tarzı	Modern Anadolu	Modern Etnik	Modern Akdeniz	Modern Anadolu	Modern Etnik	Modern Avrupa
Misafir Kapasitesi	120	40	45-50 arası	60-80 arası	30-35	80-100
Servis Saatleri	18.00 23.00	19.00 00.00	13.00 22.30	18.00 23.00	18.30 00.30	18.00 23.00
Kapatma Durumu	Pazar günleri	Pazartesi ve yıl içinde 14 gün	Yıl içinde 15 gün	Ağustos ayında son 10 gün	Yılbaşından sonraki ilk hafta ve Kurban Bayramı	Bazı özel günlerde kapalıyız
Personel sayısı	49	30	12	27	18	55
Yıldız Sayısı	1	2	1	1	1	1
Hizmet Süresi	19 yıl	4 yıl	5 yıl	8 yıl	8 yıl	1,5 yıl

Tablo 5.1’de görüşmeye katılım sağlayan restoran şeflerine ve restoranlarına ait tanımlayıcı bilgiler yer almıştır. 2023 Kasım tarihinde yayımlanan Michelin Rehberi’nde İstanbul’da yedi restoran yıldız ile ödüllendirilerek rehberde

yer almıştır. Bu restoranların altısı ile görüşme sağlanmıştır. Kalan bir restoran çalışmada yer almayı tercih etmemiştir. Görüşme yapılan restoranların Michelin Yıldızı ödülü dağılımları, bir adet 2 yıldız, beş adet 1 yıldız şeklindedir. 1 yıldıza sahip restoranların içerisinde bir restoran Michelin yeşil yıldız ödülü almıştır. Tablo 5.1 incelendiğinde çalışmaya katılım sağlayan şefler arasında en küçük 21, en büyük 46 yaşında oldukları ve bu yaş aralığında şeflerin yaşlarının değiştiği görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde iki şefin ortaöğretim (lise), bir şefin ön lisans, üç şefin lisans mezunu olduğu; aynı zamanda beş şefin mutfak eğitimi aldığı görülmüştür. Şeflerin çalıştıkları veya sahibi oldukları restoranlarda mutfak tipleri incelendiğinde bir şef modern Akdeniz, bir şef modern Avrupa, iki şef modern Anadolu ve iki şef modern etnik çalışmaları içerisinde bulunduğu görülmüştür. Çalışmaya katılımda bulunan şefler restoranlarının misafir kapasitelerinin en az 30, en fazla 120 kişi olduğunu dile getirmişlerdir. Restoranlarda çalışan personel sayıları en az 12, en fazla 55 olarak kayıt altına alınmıştır. Restoranların çalışma-servis saatleri incelendiğinde yalnızca bir restoranın 13.00’te servise başladığı görülmüş ve öğlen servisi veren tek Michelin yıldızlı restoran olduğu anlaşılmıştır. Diğer restoranların yemek servislerinin genellikle akşam 18.00-18.30 civarı başladığı ve 23.00-00.30 arasındaki bir zaman diliminde sonlandığı görülmüştür. Restoranlar arasında iki tanesinin haftada bir gün mutlaka kapalı olduğu ve hepsinin yılda belirli tarihlerde mutlaka kapandığı anlaşılmıştır. Restoranların hizmet süreleri incelendiğinde en eski tarihten beridir hizmet veren restoranın 19 yıl, en yeni işletmenin ise 1,5 yıldır hizmet verdiği göze çarpmıştır. Katılımcılar K ve sayı ile kısaltılarak ifade edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular, restoran nitelikleri; menü, yiyecek-içecek kalitesi, yenilik ve ürün geliştirme, satın alma ve tedarik, hizmet kalitesi, fiyat, imaj ve Michelin Rehberi değerlendirmesi olmak üzere toplam 9 başlık altında kategorize edilerek incelenmiştir.

5.1 Restoran Nitelikleri

Çalışmaya katkıda bulunan şefler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde restoranın genel yapısını tanımlayıcı bulgular elde edilmiştir. Bunlar; restoranın bulunduğu bölge özellikleri (konum), ulaşım, iç atmosfer (dekorasyon) şeklindedir. Restoranın bulunduğu bölge özelliklerine ait veriler incelendiğinde *“tarihi yapıların içinde, turistik bir manzaraya sahip olma”* *“kolay ulaşılabilir elit bir bölgede bulunmak”*, *“şehir merkezinde ancak gürültüden*

uzak”, “davet üzerinde bölgede çalışma yapılması, “şef ilgisi” gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Konuya ilişkin katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

K1: Restoran konum olarak rahat ulaşımına sahip ve Kız Kulesi, Tarihi yarımada, Galata Kulesi, İstanbul Boğazı, Haliç gibi İstanbul'un birçok tarihi ve turistik destinasyonlarına manzarası olan bir konumda.

K3: Kurucu şefimizin bölgeye özel bir ilgisi ve bunu çok sık dile getirir restoran açılmadan önce yaptığı çalışmalar sonucu bu bölgede faaliyet göstermeye başladık.

K4: Ben bu bölgede restoran kurmak için davet edildim ve bölge hakkında bir rapor oluşturdum ve bu doğrultuda kurulduk.

K5: Burası handikapları ve avantajları olan bir yer, İtalyan konsolosluğunun aynı sokakta olması, caddeye arabayla girilememesi gibi. Ancak şehrin merkezinde olmasına rağmen şehir gürültüsünden uzak bir bölge.

K6: Kolay ulaşılabilir olması, elit bir muhitte yer alması ve aynı zaman daha özel bir bölgede olmayı istedik.

Ulaşım imkanlarının değerlendirildiği bulgular incelendiğinde “kolay ulaşılabilir olma”, “rahat ulaşım imkânı”, “kolay ulaşılamayan bir konum”, “merkezi bir bölgede olmak” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. K2 haricinde bütün katılımcılar restoranlarının ulaşımının kolay olduğunu, merkezi bir bölgede olduklarından dolayı ulaşımın son derece rahat olduğu ifade etmişlerdir.

K1: Restoranımıza ulaşım imkanları çok rahat. Yabancı uyruklu misafirlerimiz bile hiç problem yaşamadan restoranımızı bulabildiklerini söylemişlerdi.

K2: Kolay ulaşılabilen bir konumda değil. Dediğim gibi restoranımıza insanları yemek deneyimi için ağırlamak istiyoruz, o yüzden kuruluşta özel bir konum seçmedik.

K3: Ulaşımımız kolay ve rahat. Sık kullanılan toplu taşıma araçlarının istasyonları, durakları, otopark imkânı, trafik yoğunluğunun az olması gibi bir sürü etken mevcut.

K4: Merkezi bir konumda olduğumuz için kolay.

K5: Merkezi bir bölgede olduğumuz için ulaşım rahat.

K6: Bölgemizi seçme sebebimizde en önemli pay bu özelliğe aitti. Ulaşımın kolay sağlanması.

İç atmosfer (dekorasyon) ile ilgili bulgular incelendiğinde “şık”, “etnik değerleri yansıtan desenler”, “klasik ve rahat”, “sade”, “sanatsal ve ev hissiyatı” şeklinde bulgulara ulaşılmıştır. Şefler restoranın iç atmosferine yönelik görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır.

K1: *Restoranımızın iç atmosferi şık bir restoranda güzel bir akşam yemeği klasiğini hissedebileceğiniz rahat ve loş bir atmosfere sahip. Restoran dizaynında yerel ve yabancı birçok kaliteli şarapların bulunduğu kavımız dikkat çeker. Bir de İstiklal Caddesi'nde balon üfleyen çocuk köşesi de İstanbul'un bir parçasını yansıtır.*

K2: *Mutfak ve lezzete odaklanmış bir dizayn var, içeride etnik desenler çiniler ve kültürü yansıtacak öğeler var.*

K3: *Klasik çizgiler üzerinde durulmuş rahat bir dekorasyon tercih edilmiş.*

K4: *Rahatlığın hissedildiği bir dekor tercih ettik. Önceden pastel renklere masa örtülerimiz vardı, artık beyaz renge döndük ve karışık görüntüyü giderdik.*

K5: *Açıkçası burası muadil restoranlar incelendiğinde dekorasyonun çok sade olduğunu görüyoruz. Sıkıcı ve boğucu materyallerin bulunduğu ağır bir salonumuz yok, sanatla gayet ilişkilidir.*

K6: *İnsanların bir restorana gelmiş gibi değil, evindeymiş gibi hissetmelerini istedik. Binamızın eski mimari dokusunu kaybetmeden, bazı sanatsal dokunuşlarla ruhunu yansıttık.*

5.2 Menü

İstanbul'da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların şefleri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler menü oluşturma süreci, yıl içerisindeki menü değiştirme sıklığı, aktif kullanılan menüde yapılan değişiklik sıklığı, menü oluşturma felsefesi gibi başlıklar ile ele alınmıştır.

Menü oluşturma süreci ile ilgili bulgular incelendiğinde “ürün tercihi ve fikir evresi”, “kökenlerin oluşturduğu lezzet çevresinde şekillenme”, “yapılan çalışmalar sonucu tarza uygun”, “sahip olunan menü çevresinde yenileme” gibi kodlar öne çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladıkları kısımlar şu şekildedir:

K1: *Menü genellikle mevsimsel olarak değişir. Bunun dışında bize ait değişmeyen bir menümüz var. Tabaklar yanındaki ürün değişip geliştiriliyor.*

K2: Kullanılacak malzeme seçiliyor, iyi bir malzeme seçiliyor, sonra fikir evresine giriyor ve toplantı yapılıyor ve denemelere geçiliyor. Denemelerde hangi teknik uyum gösteriyorsa o yönde çalışma yapılıyor.

K3: İlk önce kullanılacak ürünü tespit ediyoruz ve denemeler yaparak hangi varyasyonlarda kullanılabilir onu tespit ediyoruz.

K4: Annelerimizin, kökenlerimiz oluşturduğu lezzet profili doğrultusunda yıl içerisinde değişken birçok menü tasarlarız ve servis ederiz.

K5: Önceden her mevsimde menü değişerek sezonluk ürünlere göre değişimler yapıyorduk. Şimdi ise mutfak operasyonunu yormadan kafa karışıklığına mahal vermemek açısından menümüzde 1-2 kalem değişiklikler yaparak ilerliyoruz

K6: Ekip ile yapılan çalışmalar sonucu demolar ile restoran tarzına uygun menüler geliştiririz.

Yıl içerisinde menü değiştirme sıklığı hakkında elde edilen veriler incelendiğinde “menü değişmez, mevsimsel değişiklikler uygulanır”, “ürüne göre yeni üretim”, “sezonsal ve yerel ürün çeşitliliği”, “sürekli güncel olma” ifadeleri ortaya çıkmıştır. K2, K3, K4, K5'in ortaya çıkan kodlar ile ilgili vurguları aşağıdaki şekildedir:

K2: Bizde menü değişmiyor, menü kalemleri tek tek değişiyor; mevsimler olarak ufak değişiklikler yapılıyor.

K3: Evet kullanılıyor, ürüne göre yeni ürün üretimi yapıyoruz.

K4: Evet sezonsal ve yerel ürün çeşitliliğine göre değişik birçok menü kullanırız.

K5: Farklı menü değil de menümüz sürekli değişim ve yenilenme içerisinde olduğu için menümüz sürekli güncel kalıyor.

Aktif kullanılan menüde yapılan değişiklikler ile ilgili bulgular incelendiğinde “temel tabaklar harici sezonsal değişiklikler”, “mevsim değişiminde değişiklikler”, “yeni ürüne göre yenileme” ifadeleri ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladıkları kısımlar şu şekildedir:

K1: Menümüzü temel bazı tabaklar hariç mevsime uygun ürünler kullanarak her mevsim geçişinde yeniliyoruz.

K2: 3 hafta bir yeni bir tabak menüye girer. Sezonsal ürün değişimine çok önem veriyoruz.

K3: 3 hafta bir yeni bir tabak menüye girer.

K4: Yıl içerisinde birçok kez değişiklik yaparız, dediğim gibi ürün buldukça yenileriz.

K5: Yıl içerisinde yeni ürünler keşfettikçe menümüzde sık değişiklikler yapıyoruz.

K6: Genel menümüzde imza tabaklar her zaman yerini korur. Diğer menülerde sezonsal ürün değişiklikleri yapılır.

Menü oluştururken dikkat edilen felsefe ile ilgili elde edilen veriler incelendiğinde “modern Anadolu mutfağı çizgisi”, “Türk mutfağına uyumu”, “yerel ve mevsimsellik”, “köken ve kültür”, “ekibin hislerine uygunluk”, “lezzet” ifadeleri ortaya çıkmıştır. İfade edilen kodların katılımcılar tarafından vurgulandığı kısımlar şu şekildedir:

K1: Menü hazırlarken modern Anadolu mutfağı çizgisinden çıkmamaya dikkat ediyoruz. Herhangi bir menşei farklı bir ürün kullanmıyoruz. Örnek veriyorum karides gelecekse İskenderun'dan gelir, pul biber gelecekse Gaziantep'ten gelir ve her zaman en iyisi gelir. Ve aynı zamanda bu topraklarda yetişen ve pek bilinmeyen ürün kullanmaya da dikkat ediyoruz. Örneğin; cibes, kiriş, kaya kuruğu gibi ürünler.

K2: Türk mutfağına uyumu konusunda özen gösterir.

K3: Bizim felsefemiz yerel ve mevsimsel çalışma.

K4: Kökenimiz ve kültürümüzden esinlenen çoğu ürünü menümüze dahil ederek temel felsefemizi yansıtmış oluyoruz.

K5: Bizim temel felsefemiz içimize sinen tabağı kullanmak. O tabağı yaparken zevk almamız, içimize sinmesi çok önemli.

K6: Kasıtlılıktan uzak, lezzet odaklı, eğlenceli tabaklar üretmek temel felsefemizdir.

5.3 Yiyecek İçecek Kalitesi

Çalışmaya katkıda bulunan şefler ile yapılan görüşmeler sonucunda yiyecek içecek kalitesine ilişkin veriler incelendiğinde lezzet ölçütü, yiyecek içecek uyumu, tabak tasarımları ve servis sıcaklığı başlıkları ile ele alınmıştır.

Lezzet ölçütü ile ilgili bulgular incelendiğinde “tat dengesi”, “öz damak tadı”, “yerel ve mevsimsel ürün”, “genel Anadolu mutfağı”, “geçmiş”, “kaliteli ürün ve teknik” ifadeleri ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katkıda bulunan şefler konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

K1: Acı, tatlı, ekşi gibi tatların dengeli olması lezzet ölçütlerinden biridir.

K2: Çocukluğumuzda tükettiğimiz öz damak tadımız.

K3: Tazelik, yerel ürün ve mevsimsel ürünler ile çalışarak kendi lezzet ölçütümüzü oluşturuyoruz.

K4: Genel Anadolu mutfağının lezzet profili bizim rehberimizdir.

K5: Yaptığınız ürünlerde kendinizi ve misafirlerinizi geçmişe götürebiliyorsanız lezzet ölçütünde standartlaştırmayı başardığınızı görebiliyorsunuz.

K6: Kaliteli ürün ve o ürüne uygun teknik ile ürünü işleyip kombinasyonlamak.

Yiyecek içecek uyumundaki dengeler ile ilgili bulgular incelendiğinde “şarap uyumu”, “asit dengesi”, “deneyime dayalı uyum”, “ortak çalışma” ifadeleri ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: Genellikle restoranımızdaki yemekler şarap ile uyumlu yemeklerdir; tabii misafir rakı, bira ya da farklı bir içecek isterse servis edilir. Yemek ve şarap uyumunda ise güçlü, baskın bir tada sahip bir yemekle gövdeli, güçlü tada sahip bir şarap servis edilir. Örneğin menüde olan yoğun soslu kuzu inciği servis ederken bu yoğun tadın altında kalmayacak shiraz gibi üzümlerden yapılan gövdeli kırmızı bir şarap sunulur. Aynı zamanda asiditesi yüksek bir yemekle asiditesi yüksek bir şarap servis edilir.

K2: Restoranın özel somellierinin alkollü ve alkosüz eşleştirme çalışmaları menümüzle uyumlu ilerler.

K3: Bizim için asit dengesi çok önemli.

K4: Tamamen deneyime dayalı bir uyum söz konusu, bizim için yerli üzüm başlığı çok önemli. O yüzden olgun, yillanmış bütün premium ve normal şarap eşleşmelerimizi bu ürünlere dayandırarak oluşturmayı tercih ettik.

K5: İçecek uyumunda yemeğin şarap ile tüketilmesini öneriyoruz. Misafirimiz mutlaka şarap eşleşmesi alsın isteriz, çünkü yemeklerimizde ortaya çıkan tatlarda bir tamamlayıcı olarak değerlendiriyoruz.

K6: Bir tabak geliştirilir, ekipçe tadım yapılarak en uygun içecek ile eşleştirilir. Yani ortak çalışılır.

Tabak tasarımı ve servis sıcaklığı ile ilgili bulgular incelendiğinde “müşteri memnuniyeti”, renk uyumu”, “tabaktaki ürünün türüne göre çalışma”, “karmaşık

ve kusursuz”, “gıda eşleşmesi”, “ilham”, “rahat tüketim” ifadeleri ortaya çıkmıştır. Katılımcıların belirlenen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Serviste, her zaman müşterinin memnuniyeti. Tabak dizaynında; renk uyumu, ürünün tabaktaki konumu, ana ürünle yan ürünlerin birbirleriyle olan tat uyumu. Ürün sıcaklığında ise sıcak bölümde yemekler ılık gitmemeli, bunun için marş zamanlamasını çok iyi ayarlanmalı, tabak ısıtıcıları kullanılmalı, ürün pasta ve servanтта beklememeli. Soğuk ve tatlı bölümünde sıcak tabak kullanılmamalı, tatlının yanındaki sorbeler en son basılmalı gibi kriterlere dikkat ediyoruz.*

K2: *Sıcak ve soğuk tabaklarımız ayrı ayrı çıkar ve tek kişi tarafından tabaklanır. Ve tabak türüne göre muazzam bir önem var.*

K3: *Ormandan esinleniyoruz, tabaklarımızdaki dizayn karmaşık ve kusursuz olmalı.*

K4: *Tamamen gıda eşleşmesine dayalı tasarım tabaklara yer veriyoruz. Servis ekibimiz çok tecrübeli ve yıllardır bizimle olan bir ekip, o yüzden her ürün hedeflenen sıcaklıkta misafirlerimize sunulmakta.*

K5: *Oluşturduğumuz ürünü nasıl servis edeceğimizi hayal ediyoruz, ilham aldığımız unsurları servis aşamasına dahil ederiz.*

K6: *Tabaklamada en dikkat ettiğimiz konu, rahat bitirilebilecek seviyede tabaklar olmalı. Sık ve estetik gözükmeli, aynı zamanda tüketime uygun sıcaklık hedefi ne ise o sıcaklıkta hazırlanan yemekler muhafaza edilir.*

5.4 Yenilik ve Ürün Geliştirme

İstanbul’da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların şefleri ile yapılan görüşmelerde yenilik ve ürün geliştirme ile ilgili verilere bakıldığında Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) mutfağı, AR-GE çalışmalarının önemi, AR-GE ekibi, AR-GE faaliyetlerinin yeterlilik düzeyi, yeni ürün geliştirme süreçleri başlıkları ile ele alınmıştır.

AR-GE mutfağına ilişkin bulgular incelendiğinde çalışmaya katkıda bulunan restoranların hiçbirinde AR-GE mutfağının olmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Yalnızca K5 restoranlarının ayrı bir hazırlık mutfağının olduğunu ve bu mutfağı AR-GE mutfağı olarak kullandığını ifade etmiştir. K5’in vurguladığı kısım aşağıdaki gibidir:

K5: *Hazırlık mutfağımız var, orayı ARGE çalışmalarımız için ayırdık.*

AR-GE çalışmalarının önemi ile ilgili bulgular incelendiğinde “önemli”, “sürdürülebilirlik”, “maaliyet açısından yapılamama” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodlar ile ilgili vurguları aşağıdaki şekildedir:

K1: Şeflerimiz ve bizler bu konuya önem veririz ve aynı zamanda şeflerimiz bizi desteklerler ve teşvik ederler.

K2: Çok fazla önem verilir, her gün denemeler yapılır.

K3: Bizim için çok önemli. Mutfağımıza taze ürün girdiği andan itibaren AR-GE çalışmalarına başlarız.

K4: Ekibimizde AR-GE çok önemli. Kuruluş hedeflerimize uygun olarak bizimle uzun yıllardır sürdürülebilirlik üzerine çalışan bir arkadaşımız var.

K5: Günümüz şartlarını göz önüne bulduğumuzda yoğun AR-GE çalışmaları yapamıyoruz. Hassas malzemeler ile çalışıyorsak bunu bütçe maliyet durumlarını hesaplayarak planlama yapmak durumunda olduğumuz için dikkatli ve az miktarda ürün ile denemeler yaparız. Çünkü temelinde kâr amacı güden bir işletme.

K6: Oldukça önem veririz.

AR-GE ekibi ile ilgili bulgular incelendiğinde restoranların mutfak ekiplerinden ayrı bir AR-GE ekibinin bulunmadığı verisine ulaşılmıştır. Restoranların tümü AR-GE çalışmalarını ekipçe ortaklaşa kararlar sonucu meydana getirmektedir. Yalnızca K2 diğer restoranlardan ayrı olarak AR-GE faaliyetlerinden sorumlu mutfak ekibine dahil bir personel ile çalışmaktadır. Katılımcıların AR-GE ekibi ile ilgili vurguları aşağıdaki şekildedir:

K1: Özellikle bir AR-GE ekibimiz yok, fakat mutfaktan biri yeni bir ürün denemek istediğinde şefler desteklerini esirgemezler. Ürünü yaparız, herkes tadım yapar ve fikrini söyler, çıkan yorumlara ya menüye girer ya da istenilen ürün çıkana kadar deneme aşaması devam eder.

K2: Ayrı bir AR-GE ekibimiz bulunmuyor ama ekibimiz içerisinde 1 arkadaşımız bu faaliyetlerin yürütülmesi ve meydana getirilmesinden sorumlu. Ekipçe meydana getirilen ürün geliştirme çalışmalarını değerlendirip uygulanmaya uygun olup olmadığını değerlendiririz.

K3: Mutfak ekibi olarak kendimiz AR-GE yapıyoruz, ayrı bir ekibimiz yok.

K4: Hayır, ayrı bir ekibimiz bulunmuyor. Çalıştığımız süre içerisinde ekipçe AR-GE faaliyetleri için gerekli olan vakti bulabiliyoruz.

K5: Kendi mutfak ekibimiz ARGE çalışmalarını yapıyor.

K6: *Hayır yok, ben ve sous şefim yapıyoruz.*

AR-GE faaliyetlerinin yeterlilik düzeyi ile ilgili bulgular incelendiğinde K2, K3, K4, K5 ve K6 yeterli bulduklarını ifade eden tanımlamalar yapmışlardır. K1 ise bir cevapta bulunamamıştır. Katılımcıların vurguları aşağıdaki gibidir:

K2: *Yeterli olduğunu düşünüyorum ve yapılanların %80'i kullanır.*

K3: *Gayet yeterli olarak değerlendiriyoruz*

K4: *Gayet yeterli, ekibimizin araştırma hevesi sadece mutfak ile sınırlı değil; her konuyu irdelemeyi seviyoruz.*

K5: *Gayet yeterli görüyoruz, ancak sürekli çalışmaya devam etmekteyiz.*

K6: *Restoran ruhuna uygun olan ve bizim lezzet kriterlerimizden tam not almışsa başarı sağlanmış demektir.*

Yeni ürün geliştirme ile ilgili bulgular incelendiğinde “iyi kalitede ürün”, “taze ürün”, “mevsimsel ürün” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcılar arasından K1 haricinde bütün katılımcılar bu ifadeleri vurgulayan cevaplarda bulunmuşlardır. K1 ise net bir ifadeye bulunamamıştır. Katılımcıların ortaya çıkan kodları vurguladıkları kısımlar aşağıdaki şekildedir:

K2: *İyi kalite ürün buluyoruz, sonra tedarik sürecini başlatıyoruz ve uygun teknikle nihai sonuca ulaşıyoruz.*

K3: *Bizim için ürün geliştirme taze ürünü mutfağımıza aldığımız andan itibaren başlıyor. Gerisi bizim çalışmalarımız.*

K4: *Dediğim gibi haftalık çalışma düzenimizde bunun için yeterli vakti yaratabiliyoruz ve yerel, taze ürünü mevsimsel ürünü buldukça AR-GE faaliyetlerimizi gerçekleştirsek sürece başlarız.*

K5: *Özel ürüne göre ilgi gösterip az miktarlarda denemeler yapıyoruz.*

K6: *Bazı etkinlikler ve sezonsal ürün çeşitliliği için menü revizeleri yapmamız gerekiyor. Bunun haricinde günlük servis çalışmalarımızda boşluklar bulduğumuzda sürekli ürün geliştirme çalışmaları yaparız.*

5.5 Satın Alma ve Tedarik Süreci

İstanbul’da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların şefleri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler satın alma ve tedarik süreci ile ilgili veriler tedarik uygulamalarında kalite standartları, menü planlama ve tedarik, yöresel ürün tercih sıklığı başlıkları ile ele alınmıştır

Tedarik uygulamalarında kalite standartları ile ilgili bulgular incelendiğinde “pazar araştırması”, “taze yerel ürün”, “yerinde ürün”, “araştırma” gibi ifadeler

ortaya çıkmıştır. K2, K3, K4, K5 ve K6'nın bu kodlar doğrultusundaki vurguları aşağıdaki gibidir:

K2: *Sıkı bir pazar araştırması var. Ve en iyisi bulunduğu an bir şekilde alınır.*

K3: *Ürünün taze olması, yerel olması ve mevsimsel olması bizim için önemli.*

K4: *Ürünün taze olması, kaliteli olması ve yerinde olması yerel yeterli değil.*

K5: *Ürünün kesinlikle taze olması gerekiyor, tedarikçi konusunda farkındalık ve bilinirlik olmak zorunda artık. Yerel olması da bizim için çok önemlidir.*

K6: *Her zaman standart kalitemizi korumak için sürekli araştırma içerisindeyiz. Yerinde ürün için sürekli çalışmalarımız var. Bunun için de devamlılık oldukça önemli.*

Menü planlama ve tedarik ile ilgili veriler incelendiğinde “sezona göre ürün tercihi”, “yerel üretici”, “yerinde kaliteli ürün”, “özel ürün hakkında bilgi yetersizliği”, “kalite” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. K2, K3, K4, K5 ve K6'nın bu kodlar doğrultusunda vurguladıkları cevaplar aşağıdaki gibidir:

K2: *Sezona göre ürün seçilir, her ürünle her sezon çalışamazsınız. Ürünün sezonsal olarak en iyi olduğu dönemler vardır ve uygun olanı seçip geliştirme sürecinde menüye ekliyoruz.*

K3: *Yerel üreticiden taze olarak gelen ürünü hızlı bir şekilde planlamamıza dahil ediyoruz.*

K4: *Bizim tedarik aşamamız önce yerinde kaliteli olan ürünü tespit etmek ile başlıyor. Ardından o ürünü restoranımıza getirerek menü çalışmalarına dahil ediyoruz.*

K5: *Tedarik zincirimize çok başarılı diyemiyorum. Bilinen ürünlerde çok başarılıyız. Ancak nadir bulunan sebzeler gibi ürünlerde tedarik işlemlerinde ülke olarak ürün bilgimiz zayıf. Bazen ürün tedariklerinin zorluğundan dolayı çok başarılı ürünlerimizi menümüze koyamıyoruz. Yani elimizdeki ürünün tedarik sürdürülebilirliğimize göre planlama yapıyoruz.*

K6: *İlk önce aklımıza gelen fikirlerin tarzımıza uygun şekilde tasarlayıp uygulanabilirliğini test ederiz. Ürünlerini nereden nasıl tedarik edeceğimizi değerlendirip bunun devamlılığı garanti ettikten sonra sürece devam ederiz.*

Demolarını yaparız ve uyumlu olduğunu düşündüğümüz takdirde menüye koymaya hazır hale getiririz.

Yöresel ürün tercihi sıklığı ile ilgili bulgular incelendiğinde şeflerin ortak cevap olarak eksiksiz bir şekilde “çok sık tercih ediyoruz” cevabını verdikleri görülmüştür. Cevaplarının özel olarak işletmelerinin amaçlarını yansıttığını ifade eden K3 ve K4, kalitenin kendileri için oldukça önemli olduğu vurgulayan K6’nın net ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K3: *Restoranımızın temel felsefesi bunun üzerine kurulu.*

K4: *Çok sık tercih ediyoruz, vazgeçilmezimiz.*

K6: *Hangi ürün nerede istenilen kalitede yetişiyorsa onu tercih etmeye özen gösteririz.*

5.6 Hizmet Kalitesi

İstanbul’da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların şefleri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen hizmet kalitesine ilişkin veriler personel yetkinlik ve tecrübeleri, yeni işe alınan personel oryantasyonu, hijyen ve temizlik, servis kalitesi, şikâyet yönetimi başlıkları ile ele alınmıştır.

Personel yetkinlik ve tecrübeleri ile ilgili bulgular incelendiğinde “sorumluluk”, “öğrenmeye açık olma”, “ekip çalışması” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Sorumluluk alabilmesi, işini takip edip sonuçlandırması, hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat etmesi. Tecrübe konusunda şefimiz komi dahi alırken tecrübeli olmasını istiyor, başka bir restoranda demi1 olan kişiyi biz comi2 olarak alabiliyoruz.*

K2: *Pozisyona göre değişkenlik göstermekle beraber deneyim önemli, ancak istek bizde her şeyden önce gelir öğrenmeye açık olan personeli alır ve yetiştiririz.*

K3: *Tecrübe değil, ancak ekip çalışmasına uyumlu olması.*

K4: *Tecrübeli olması değil, biz ekip arkadaşlarımızı stajyerlerimizden seçiyoruz. Mutfak ekibine uyum sağlaması, çalışkan olması ve doğru insan olması bizim için tecrübeden daha önemli. Ekip arkadaşımız bizim ile gelişir ve bize uyum sağlar.*

K5: *Biz kendi ekip arkadaşımızı yetiştirerek ilerliyoruz. Tecrübe ve yetkinlik konusunda biz kendimiz şekillendirmek isteriz.*

K6: *Bizim için ekip çalışmasına uygun ve öğrenmeye açık olması çok önemlidir.*

Yeni işe alınan personel oryantasyonu ile ilgili bulgular incelendiğinde “*ekip içi öğretim*”, “*stajyer*”, “*başarı*”, “*devamlılık*”, gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Tüm katılımcılar doğal bir oryantasyon sürecinin olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Oryantasyon eğitimi adı altında bir eğitimimiz yok, fakat beraber çalıştığı ekip arkadaşı tüm detayları anlatıyor.*

K2: *Evet veriliyor. Her yeni gelen bir istasyon şefinin sorumluluğunda olur ve bütün ince ayrıntılar öğretilir.*

K3: *Evet, veriyoruz. Yeni gelen personel her kısımda çalışarak ekibimize dahil olma süreci hızlandırılır.*

K4: *Stajyer arkadaşlarımız her yerde bulunur ve öğrenir böylece oryantasyonunu tamamlamış olur. Stajyerlerimiz arasından ekip arkadaşlarımızı seçeriz ve ekip arkadaşımız bizim sistemlerimizi tamamen tanımış olarak aramıza katılır. Aramıza katılacak stajyerleri ekibimiz seçer, ben değil.*

K5: *Stajyerlerimizden personel alımı yaptığımız için doğal bir oryantasyon sürecimiz var.*

K6: *Kesinlikle evet, bu ekibimizin devamlılığı ve başarı için oldukça önemli. Personelimiz için sürekli olarak özel eğitim programları hazırlarız. Bu eğitimler sonucunda sınavlar düzenleyerek bilgiyi sürekli güncel tutuyoruz.*

Hijyen ve temizlik ile ilgili veriler incelendiğinde “*kontrol*”, “*ekipçe temizlik*”, “*dış denetim*” gibi ifadelere yer verilmiştir. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Temizlik ekibi tarafından yapılır. Hijyen kontrolleri ise gıda mühendisi tarafından sağlanıyor.*

K2: *Her birim kendi temizliğinden sorumlu ama genel temizliği ekip hep birlikte yapar.*

K3: *Temizlik ekip olarak bizim tarafımızdan karşılanmakta.*

K4: *Tam zamanlı danışmanımız var bize düzenli olarak temizlik raporu çıkartır ve o rapor üzerinden temizlik skorları oluşturur. Biz de o skorlarını tamamlamak için çalışırız ve temizliğimiz sağlanır.*

K5: *Bir gıda güvenliği uzmanımız var. Son 5 aydır dışarıdan kendimizi denetlettiriyoruz. Bu konuda bir profesyonelin denetimi bizim hijyen ve temizlik uygulamalarımızı daha güvenli hale getiriyor.*

K6: *Her departman özel olarak yapar.*

Servis kalitesi ile ilgili bulgular incelendiğinde “standart”, “özel hissettirme”, “mükemmeliyet”, “profesyonellik”, “memnuniyet” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Dünyada bilinen standartlar uygulanmaya çalışılır, fakat bizim için önemli olan misafirin nasıl rahat ettiği. Bizim servisteki temel amacımız misafire kendini özel hissetmek.*

K2: *Her zaman bir standardı korumak zorundasınız. Eğitimli servis elemanı bizim için olmazsa olmaz.*

K3: *Mükemmel olmak zorunluluğumuz.*

K4: *Servis ekibimiz bizimle uzun yıllardır çalışan profesyonel arkadaşlarımızdan oluşuyor ve bunun getirdiği bir standartlaşma var. Bununla beraber doğal bir kalite oluştu.*

K5: *Misafiri memnun ederken restoranın kurallarını çiğnemedi bunu gerçekleştiren bir yaklaşım bizim standartlarımızı oluşturuyor.*

K6: *Olabilecek en üst seviyede servis vermeye çalışırız.*

Şikâyet yönetimi ile ilgili bulgular incelendiğinde “yerinde çözüm”, “deneyim formu”, “hızlı çözüm”, “önlem” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Misafirden gelen şikâyete göre anında nasıl çözeriz bakış açısıyla yaklaşırız. Misafir yemeği beğenmez, hemen başka alternatif bir yemek göndeririz ya da bizden kaynaklı bir hata oluştu, masaya tatlı ya da şarap ikramları yapılır. Hatanın büyüklüğüne göre hesapta indirim yapılır. Amacımız her zaman müşteriye kendini özel hissettirmektir.*

K2: *Şikâyet durumu anında çözülür.*

K3: *Yerinde ve anında çözümlüyoruz. Genellikle sosyal medyadan gelen şikâyetlere hızlı aksiyon veririz.*

K4: *Biz servislerimizden sonra misafirlerimize deneyim formu gönderiyoruz. Bu formda misafirlerimizin işletmemizde deneyimlediği her şeyi bir*

rapor halinde değerlendirmesini istiyoruz. Bu sayede misafirlerimiz verdiği cevaplardan sentezleme yaparak şikâyet gibi durumlarda anlık çözüm reaksiyonu verebiliyoruz.

K5: *Akılda kalıcı bir şikâyet aldığımızı hatırlamıyorum. Ancak bir problem olursa hızlı çözüm bulabileceğimiz ortamı sağlarız.*

K6: *Misafirlerimiz şikâyetini anlık olarak bildirirse bizim için olumlu bir gelişmedir çünkü o an çözüm bulabiliriz. Eğer deneyiminden sonra şikâyetle bulunursa o şikâyet kapsamında önlemler alırız.*

5.7 Fiyat

İstanbul’da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların şefleri ile yapılan görüşmeler sonucunda restoranların fiyat politikalarına ilişkin veriler menü fiyatı belirlemede kullanılan parametreler, ücret-alınan hizmet dengesi başlıkları ile ele alınmıştır.

Menü fiyatı belirlemede kullanılan parametreler ile ilgili bulgular incelendiğinde “enflasyon”, “ekonomi”, “ürün değeri” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. K1, K3, K4 ve K6 “ekonomi” ve “enflasyon” ifadelerini vurgulayan cevaplarda bulunmuşlardır. K2 ve K5 “ürün tedariki” ve “ürün değeri” ile ilgili ifadelerle yer vermiştir. K2 ve K5’in verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir.

K2: *Mevsimsel olarak kullanılan ürünlerin spesifikliğine göre değişiklik göstermekte.*

K5: *Tedariki zor ve pahalı ürün kullanıyoruz, bu doğrultuda çıkarttığımız maaliyeti menüümüze uyguluyoruz.*

Ücret- alınan hizmet dengesi ile ilgili veriler incelendiğinde “uygun”, “memnun misafir”, “dengeli ve yeterli”, “üst kalite hizmet” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Misafirlerimizin büyük bir çoğunluğu memnun ayrıldıklarından dolayı bu dengeyi iyi sağladığımızı düşünüyorum.*

K2: *Bence ücret ve hizmet dengesi iyi.*

K3: *Fiyatlandırmamız ve verdiğimiz hizmet dengesini gayet dengeli ve yeterli buluyoruz.*

K4: *Uygun.*

K5: *Menünün ederi kadar fiyatlandırma yaptığımız için dengeli bir fiyatlandırmamız var.*

K6: *Verdiğimiz hizmetin oldukça üst kalitede olduğunu düşünüyoruz ve ücret verilen hizmet dengesi oldukça yeterli.*

5.8 İmaj

İstanbul'da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların şefleri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen imaj ile ilgili veriler pazarlama için kitle iletişim araçları kullanımı, tanımlayıcı logo ve marka izlenimi başlıkları ile ele alınmıştır.

Pazarlama için kitle iletişim araçları kullanımı ile ilgili bulgular incelendiğinde K1 haricindeki bütün katılımcılar kitle iletişim araçlarını, özellikle sosyal medyayı sıklıkla kullandıklarını ifade eden cevaplarda bulunmuşlardır. Katılımcıların cevapları aşağıdaki şekildedir:

K1: *Çok sık kitle iletişim araçları kullanmıyoruz. Markamızın tanınırlığı ve misafirlerimizin arasındaki yaygınlığı bu çalışmalarımıza karşılık vermekte.*

K2: *Çok sık kitle iletişim araçları kullanmıyoruz.*

K3: *Evet, özellikle sosyal medyayı kullanıyoruz.*

K4: *Bizim yılladır felsefemizi yansıtan çizgisini bozmayan bir sosyal medya kullanımımız var, bu sayede kendimizi çok rahat açıklayabiliyoruz.*

K5: *Sosyal medya ve web sayfamızı kullanıyoruz.*

K6: *Evet, kitle iletişim araçlarını çok sık kullanırız. Özel bir tarzımız olduğunu düşünüyorum.*

Tanımlayıcı logo ve marka izlenimi ile ilgili veriler incelendiğinde bütün restoranların kendilerini tanımlayan logoya sahip oldukları görülmüştür. Marka izlenimleri ile ilgili “ilk”, “kendine uygunluk”, “yerel ürün ve üretici”, “geçmiş ve gelecek”, “köklü”, “standartlaştırma”, “kalite”, “özgün” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Evet logomuz var. Türkiye’de birçok ilkleri gerçekleştirmiş başarılı bir marka olduğumuzu düşünüyorum.*

K2: *Kendimizi tanımlayan bir logomuz mevcut. Şefimiz kendine vizyonuna uygun bir marka yarattı ve ekibimiz tarafından iyi bir pazarlama yapılıyor.*

K3: *Bizi yansıtan bir logomuz var. Markamızı ismimize uygun, yerel ürün ve üreticiyi destekleyen doğal tatların peşinde olarak tanımlıyoruz.*

K4: Logomuz var. Geçmiş ve gelecek arasındaki bir köprü ve bu tanımın meydana getirdiği ilham ile genç şeflerin kökenlerine bağlı olmasını sağlayacak niteliği oluşturduk.

K5: Evet logomuz var. Köklü ve standartları son derece yukarıda tutan bir izlenime sahibiz.

K6: Kendimize ait bir logomuz var. Biz oluşturduğumuz markayı kaliteli, özgün ve modern olarak tanımlıyoruz.

5.9 Michelin Rehberi Değerlendirmesi

İstanbul’da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların şefleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen Michelin Rehberi ile ilgili veriler Michelin Yıldızı kazanmak için yapılması gereken uygulamalar, Michelin Yıldızı kazandıktan sonra misafir yoğunluk durumu, Michelin Yıldızı kazanma sürecinde karşılaşılan zorluklar, Michelin rehberi ve diğer restoran değerlendirme kuruluşları arasındaki farklar, Michelin Rehberi’nde değişmesi ve geliştirilmesi gereken uygulamalar ve Michelin Yıldızının restoranlara katkısı başlıkları ile ele alınmıştır.

Michelin yıldızı kazanmak için yapılması gereken uygulamalar ile ilgili bulgular incelendiğinde “misafir devamlılığı”, “yemek tabak uyumu”, “standartlaştırılmış kriterler”, “özgün olmak”, “iyi hizmet”, “uluslararası iyi restoran”, “üst düzey yemek” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: Sadece Michelin yıldızı alabilmek için konuşmak istemiyorum. Başarılı bir restoran olabilmek için bence gelen misafir memnun edip, onlara kendilerini değerli hissettirip aynı zamanda yemek tabak uyumuyla, lezzetleriyle şaşırtıp onlara güçlü bir deneyim yaşatarak ve sürdürülebildiği koruyarak mümkün olduğu düşünüyorum. Sonrasında başarı da gelir, Michelin de.

K2: Michelin yayınladığı kriterler ve kendi ülkesine göre değerlendirme yaptıklarını söyleyebilirim. Ama bu kriterlerin uygunluğu restoran başarısı için oldukça etkili ve olumlu. Michelin kriterlerine dikkat edilmeli.

K3: Lezzet algısında kendine özgün ve olabildiğince iyi servis hizmeti veren bir işletme olmalı.

K4: Bence uluslararası anlamda iyi restoran tanımını sağlayan bütün restoranlar Michelin alır.

K5: Anladığım kadarıyla yaptığınız işten emin olmanız gerekiyor. Lezzet ve kalitede standartlaştırmayı sağlamış olmanız gerekiyor.

K6: Kesinlikle özgün ve üst düzey yemek, yüksek kalite servis.

Michelin Yıldızı ödülü kazandıktan sonra misafir yoğunluğu ile ilgili bulgular incelendiğinde tüm katılımcılar restoranlarının misafir yoğunluğunda bir artış olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcıların vurguları şu şekildedir:

K1: Michelin yıldızı aldıktan sonra kış sezonunu bir önceki yıla göre %30 misafir sayısında artış oldu.

K2: Evet oldu, ilk gün telefonun fişini çektik.

K3: Evet, ilk başta çok yoğunluk oldu.

K4: Biz hep yoğunduk, ancak şöyle bir oran ile karşılaştık. Michelin yıldızı aldığımızda yerli-yabancı misafir dengemizde %70'e %30 gibi bir oran ile karşılaştık. 5 ay sonra bu oran her zaman seyrettiği düzeye geldi.

K5: Evet, oldu.

K6: Restoranımıza her zaman ilgi vardı, yıldızdan sonra tanınırlığımız arttı diyebilirim.

Michelin yıldızı kazanma sürecinde karşılaşılan zorluklar ile ilgili bulgular incelendiğinde “sürdürebilirlik”, “standartlaşma”, “ekip”, “emek”, “sürekli gelişim”, “daha iyi olma” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: Sürdürülebilir bir şekilde hizmet vermemize ve yıllardır aynı standartta tabak çıkarmamıza borçlu olduğumuzu düşünüyorum.

K2: Ekip ve emek.

K3: Ekipçe çok yorulduk, ancak motivasyonumuz ve şef vizyonu bize bu başarıyı getirdi.

K4: Sürekli gelişme ve daha iyi olma gayemize borçluyuz.

K5: Yaptığımız işten emin olmak ilk güvencemiz. Daha iyi olmak için sürekli çalıştık.

K6: Çok yeni bir işletmeydik, hala daha gelişimimizi tamamlamadık, bunun için çok yolumuz varken başarı sağlandı. Ancak bu bizim en büyük motivasyonumuz.

Michelin rehberi ve diğer restoran değerlendirme kuruluşları arasındaki farklar ile ilgili bulgular incelendiğinde “lezzet”, “ekol”, “kriter farklılıkları”, “prestij”, “detay” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: 50 Best'in daha prestijli bir değerlendirme kuruluşu olduğunu düşünüyorum. Çünkü dünyada üç bin, dört bin kadar Michelin yıldızlı restoran olabilir, fakat ilk 50'ye sadece en iyi restoranlar girer. 50 Best için lezzet ön plandayken Michelin Rehberi'nde sunum, ambiyans öyle detaylar önemli.

K2: Michelin bence bir ekol oluşturuyor, dünyada büyük bir saygınlığı var. Ama değerlendirme konusunda neye bakılıyor bundan emin değilim.

K3: Prestij ve değerlendirme kriterleri.

K4: Hepsinin dinamikleri çok farklı. Michelin'den gelen 1-3 arasında gizli müfettiş söylentisi varken Best50 tarafından 1000 küsur oy kullanan sektör uzmanının değerlendirmesi örneğini verebilirim.

K5: Prestij, bu açıdan belirli bir fark var.

K6: Hepsinin farklı dinamikleri var, fakat Michelin özelinde daha detaylı bir değerlendirme yapıldığını düşünüyoruz.

Michelin Rehberi'nde değişmesi ve geliştirilmesi gereken uygulamalar ile ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde “açıklık”, “net gerekçeler”, “daha derin çalışma” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. K5, K3 ve K6 bir öneride bulunmadıklarını dile getiren ifadeler kullanmışlardır, ancak K6 bunun sebebini dile getirmiştir. K6 ve diğer katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar ise şu şekildedir:

K1: Bence Michelin yıldızları açıklanırken müfettişlerin o restoranda yedikleri bir yemeğin fotoğrafını paylaşmaları çok güzel bir hareket olurdu. Çünkü diğer türlü insanın içine bir kuşku düşmüyor değil "ya gerçekten bu müfettişler geldi mi? Yoksa sadece İstanbul'da adı bilinen, kendini kanıtlamış, başarılı restoranlara mı yıldız veriliyor" diye düşünüyoruz. Bir de ben restoranımın ismini gördüğümde "bu tabağın burasını da ben yapmıştım" demek istiyorum. Belki bu gizlilik politikalarına aykırı bir şey, ama güvenirliliklerini artıracaklarını düşünüyorum ve çok anlaşılacağını da sanmıyorum. Sonuçta aynı tabaktan birçok kez yapıyoruz.

K2: Bence Michelin rehberinin tam gerekçeleri açıklanmadığı için geliştirmede aksaklıklar oluyor. Açık olunmalı.

K4: Çok net bir şekilde değerlendirecek olursam, eğer İstanbul'un Anadolu yakasında Michelin Recommend alan bir işletme olmasaydı o bölgeye gittiklerini düşünmezdim. Bence bir bölge değerlendirilirken daha derinlemesine çalışma yapılması ve potansiyel olarak her işletmeye şans verilmeli.

K6: Standartları bakımından gizliliğini koruma gayesinde olan bir kuruluş olduğu için bu konu hakkında yorum yapmanın doğru olmayacağı kanaatindeyim.

Michelin Yıldızının restorana katkısı ile ilgili bulgular incelendiğinde “tanınırılık”, “imaj”, “marka değeri”, “bilinirlik”, “fark edilme”, “prestij”, “reklam”, “motivasyon” gibi ifadeler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade edilen kodları vurguladığı kısımlar şu şekildedir:

K1: *Bizim restoranımız özelinde konuşacak olursam. Restoranın global çapta daha fazla kitlelerce tanınmasını sağladı.*

K2: *Restoranlar temelde para kazanmak için vardır. Michelin bunun için yeni misafir getirme hususunda restorana katkıda bulunur.*

K3: *İmaj/marka değerinin artması, reklam ve prestij.*

K4: *Bilinirlik ve fark edilirlilik katıyor.*

K5: *Prestij, reklam bu kısımlar restoran için önemli.*

K6: *Michelin rehberi bir restorani bünyesine dahil ettiğinde o restorana prestij, tanınabilirdik kazandırdığını ve motivasyon kaynağı olduğunu düşünüyorum.*

ALTINCI BÖLÜM

6. TARTIŞMA

Michelin Rehberi Ekim 2022 tarihinde İstanbul'da faaliyet gösteren restoranları rehberine dahil ederek ilk defa Türkiye'de restoranları değerlendirmeye aldı. Restoran başarı faktörlerinin incelendiği bu çalışmada İstanbul'da yer alan Michelin yıldızlı restoranların şefleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde restoranların ve katılımcıların tanımlayıcı bilgileri içerisinde bir katılımcı hariç bütün katılımcıların mutfak alanında eğitim aldığı görülmüştür. Çavuş'un (2020) İspanya'da yapmış olduğu benzer çalışmada, çalışmaya katılan tüm şeflerin gastronomi eğitimi aldığı ve bazı şeflerin mutfak alanında akademisyen olduğu ve ders verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda şefin mutfak alanında eğitilmiş olmasının restoran başarısına etki ettiği söylenebilir. Ayrıca restoran başarısında önemli rol oynayan 9 başlığın olduğu da tespit edilmiştir. Bu başlıklar; restoran nitelikleri, menü, yiyecek-içecek kalitesi, yenilik ve ürün geliştirme, satın alma ve tedarik, hizmet kalitesi, fiyat, imaj ve Michelin Rehberi değerlendirmesi şeklindedir.

6.1 Restoran Nitelikleri

Çalışmada yer alan başlık ile ilgili bulgular incelendiğinde restoranlar hakkında konum, ulaşım, iç atmosfer gibi konular hakkında bilgi sahibi olunmuştur. Tzeng ve arkadaşları (2002), bir restoranın başarılı olmasını sağlayan en önemli kriterin konum olduğunu dile getirmişlerdir. Çoklu karar verme yöntemi ile yaptıkları çalışmada ulaşım açısından rahat, merkezi bölgelerde kurulan restoranların başarılı olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Mevcut araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde konum ile ilgili bulgular şöyledir. Restoran konumu hakkında 1 katılımcı hariç tüm katılımcılar özel bir konumda olduklarını ve bunun önemini dile getirmişlerdir. Ulaşım hakkında yine bir katılımcı hariç diğer katılımcılar restoranlarının ulaşımın kolay sağlandığı bir bölgede olduğunu dile getirmişlerdir. Farklı görüş belirtilen katılımcı, restoranlarının kolay bir konumda olmadığını, misafirlerini sadece yemek deneyimi için ağırlamak istediklerini ifade etmiştir. Anaam (2024), 58 katılımcı ile yaptığı anket çalışmasında iç atmosfer (ambiyans) çalışmalarının özenli yapıldığı restoranların misafir memnuniyetinin yüksek olduğu ve misafir devamlılığının sağlanmasında son derece önemli olduğu

sonucuna varmıştır. Mevcut araştırmada restoranlara ait dekorasyon ile ilgili veriler incelendiğinde restoranların bulundukları bölgeyi açıklayan, rahat dekorasyonlara sahip olduğu, misafirlerini, sundukları yemek deneyimini kendi tarzlarına göre yorumlayarak memnuniyetin sağlanmaya çalışıldığı anlaşılmıştır. Mevcut çalışmanın restoran niteliklerine ilişkin bulguların ilgili literatür ile benzerlik gösterdiği, dolayısıyla restoran başarısında önemli bir kriter olduğu söylenebilir.

6.2 Menü

Çalışmada menüye ilişkin bulgular incelendiğinde menü oluşturma, yıl içerisinde menü değiştirme sıklığı, aktif kullanılan menüde yapılan değişiklikler, menü oluştururken dikkat edilen felsefe gibi konular hakkında bilgi sahibi olunmuştur. McCall ve Lynn (2008), anket yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmada 160 kişiden elde ettikleri veriler sonucunda bir restoranın menü kalitesinin üst düzey olması, restoranın tercih edilme sıklığını arttırdığı bilgisine ulaşmışlardır. Benzer bir çalışma gerçekleştiren Lee ve arkadaşları (2005), restoranların menü çeşitliliği ve kalitesinin restoran başarısını doğrudan etkilediği ve misafirlerin ziyaretlerini tekrarlamasında etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Mevcut araştırmada menü oluşturma sürecine ilişkin bulgular incelendiğinde, kaliteli ve mevsimsel malzemeler ile menülerin geliştirildiği ve değiştirildiği, sezonsal ürünlerle çalışmanın önemi, kökenlerin oluşturduğu lezzet profili çevresinde menülerin şekillendiği anlaşılmıştır. Yıl içerisinde menü değiştirme sıklığı ile ilgili bulgulara bakıldığında, restoranların yıl içerisinde direkt menü değişimi yapmadığı, genellikle mevsim ve ürün ulaşılabilirliğine göre ufak değişikliklerin yapıldığı mevcut menülerin kullanıldığı ve bu menülerin yeni menü olarak adlandırıldığı görülmüştür. Aktif menülerde yapılan değişiklikler ile ilgili bulgular incelendiğinde mevcut menü üzerine değişikliklerin sık yapıldığı, menü üzerinde sezonsal ürün değişimlerin sıklıkla yapıldığı görülmüştür. Menü oluştururken dikkat edilen felsefe ile ilgili bulgular incelendiğinde ise restoranların genellikle çalışma içerisinde bulunduğu kültürel değerler çerçevesinde menüler geliştirdiği görülmüştür. Modern Anadolu mutfağı, Türk mutfağı, köken ve kültürel izler gibi kavramların çevresinde menü çalışmasını şekillendiren restoranlara ek, ekipçe oluşturduğu menünün ekip tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesinden yola çıkan, lezzet odaklı menüler geliştiren restoranların da olduğu görülmüştür.

Menü ile ilgili genel bulguların değerlendirilmesi sonucu İstanbul'da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların, Michelin Yıldızlama Sistemi'nde dikkat

eken ana kriterler arasında bulunan “malzeme ve ürün kalitesi” kriterine doğrudan etki edecek çalışmalar içerisinde bulunduğunu söylemek mümkündür.

6.3 Yiyecek içecek Kalitesi

Çalışmada yer alan başlık ile ilgili bulgular incelendiğinde lezzet ölçütü, yiyecek içecek uyumu, tabak tasarımları ve yemek servis sıcaklığı ile ilgili bilgi sahibi olunmuştur. Chun ve arkadaşlarının (2020) DINESERV lėėi kullanarak yaptıkları çalışmada restoranların, yiyecek-içecek kalitesinin, hizmet kalitesinin, fiyat ve i atmosferinin tercih edilme sıklığını ve başarı durumlarını doğrudan etkiledikleri sonucuna varılmıştır. Lezzet lt ile ilgili bulgular incelendiğinde restoranların lezzet ölçütünün temel tat profillerinin dengesiyle, öz damak tadını anımsatan ürünlerle, Anadolu mutfağının lezzet profilinden faydalanılmasıyla, kaliteli ürüne uygun teknik ile işlemekle meydana getirildiği grlmştur. Mevcut araştırmada yiyecek içecek uyumundaki dengeler ile ilgili bulgular incelendiğinde şarap eşleşmeleri, asit dengesi, ekipçe ortak karar vererek eşleşmeler oluşturmanın etkili olduğu değerlendirmeleri yapılmıştır. Tabak tasarımı ve servis sıcaklığı ile ilgili veriler incelendiğinde tabaktaki ürünün türüne göre çalışmak, müşteri memnuniyeti, gıda eşleşmesi, ilham, rahat tüketim gibi ifadeler ortaya konmuştur. Bu kategoriye dahil bulguların genellikle misafir konforuna göre şekillendiği anlaşılmıştır.

Yiyecek içecek kalitesi ile genel bulgular değerlendirildiğinde restoranların Michelin Yıldızlama Sistemi’nin kriterleri arasında “lezzet ve ürün üzerinde uygulanan pişirme tekniği hakimiyeti” kriterine doğrudan etki eden çalışmalar içerisinde bulunduğu anlaşılmıştır.

6.4 Yenilik ve rn Geliştirme

Çalışmada yer alan başlık ile ilgili bulgular incelendiğinde AR-GE mutfağı, AR-GE çalışmalarının nemi, AR-GE ekibi, AR-GE faaliyetlerinin yeterlilik düzeyi, yeni ürün geliştirme süreçleri ile ilgili konular hakkında bilgi sahibi olunmuştur. Fedesova (2022) odak grup ve içerik analizi kullanarak yaptığı çalışmasında 73 basılı restoran menüsü incelemiş ve 3 odak grubu oluşturmuştur. alışmasının sonucunda restoranların menülerinin, konukların belirli yemeklerin seçiminde önemli olduğu ve sürekli menü geliştirmesi yapan restoranların işletmenin başarılı olması ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Çavuş (2020), görüşme yöntemi ile yaptığı çalışmasında İspanya San Sebastian bölgesinde yer alan Michelin Yıldızlı restoranların AR-GE çalışmalarına oldukça önem

verdikleri ve restoranların bünyesinde ayrı bir AR-GE ekibi ve merkezinin olduğu bilgisine ulaşmıştır. Mevcut araştırmada AR-GE mutfağı ile ilgili bulgular incelendiğinde restoranlarda spesifik bir AR-GE mutfağının olmadığı anlaşılmış, AR-GE çalışmalarının önemine dair bulgular incelendiğinde restoranların AR-GE çalışmalarına son derece önem verdiği ve bu kapsamda çalışmalarını şekillendirdiği görülmüş; AR-GE ekibi ile ilgili veriler incelendiğinde restoranların hiçbirinde ayrı bir AR-GE ekibinin bulunmadığı, çalışmaları mutfak ekibinin ortaklaşa yürüttüğü görülmüştür. Yalnızca bir restoranın AR-GE çalışmalarından sorumlu mutfak ekibine dahil bir personelinin olduğu açıklanmıştır. AR-GE faaliyetlerinin yeterlilik düzeyi ile ilgili bulgular incelendiğinde restoranlar genel anlamda AR-GE çalışmalarına gereken önemi verdiklerinden dolayı yeterli bulmuşlardır. İlgili literatürde benzer çalışmalar incelendiğinde özellikle 2 ve 3 Michelin yıldızına sahip restoranların AR-GE merkezlerinin olması dikkat çeken önemli bir unsurdur. Bu bağlamda yıldız sayılarını arttırmak isteyen restoranların bu konuya ilişkin çalışmalara önem vermesi gerektiği düşünülmektedir.

Yenilik ve ürün geliştirme ile ilgili genel bulguların incelenmesiyle restoranların ayrı bir AR-GE ekibi ve mutfağının olamaması ancak AR-GE çalışmalarına oldukça önem verdikleri görülmüştür. Bu önemin restoranlarda sürekli yenilenmeyi meydana getireceğinden ve gelişim düzeyini olumlu etkileyeceğinden, her yıl yayınlanan Michelin Rehberi öncesi değerlendirme aşamasında restoranların kendilerini yenilemiş bir şekilde değerlendirilmeye alınmaları açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

6.5 Satın Alma ve Tedarik Süreci

Çalışmada yer alan başlık ile ilgili bulgular incelendiğinde tedarik uygulamalarında kalite standartları, menü planlama ve tedarik, yöresel ürün tercih sıklığı gibi konular hakkında bilgi sahibi olunmuştur. Murphy ve Smith (2009), anket ve veri analizi yöntemi kullanarak yaptıkları çalışmada şefler için yerel malzeme kullanımının önemli olduğunu; ancak tedarik etme, kullanma ve konuklarına ikram etme konusunda zorluluklar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Kowalczyk (2020), vaka analizi yöntemi ile yaptığı çalışmada restoran gıda tedarik zincirini oldukça önemli olduğunu, tedarikçilerin genelde şehir merkezlerinden uzak bölgelerde yer almasından dolayı tedarik uygulamalarının zor olabileceği vurgusu yapılmıştır. Swink ve arkadaşlarının (2022), anket ve veri analizi yöntemi ile yaptıkları çalışmada, restoranların tedarik zinciri kapsamında

yaptıkları çalışmaların restoranların başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu dile getirmişlerdir. Aynı zamanda gıda tedarik süreçlerini iyileştirmek ve daha üst düzeye taşımak için tedarik uygulamalarının kurumsallaştırılması gerektiğini söylemişlerdir. Mevcut araştırmada tedarik uygulamalarında kalite standartları ile ilgili bulgular incelendiğinde tedarik edilen ürünün taze, yerel ve yüksek kalitede olmasının öneminin vurgulandığı görülmüştür. Özellikle bir katılımcı yerel ürünün artık yeterli olmadığı yerinde ürünün tedarikinin oldukça önemli olduğunu dile getirmiştir. Menü planlama ve tedarik ile ilgili veriler incelendiğinde sezonsal ürün seçiminin önemi, tedarik edilen ürünün kalitesinin menü oluşturma sürecini doğrudan etkilediği, tedarik zincirindeki bilincin bu seviyedeki restoranlar için daha yetkin olabileceği ifadelerine ulaşılmıştır. Yöresel ürün tercih sıklığı ile ilgili veriler incelendiğinde tüm katılımcılar yöresel ürünleri çok sık tercih ettiklerini söylemiştir. Ek olarak bir katılımcı restoranlarının temel felsefesinin buna dayandığını söylemiştir.

Satın alma ve tedarik sürecine ilişkin bulguların tümü incelendiğinde Michelin Yıldız Sistemi'nde yer alan "*malzeme ve ürün kalitesi*" kriterine yönelik doğrudan çalışmalar yapıldığı, restoranların yöresel ürün kullanımına oldukça dikkat ettikleri görülmüştür. Bu bağlamda ürün tedarik aşamasının restoranın ortaya koyduğu özgün çalışmaların sonucunu etkilediği anlaşılmıştır.

6.6 Hizmet Kalitesi

Çalışmada yer alan başlık ile ilgili bulgular incelendiğinde personel yetkinlik ve tecrübeleri, yeni işe alınan personel oryantasyonu, hijyen ve temizlik, servis kalitesi, şikâyet çözümü gibi konularda bilgi sahibi olunmuştur. Ahmed ve arkadaşlarının (2023) anket yöntemi kullanarak yaptığı çalışmada, restoranların hizmet kalitesinin tüketici üzerinde memnuniyet ve işletmeyi tercih etme sıklığını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Eren ve arkadaşlarının (2023) anket ve veri analizi yöntemi ile yaptıkları çalışmada restoranların algılanan hizmet kalitesinin, restoranların tercih edilebilirlik seviyesini üst boyuta taşıdığı ifade edilmiştir. Alhelalat ve arkadaşlarının (2017) anket ve veri analizi yöntemi ile yaptıkları çalışmada restoran personellerinin hizmet davranışları sırasında sergiledikleri performans ve kalite düzeyinin müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Rosiane ve arkadaşları (2020) anket ve veri analizi yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmada, Brezilya'nın Vitoria- ES bölgesindeki çoğu restoranın hijyen uygulamaları açısından yetersiz olduğunu ve

iyi hijyen uygulamalarının bir restoranın başarısı ve tercih edilme sıklığı açısından oldukça önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Su ve Bowen (2000) anket ve veri analizi yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmada restoranlarda etkili şikâyet yönetiminin, misafirlerin ziyaretlerini tekrarlanma sıklığını artırmasına olumlu yönde etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Mevcut çalışmada, personel yetkinlik ve tecrübeleri ile ilgili bulgular incelendiğinde personelin sorumluluk alabilmesi, öğrenmeye açık olması, ekip çalışmasına uygun olmasının önem arz ettiği sonucuna varılmıştır. Katılımcılar, restoranlarında çalışmaya başlayan yeni personellerin öğrenmeye ve gelişmeye açık olmasının, tecrübeli olmasından daha önemli olduğunu ifade eden cevaplarda bulunmuşlardır. Katılımcılardan bazıları mutfak ekiplerinin kendi ekip arkadaşlarını yetiştirerek ilerlediklerini ifade etmişlerdir. Yeni işe alınan personel oryantasyonu ile ilgili bulgular incelendiğinde katılımcılar ekipleri tarafından yeni personele doğal bir oryantasyonun verildiğini ifade etmişlerdir. Çalışmaya katılım sağlayan tüm şefler, stajyerlerin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda şefler, stajyerlerin restoranların mutfağında bütün çalışma alanlarının deneyimleyerek donanım kazandığını ve gelecekte mutfak ekibine katılabileceklerini ifade etmişlerdir. Hijyen ve temizlik ile ilgili bulgular incelendiğinde sıkı kontrolün önemli olduğu, bazı katılımcıların restoranlarını kurum dışı uzmanlara denetim yaptırarak hijyen ve temizlik düzeylerini en yüksek seviyede tuttukları görülmüştür. Servis kalitesi ile ilgili bulgular incelendiğinde servis kalitesinde standartlaşmanın önemi, serviste mükemmeliyetçi bir yaklaşım olması gerektiği, bir servisten elde edilen müşteri memnuniyetinin en üst seviyede olmasının gerekliliği katılımcılar tarafından sıkça ifade edilmiştir. Şikâyet ve çözümleme ile ilgili bulguların incelenmesi sonucu, katılımcıların şikâyet durumlarını anında yerinde çözmenin son derece önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Bir katılımcı misafirlerinin deneyimlerinden sonra deneyim formu gönderdiklerini ifade etmiştir. Çalışmayı yürüten araştırmacı, araştırma sırasında restoranlara gerçekleştirdiği rezervasyonlu ziyaretlerden sonra yemek deneyiminin değerlendirildiği bir e-posta almıştır.

Hizmet kalitesi ile ilgili genel bulgular değerlendirildiğinde kalitenin yüksek standartlarda uygulandığı restoranlar için oldukça önemli olduğu kanısına varılmıştır. Restoranların hizmet, servis, personel, hijyen ve temizlik açısından kusursuza yakın standartlarda çalışmalar içerisinde bulunmasının Michelin Rehberi'nde yer almaları için kritik seviyede önem arz ettiği düşünülmektedir.

6.7 Fiyat

Çalışmada yer alan başlık ile ilgili bulgular incelendiğinde menü fiyatı belirlemede kullanılan parametreler, ücret-alınan hizmet dengesi gibi konularda bilgi sahibi olunmuştur. Menü fiyatı belirlemede kullanan parametreler ile ilgili bulgular incelendiğinde katılımcıların “*enflasyon*”, “*ekonomi*”, “*ürün değeri*” gibi ortak ifadeler kullandıkları görülmüştür. Iglesias ve Guillén’in (2004) anket ve veri analizi yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmada restoranlarda algılanan kalite, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilerken fiyat dengesinin de alınan kalite doğrultusunda müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyebildiği sonucuna varılmıştır. Mevcut çalışmada ücret-alınan hizmet dengesi ile ilgili bulgular incelendiğinde katılımcıların ücret ve hizmet dengesini yeterli düzeyde buldukları sonucuna varılmıştır. Raab ve arkadaşları (2009) anket ve veri analizi yöntemi ile yaptıkları çalışmalarında, bir restoran tercihinde bulunmuş ve hizmet almış konuklar için fiyat düzeyinin tercih edilebilirlik düzeyine oldukça etkisinin olduğunu dile getirmişlerdir. Restoran yöneticilerinin konuklarının fiyat duyarlılığının ölçümü için bir anket uygulayabileceği önerisini vermişlerdir. Çavuş (2020) yaptığı çalışmada, restoranların fiyatlandırma çalışmaları ile ilgili maliyet ve hizmet kalitesinin doğrudan etkili olduğunu dile getirmiştir. Mevcut çalışmada fiyatlandırma çalışmalarına ilişkin bulgular, Çavuş’un (2020) gerçekleştirdiği çalışmadaki fiyatlandırma çalışmaları ile ilgili bulgularla karşılaştırıldığında enflasyon ve ekonomi gibi ifadelerin yer almadığı görülmüştür.

Mevcut araştırmada fiyat ile ilgili genel bulgular değerlendirildiğinde restoranların fiyatlandırma konusunda dikkatli çalışmalar içerisinde olduğu görülmüştür. Bu çalışmaların Michelin Yıldızlama Sistemi’nin ana kriterlerine dahil olan “*ödenen paranın karşılığını alma*” kriteri ile doğrudan etkili olduğu anlaşılmıştır.

6.8 İmaj

Çalışmada yer alan başlık ile ilgili bulgular incelendiğinde pazarlama için kitle iletişim araçlarının kullanımı, tanımlayıcı logo ve marka izlenimi gibi konularda bilgi sahibi olunmuştur. Li ve arkadaşlarının (2019) anket ve veri analizi yöntemi ile yaptıkları çalışmada, restoranların tanıtım faaliyetleri için farklı kanallar kullandığı ve bu kanallar arasında en etkili yöntemin sosyal medya kullanımı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkmen ve Hancer’in (2019) anket ve veri

analizi yöntemi ile yaptıkları çalışmada, restoranın marka izleniminin sunduğu özgün hizmet kalitesi ve içeriklerin etkili olduğu bu kapsamda yapılan uygulamaların marka izlenimine olumlu yönde katkılarda bulunduğu sonuçlarına rastlanmıştır. Sosa ve arkadaşlarının (2014) kesitsel araştırma ve veri analizi yöntemi ile yaptıkları çalışmada menülerde kullanılan logo ve tasarımsal ifadelerin konukların restoran hakkındaki algılarına olumlu yönde etki edeceği sonucuna varılmıştır. Mevcut çalışmada pazarlama için kitle iletişim araçlarının kullanımı ile ilgili bulgular incelendiğinde bir katılımcı hariç diğer katılımcıların kitle iletişim araçlarını, özellikle sosyal medyayı sıklıkla kullandıklarını ifade etmişlerdir. Tanımlayıcı logo ile ilgili bulgular incelendiğinde bütün restoranların kendilerini temsil eden tanımlayıcı logolarının olduğu görülmüştür. Marka izlenimi ile ilgili bulgular incelendiğinde ise bir katılımcı, şefin tamamen kendi vizyonunu yansıtan bir marka olduğunu ifade eden cevap vermiştir. Bir diğer katılımcı markalarını geçmiş ile gelecek arasında bir köprü olarak ifade ederken başka bir katılımcı Türkiye’de ilkleri başarmış başarılı bir marka olduklarını ifade etmişlerdir.

İmaj ile ilgili genel bulgular değerlendirildiğinde yüksek kalitede performans sergileyerek faaliyetlerini gerçekleştiren restoranların imajları için uygulamakta olduğu çeşitli çalışmaların olduğu görülmüştür. Özellikle bir katılımcının markalarını tamamen şefin kendi vizyonu olarak değerlendirmesi sonucu Michelin Yıldızlama Sistemi’nin ana kriterlerinden biri olan “*şefin kimliğini mutfağa yansıtması*” kriteri hakkında çalışmaların yapıldığını görülmüştür.

6.9 Michelin Rehberi Değerlendirmesi

Çalışmada yer alan başlık ile ilgili bulgular incelendiğinde Michelin Yıldızı kazanmak için yapılması gereken uygulamalar, Michelin Yıldızı kazandıktan sonra misafir yoğunluk durumu, Michelin Yıldızı kazanma sürecinde karşılaşılan zorluklar, Michelin rehberi ve diğer restoran değerlendirme kuruluşları arasındaki farklar, Michelin Rehberi’nde değişmesi ve geliştirilmesi gereken uygulamalar ve Michelin Yıldızı’nın restorana katkısı gibi konularda bilgi sahibi olunmuştur. Chiang ve Guo’nun (2021) anket ve veri analizi yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında tüketicilerin kaliteli hizmet aldıkları yıldızlı restoranlardan dolayı Michelin Rehberi’ne ilişkin algıları ve bu rehberle yönelik tutumlarının olumlu etkilendiği sonucuna varılmıştır. Lane (2013), niteliksel araştırma yöntemi kullanarak yaptığı çalışmada Michelin Rehberi’nin İngiltere ve Almanya’daki

restoran endüstrisindeki en etkili değerlendirme kuruluşu olduğunu ifade etmiştir. Kiatkawsin ve Sutherland'ın (2020) anket ve veri analizi yöntemi ile yaptıkları çalışmada Michelin Rehberi'nde yer almış bir restoranın yemek deneyiminin, marka güvenilirliğinin, marka imajının ve misafir devamlılığının tüketiciler açısından son derece olumlu olarak değerlendirildiği ve rehberin bunda büyük bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Mevcut çalışmada Michelin yıldızı kazanmak için yapılması gereken uygulamalar ile ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcılar müşteri devamlılığın sağlanması, yemek-tabak uyumu ve görünümü, standartlaştırılmış kriterler, özgün olmak, iyi hizmet, uluslararası iyi restoran olma, üst düzey yemek gibi tanımlamalar ile ifade etmişlerdir. Bir katılımcı yapılan işten emin olunması gerektiği dile getirmiştir. Başka bir katılımcı yalnızca Michelin Rehberi özelinde değil, başarılı bir restoranın misafirlerine kendini değerli hissettirmeyi başarabildiğinde bütün ödül niteliğinde değerleri bünyesine katabileceğini ifade eden cevaplarda bulunmuştur. Michelin Yıldızı kazandıktan sonra misafir yoğunluk durumu ile ilgili bulgular incelendiğinde bütün katılımcılar restoranlarında bir dönem gözle görülür bir misafir artışı olduğunu gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Michelin Yıldızı kazanma sürecinde karşılaşılan zorluklar ile ilgili bulgular incelendiğinde katılımcılar, ekip çalışması, yoğun emek, sürekli gelişmek, daha iyi olma hedefi, yorgunluk gibi ifadeler kullanarak açıklamışlardır. Michelin Rehberi ve diğer restoran değerlendirme kuruluşları arasındaki farklar ile ilgili bulgular incelendiğinde lezzet kriteri, ekol oluşturma, kriter farklılıkları, prestij, detaylı değerlendirme yapma gibi tanımlamalar ile açıklanmıştır. Ancak bir katılımcı The World 50Best Restaurant adlı değerlendirme kuruluşunun daha prestijli olduğu cevabını vermiştir. Michelin Rehberi'nde değişmesi ve geliştirilmesi gereken uygulamalar ile ilgili bulgular incelendiğinde katılımcılar daha açık olması gerektiğini, net gerekçeler ile ödüllendirilme yapılmasının önemini, daha derin özenli çalışmaların yapılabileceğini dile getirmişlerdir. Michelin Yıldızı'nın restorana katkısı ile ilgili bulgular incelendiğinde ise katılımcılar imaj, marka değeri, tanınırlık, fark edilme, prestij, reklam, motivasyon gibi tanımlar kullanarak açıklamışlardır. Michelin rehberi ve diğer restoran değerlendirme kuruluşları arasındaki farklar ile ilgili bulgular içerisinde The World 50Best Restaurant adlı değerlendirme kuruluşunu daha prestijli bulan katılımcı bu alt başlık altında restoranlarının küresel anlamda tanınırlığını arttırdığını ifade etmiştir.

Michelin Rehberi değerlendirmesi ile ilgili genel verilerin değerlendirilmesi sonucu, katılımcıların restoranlarını değerlendirmiş olan Michelin Rehberi'nden daha açık ve net çalışmalar içerisinde bulunmasını istediğini söylemek mümkündür. Öte yandan Michelin Rehberi'nin bu restoranların bulunduğu bölgelerde aktif faaliyetler içerisinde bulunmaya başlaması, restoranların marka değerleri, imajları ve genel tanınırlığı açısından oldukça etkili olmuştur. Ek olarak Michelin Yıldızı kazandıktan sonra misafir yoğunluk durumu ile ilgili bulgularda misafir yoğunluğunun artması ile karşılaşılması Michelin Yıldızlama Sistemi'nde yer alan ana kriterler arasındaki "müşteri ziyaretleri ve menüler arasındaki tutarlılık" kriteri hakkında gelişmelerin yaşanmış olduğunu kanıtlar niteliktedir.



YEDİNCİ BÖLÜM

7.SONUÇ

Restoran kavramının tarihte ilk tanımlanmaya başladığı günden itibaren günümüze kadar olan değişimler incelendiğinde, yaşanan değişim ve gelişmeler oldukça önemlidir. Yemeğin hayatta kalma içgüdüğü ile tüketildiği dönemlerden, sosyolojik bir olgu olduğu döneme kadar arada yaşanan süreci açıklayan en nitelikli yapılar restoranlar olmuştur. M.Ö. 512 yılında toplu yemeklerin yendiği açık alanların olması ve bu alanlarda ilk servis operasyonlarının yürütülmesi yemeğin sosyolojik olgu olduğu düşüncesini pekiştirmektedir. Fransız şef Bouglanger'ın lezzetli su olarak tanımladığı ve insan sağlığına büyük ölçüde faydasının olduğunu öne sürdüğü çorbaları sunan “Restorante” adını verdiği işletmeden, değişen sosyolojik yaşamın getirdiği ihtiyaçlara cevap veren işletmelere uzanan bu yolculuk gelişerek ilerlemektedir. Bu süreci açıklar nitelikte faaliyetlerde bulunan en belirgin unsurlar restoran değerlendirme kuruluşlarıdır. İyi yemek tanımının yapılmaya başlandığı 1800'lü yıllarda yayımlanan ilk restoran değerlendirme rehberi Almanach de Gourmands ile yemek bir statü göstergesi olmaya başlamıştır.

1900'lü yıllarda Michelin lastik firması tarafından oluşturulmuş Michelin Rehberi, günümüzde en prestijli restoran değerlendirme kuruluşu olarak değerlendirilmiştir. Diğer restoran değerlendirme rehberlerine göre gizliliğin ilke edinildiği oldukça detaylı çalışmalar yürüterek restoranlara verdiği yıldızların değerini arttırmıştır. Michelin Rehberi, diğer değerlendirme kuruluşlarının aksine ödüllendirme kriterlerini net olarak ifade etmemektedir. Resmî sitesinde yer alan temel kriterlere ulaşmak mümkündür. Michelin Rehberi'nde değerlendirme süreci bu kriterler çerçevesinde şekillenerek gizli, kimliği açıklanmayan müfettişler tarafından yürütülmektedir. Michelin yıldızı almış şeflerin en prestijli değerlendirme kuruluşu olarak tanımladığı Michelin Rehberi, Nisan 2022 tarihinde resmî internet sitesinden yapmış olduğu bir duyuru ile ülkemizin İstanbul bölgesini rehber sınırları içerisine dahil ettiğini açıklamıştır. Ekim 2022 tarihinde yayımlanan rehberde 1 restoran 2 yıldız, 4 restoran 1 yıldız, 10 restoran Bib Gourmand ödülü, 1 restoran yeşil yıldız ve önerilen 38 restoran ile toplam 53 restoran yer almıştır. Temmuz 2023 tarihinde resmî sitesinde yaptığı başka bir duyuru ile rehber İzmir ve Bodrum bölgeleri dahil edilerek rehberin ülkemizde faaliyet gösterdiği alanların

sınırları genişletilmiştir. Kasım 2023 tarihinde yayımlanan seçki ile Türkiye genelinde 1 restoran 2 yıldız, 11 restoran 1 yıldız, 26 restoran Bib Gourmand ödülü, 5 restoran yeşil yıldız, önerilen 72 restoran değerlendirmeye alınmıştır. Yıldız ile ödüllendirilen 7 restoran İstanbul sınırları içerisinde. Böylelikle ülkemiz sınırları içerisinde 110 restoran Michelin Rehberi'nde yer almıştır.

Bu çalışma İstanbul'daki Michelin Yıldızlı restoranların yönetici şefleri-sahipleri ile gerçekleştirilen görüşmelerle meydana getirilmiştir. Özel olarak İstanbul bölgesinin seçilmesinde etkili olan neden ilk yayınlanan rehberde yalnızca İstanbul'un dahil edilmesiyle bölgedeki gastronomi merkezi olma potansiyelinin anlaşılmasıdır. Rehberde yer alan restoranların çoğunun İstanbul'da yer almasının, bölgenin gastronomi merkezi olma yönünde bir potansiyel oluşturduğu düşünülmektedir.

Çalışmaya katkı sağlayan şeflerin rehber ile ilgili farkındalıklarının ve hassasiyetlerinin üst düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma süreci boyunca şeflerin sadece Michelin Rehberi başarısı kazanmayı hedeflemedikleri gözlemlenmiştir. Bununla birlikte Michelin Rehberi'nin başarı kriterlerine uygun çalışmalarda bulunulmasının başarılı restoran tanımına uygun olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda bir restoranın başarılı olarak değerlendirilmesinin, Michelin Rehberi'nin değerlendirme kriterleri ile örtüşmesinden dolayı şefler tarafından önemsendiği saptanmıştır. Çalışmada araştırmacı tarafından doğrudan 6 restoran ile iletişim sağlanarak görüşme sağlanmıştır. Görüşmeler araştırmacı ve şefler arasında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen bulgular restoran nitelikleri, menü, yiyecek içecek kalitesi, yenilik ürün geliştirme, satın alma ve tedarik süreci, hizmet kalitesi, fiyat, imaj ve Michelin Rehberi değerlendirmesi olmak üzere dokuz başlık altında incelenerek gruplandırılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde;

- Restoranların özel bir konumda olmasının önemli olduğu,
- Restoranların bulunduğu konumlar gereği ulaşım imkanlarının kolay olduğu,
- Restoran konum ve ulaşımının, lezzet ve yemek deneyiminde iddialı olan restoranlar için ikinci planda olabileceği,
- Rahat dekorasyonlara sahip restoranların müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu,

- Kaliteli ve mevsimsel ürünler ile menü çalışmalarının oldukça önemli olduğu,
- Sezonsal ürün çeşitliğinin mutfaklara uyarlanmasının önemli olduğu,
- Kökenlerden ve geçmişten gelen lezzet profillerinin restoranların menü çalışmalarına dahil edilmesinin önem arz edebileceği,
- Kültürel mirasın günümüze ulaştırdığı lezzet birikimine saygı gösterilmesi gerektiği ve sahip çıkılmasının önemi,
- Yemek üretim aşamalarında temel tat profillerinin dengesinin oldukça önemli olduğu,
- Ait olunan kültürün öz damak tadını yansıtan ürünlerin tercih edilmesinin önemi,
- Gıda eşleştirmelerinde kullanılan yöntemlerin misafir deneyimine etkisinin önemi,
- Restoranlarda ayrı bir AR-GE mutfağı ve ayrı bir AR-GE ekibinin olmaması ancak AR-GE çalışmalarına oldukça önem verdikleri,
- Taze, yerel, yüksek kaliteli ve özellikle yerinde ürünün tedarik edilmesinin önemi,
- Sezonsal olarak tedarik edilen ürünün menü çalışmalarını doğrudan etkilediği,
- Yöresel ürün kullanmanın oldukça önemli olduğu,
- Tedarik zincirindeki bilincin artması ve ürün derinliğinin geliştirilmesi gerektiği,
- Personel yetkinliğinin en üst seviyede olmasının zorunlu olduğu,
- Yeni personelin adaptasyon süreci için doğal oryantasyon uygulamalarının gerçekleştirildiği,
- Stajyer kavramının restoranlar için hayati önem arz ettiği ve mutfak ekibi üyelerinin stajyerler içerisinde seçildiği,
- Ekip kavramının son derece önemli olduğu,
- Hijyen ve temizliğin bir denetim mekanizmasına dahil edilmesinin gerekli olduğu,
- Hijyen ve temizlik uygulamalarının kusursuz standartlarda olmasının önemi,

- Fiyat çalışmaları yapılırken güncel piyasa fiyatlandırmalarının takip edildiği ve yeterli düzeyde fiyatlandırmaların yapıldığı,
- Pazarlama ve reklam amacıyla kitle iletişim araçlarının kullanılmasının gerektiği,
- Şefler tarafından marka izlenimlerinin misafirlere doğru yansıtılmak istendiği,
- Michelin Rehberi'nin en prestijli restoran değerlendirme kuruluşu olduğu,
- Michelin Rehberi'nin çalışmalarının temelinde yer alan gizlilik uygulamalarının restoranların gelişimlerini engelleme ihtimalinin olduğu,
- Rehberin açık ve net gerekçeler ile değerlendirme yapması gerektiği,
- Rehberde değerlendirilen ve ödül alan restoranlarda misafir ziyaret sıklığında yoğunluk yaşandığı,
- Rehberin bünyesinde değerlendirdiği restoranlara, tanınırlık, prestij kazandırırken yıldız kazanan ekibe motivasyon kaynağı olduğu, sonuçlarına varılmıştır.

Çalışma sonuçlarının Michelin Rehberi'nin resmî web sitesinde yayınlanmış olan Michelin Yıldızlama Sistemi (Stars)'nin beş temel kriteri ile bağdaştığı anlaşılmıştır. Böylelikle çalışma sonuçlarının restoranlar özelinde başarı faktörlerinin belirlenmesinde bir yönlendirici niteliği taşıyacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları kapsamında yapılan değerlendirmede restoranların çalışma disiplinlerini, verimlerini etkileyecek tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu öneriler aşağıdaki gibidir:

- Restoran özelinde oluşturulacak bir AR-GE yapılanmasının yeni menü ve ürün geliştirme çalışmaları için çok daha verimli olacağı düşünülmektedir.
- Lezzet odaklı çalışmaların arttırılmasının Michelin Rehberi'nde değerlendirme ölçütlerini doğrudan etkileyebileceği düşünülmektedir.
- Restoran tanıtım filmlerinin çekilmesinin verilmek istenen mesaj ve temsil edilen kültürün yansıtılması için oldukça etkili olacağı tahmin edilmektedir.

- Rehberin değerlendirme yaptığı bölgelerin birbirine yakın olmasından dolayı restoranların ortak çalışmalar yapmasının oldukça önemli ve etkili olacağı düşünölmektedir.

Çalışma sonucunda gastronomi alanındaki akademisyenlerin, kanaat önderlerinin ortak çalışmalar yürüterek bu alandaki en prestijli yapılanmanın öneminin ve değerinin anlaşılması, anlatılması, aktarımının sağlanması oldukça önem arz etmektedir. Michelin Yıldızı ödölüne layık görölmüş restoranların, gastronomi alanının deneyimsel olarak en üst merkezleri olduğunu söylemek mümkündür. Bu restoranlarda uygulanan mutfak ve servis uygulamalarının gastronomi alanındaki eğitime ve gelişmelere katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Sonuç olarak gelişen ve değişen sosyolojik yapıların meydana getirdiğı ihtiyaçlar karşısında restoranların da rolü ve yeri değişmektedir. Restoran özelinde başarı tanımının yapılması oldukça zordur. Günümüzde bunun sağlayabileceğı, saptanabileceğı en güvenilir kaynaklar restoran değerlendirme kuruluşlarının günümüze ulaştırdığı birikimlerdir. Michelin Rehberi'nin 18. yüzyıldan itibaren restoran değerlendirme ve tavsiye etme faaliyetlerinin içerisinde bulunması, bu kümülatif oluşumun güvenilir olmasını sağlamıştır. Bu güvenilir yapının meydana getirdiğı değerlendirme standartları, bir restoranın başarılı kabul edilmesi için gerekli olan bütün uygulamaları kapsar. Yapılan bu çalışmada, Michelin Rehberi'nin değerlendirme ölçütlerinin, bir restoranın başarı faktörleri ile örtüştüğü açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada incelenen 9 başlığın bir restoran için başarı faktörü olma niteliğı taşıdığını söylemek mümkündür. İlerleyen dönemlerde rehberin ölkemizde daha fazla bölgede, daha detaylı değerlendirilmeler yapılması ile yeni bulgular elde edilebilir ve rehberin başarı faktörleri ile ilgili yeni çalışmalar alan yazına kazandırılabilir.

KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 6 atıf sistemi kullanılmıştır.)

- Agustono, A. C. (2017). Investigating Customer Preference When Choosing a Restaurant in Surabaya, Indonesia. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(2).
- Ahmed, S., Al Asheq, A., Ahmed, E., Chowdhury, U. Y., Sufi, T., & Mostofa, M. G. (2023). The intricate relationships of consumers' loyalty and their perceptions of service quality, price and satisfaction in restaurant service. *The TQM Journal*, 35(2), 519-539.
- Albala, K. (2013). *Food: A cultural culinary history*. US: The Great Courses, 36-78
- Albayrak, A. (2014). Müşterilerin Restoran Seçimlerini Etkileyen Faktörler: İstanbul Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 190-201.
- Alhelalat, J., Habiballah, M., & Twaissi, N. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 46-53.
- Anaam, F. (2024). *Effect of Ambience in Restaurant Industry*.
- Atencia Linares, P., & Meskin, A. (2021). Food, art and philosophy. *Crítica (México, DF)*, 53(157), 3-11.
- Aydın, N. (2018). NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ: ETNOLOJİ. *Uluslararası Beşerî ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 2(2), 60-71.
- Bacon, L., & Krpan, D. (2018). (Not) Eating for the environment: The impact of restaurant menu design on vegetarian food choice. *Appetite*, 125, 190-200.
- Beauge, B. (2012). On the idea of novelty incuisine a brief historical in sight. *InternationalJournal of Gastronomy and Food Science*, 1, 5-14.q
- Bingöl, R. (2007). *Restoran İşletmeciliği*. Timaş Yayınları: İstanbul
- Biswas, D., Lund, K., & Szocs, C. (2019). Sounds like a healthy retail atmospheric strategy: Effects of ambient music and background noise on food sales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 37-55.
- Biswas, D., Szocs, C., Chacko, R., & Wansink, B. (2017). Shining Light on Atmospherics: How Ambient Light Influences Food Choices. *Journal of Marketing Research*, 54, 111 - 123.
- Blake, A., Crewe, Q. (1978). *Great chefs of france*. Londra: Mitchell Beazley Artists House, 11,32.
- Bruemmer, B., Krieger, J., Saelens, B., & Chan, N. (2012). Energy, saturated fat, and sodium were lower in entrées at chain restaurants at 18 months compared with 6 months following the implementation of mandatory menu labeling regulation in King County, Washington.. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 112
- Burton, M (2019). Michelin announces 2019 stars for France. *Eater*. <https://www.eater.com/2019/1/22/18192726/michelin-stars-france-2019>,Erişim, 18.07.2109.

- Burton, M. (2019, Nisan 2). Zagat, Explained. Ağustos 22, 2019 tarihinde Eater: <https://www.eater.com/2018/3/5/17080772/zagat-guide-reviews-google-infatuation-sale> adresinden alındı.
- Cevizkaya, G. (2015). Tüketicilerin etnik restoran işletmelerini tercih nedenleri: İstanbul'da bir araştırma (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Chaigasem, T., Srikongpan, C., & Phongphet, B. (2023). The Influence on Local Gastronomy of the Michelin Guide Assessment Criteria: A Case study in Phuket Old Town, Thailand.
- Chen, I., Gupta, A., & Rom, W. (1994). A study of price and quality in service operations. *International Journal of Service Industry Management*, 23-33. doi:10.1108/09564239410057663
- Chiang, C. F., & Guo, H. W. (2021). Consumer perceptions of the Michelin Guide and attitudes toward Michelin-starred restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102793.
- Choi, J., & Zhao, J. (2010). Factors influencing restaurant selection in south florida: Is health issue one of the factors influencing consumers' behavior when selecting a restaurant?. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(3), 237-251.
- Chow, I., Lau, V., Lo, T., Sha, Z., & Yun, H. (2007). Service quality in restaurant operations in China: Decision- and experiential-oriented perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 698-710.
- Chua, B., Karim, S., Lee, S., & Han, H. (2020). Customer Restaurant Choice: An Empirical Analysis of Restaurant Types and Eating-Out Occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17.
- Chun, S. H., & Nyam-Ochir, A. (2020). The effects of fast food restaurant attributes on customer satisfaction, revisit intention, and recommendation using DINESERV scale. *Sustainability*, 12(18), 7435.
- Civitello, L. (2008). *Cuisine and culture: A history of food and people* (2.Basım). New Jersey: John Wiley & Sons, 1-350
- Cullen, F. (2005). Factors influencing restaurant selection in Dublin. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(2), 53-85.
- Çalışkan, H., Tekeloğlu, I. M., & Gençer, K. (2023). The evaluation of thematic restaurants and thematic restaurants in terms of tourism sector.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel kalkınmada küçük ve orta boy İşletmelerin (kobi) rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 333-352.
- Çavuş, O. (2020). Michelin Yıldızlı Restoranların Başarı Faktörlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi: İspanya San Sebastian Örneği. (Doktora tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- 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.
- Çetin, M. (2019). Restoran Tercihinde Gösterişçi Tüketim Eğilimi. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 227-238.
- Çetin, M., Aksoy, M., & Çetin, K. Türkiye'deki Yiyecek-İçecek İşletmelerini Derecelendiren Sistemlerin İçerik Analizi İle.

- Çokluk, Ö., YILMAZ, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi. Digitalization in fine-dining restaurants: a cost-benefit perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(9), 3502-3524.
- Dilek, S., İnançlı, S., Kesgingöz, H., ve Konak, A. (2017). Restoran işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler: Kastamonu’da bir uygulama. *Econder Uluslararası Akademik Dergi*, 1(2), 111-126. Doi:10.1108/09596111311301621.
- DÖMBEKÇİ, H. A., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160.
- Drew, W. (2019, Ocak 1). Relevance, opportunity and diversity: Why we are changing The World’s 50 Best Restaurants. Temmuz 20,2019 tarihinde the worlds 50 best: <https://www.theworlds50best.com/blog/News/worlds-50-best-voting-rules-changes.html> adresinden alındı. Erişim Tarihi, 21.07.2019
- Eren, R., Uslu, A., & Aydın, A. (2023). The Effect of Service Quality of Green Restaurants on Green Restaurant Image and Revisit Intention: The Case of Istanbul. *Sustainability*, 15(7), 5798.
- Erkmen, E. (2019). Managing restaurant attributes for destination satisfaction: what goes beyond food?. *Administrative Sciences*, 9(1), 19.
- Erkmen, E., & Hancer, M. (2019). Building brand relationship for restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Farooq, S., Zubair, F., & Kamal, M. (2020). Analysis of Interior Design of Restaurants with Reference to Ambience and Customer Gratification. *Civil Engineering and Architecture*, 8, 1019-1027.
- Fedosova, K. (2022). Development of an effective restaurant menu. *Research and recommendations. Technology audit and production reserves*, 1(4/63), 32-35.
- Fine, L. G. (2022). Early-life reflections of Grimod de La Reyniere, founder of French gastronomic writing: Excerpts of *Reflexions Philosophique sur le Plaisir* (1783) and *Lorgnette Philosophique* (1785). *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 29, 100580.
- Flandrin, J. L., & Montanari, M. (Eds.). (1999). *Food: a culinary history*. Columbia University Press.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research*. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36, 717 - 732.
- Freedman, P. (2020). History of spices. *Handbook of Eating and Drinking: Interdisciplinary Perspectives*, 77-91.
- Freedman, P. (Ed.). (2007). *Food: the history of taste* (Vol. 21). Univ of California Press.
- Gaidhani, P., Varsha, G., Agrawal, N., Pote, A., & Pande, J. (2023). Development of a Web Application to Track the Food Quality and Service in the Hostel Mess.. 2023 4th IEEE Global Conference for Advancement in Technology (GCAT), 1-6.
- Gigante, D. (2007). Romanticism and Taste. *Literature Compass*, 4, 407-419.
- Gorbunova, T. S., & Yamasheva, V. V. (2017). MICHELIN STARS. THE HISTORY OF CREATION AND ASSESSMENT SYSTEM. In *Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма* (pp. 958-960).
- Gökbel, F. M., & Çilgınoğlu, H. (2022). Antik Çağ'da Mutfak Kültüründe Toprak Kaplar ve Önemi. *Tykhe Sanat ve Tasarım Dergisi*, 7(12), 55-66.
- Gregory, S., & Kim, J. (2005). Restaurant choice: The role of information. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(1), 81-95.

- Gubler, F. (2018, Haziran 5). About U. Temmuz 2, 2019 tarihinde Gault&Millau: <https://www.gaultmillau.com/news/about-us> adresinden alındı.
- Ha, J., Park, K., & Park, J. (2016). Which restaurant should I choose? Herd behavior in the restaurant industry. *Journal of foodservice business research*, 19(4), 396-412.
- Hanjeerapanya, P., & Patterson, P. G. (2017). The impact of food bloggers on Instagram when choosing a restaurant in Bangkok (Doctoral dissertation, Thammasat University).
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., & Kendall, K. W. (2011). Fine-dining restaurant selection: Direct and moderating effects of customer attributes. *Journal of foodservice business research*, 14(3), 272-289.
- Harris, M., & Ross, E. B. (Eds.). (1987). *Food and evolution: Toward a theory of human food habits*. Temple University Press.
- Hartnett, J. (2017). bars (taberna, popina, caupona, thermopolium). In *Oxford Research Encyclopedia of Classics*.
- Hasan, W., Zaman, K., Zadeh, M., & Li, J. (2022). Eat This, Not That! – a Personalised Restaurant Menu Decoder That Helps You Pick the Right Food. 2022 IEEE International Conference on E-health Networking, Application & Services (HealthCom), 43-48.
- Hatipoğlu, A. (2014). Osmanlı saray mutfaklarının gastronomi turizmi çerçevesinde incelenmesi (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Heung, V., & Gu, T. (2012). Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1167-1177.
- Türk Dil Kurumu. (2023). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/>
- Gault & Millau Türkiye. (2024). Retrieved from <https://www.gaultmillau.com.tr/>
- Gault Millau. (n.d.). About us. Gault Millau. Retrieved May 23, 2024, from <https://www.gaultmillau.com/news/about-us>
- La Liste. (n.d.). La Liste. Retrieved May 23, 2024, from <https://www.laliste.com/en/>
- Modern Gentleman Magazine. (n.d.). Michelin guide: From past to present. Modern Gentleman Magazine. Retrieved May 23, 2024, from <https://www.moderngentlemanmagazine.com/michelin-guidefrom-past-topresent/>
- The World's 50 Best Restaurants. (n.d.). The World's 50 Best Restaurants: The best restaurants in the world. Retrieved from <https://www.theworlds50best.com>
- Ibrahim, M., Saber, J. M., Mustapha, R. I. P. R., Salim, A., Ghazali, N., Hassan, F. A., & Pinang, C. P. (2017). Affecting customer satisfaction on choosing Mamak restaurant in Penang, Malaysia. *International Academic Research Journal of Social Science*, 3(1), 6-10.
- Iglesias, M., & Guillén, M. (2004). Perceived quality and price: their impact on the satisfaction of restaurant customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 373-379.
- Jang, D., & Mattila, A. S. (2005). An examination of restaurant loyalty programs: what kinds of rewards do customers prefer? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 402-408.
- Jang, S., Liu, Y., & Namkung, Y. (2011). Effects of authentic atmospherics in ethnic restaurants: investigating Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 662-680.

- Jin, Y., Zhang, W., Sun, M., Luo, X., & Wang, X. (2020). Neural Restaurant-aware Dish Recommendation. 2020 IEEE International Conference on Knowledge Graph (ICKG), 599-606.
- Jogarathnam, G. (2002). Entrepreneurial orientation and environmental hostility: an assessment of small, independent restaurant businesses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 258-277.
- Kılınç, O. (2011). Restoran işletmelerinde hizmet garantisi uygulamaları ve müşteri tercihlerine etkileri.
- Kiatkawsin, K., & Sutherland, I. (2020). Examining Luxury Restaurant Dining Experience towards Sustainable Reputation of the Michelin Restaurant Guide. *Sustainability*.
- Koo, L. C., Tao, F. K., & Yeung, J. H. (1999). Preferential segmentation of restaurant attributes through conjoint analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 242-253.
- Kowalczyk, A. (2020). The Food Supply Chain in the Restaurant Industry: A Case Study from Warsaw, Poland. , 247-260
- Ladhari, R. (2007). The effect of consumption emotions on satisfaction and word-of-mouth communications. *Psychology & Marketing*, 24, 1085-1108.
- Lane, C. (2013). Taste makers in the “fine-dining” restaurant industry: The attribution of aesthetic and economic value by gastronomic guides. *Poetics*, 41, 342-365.,
- Lane, C. (2014). *The cultivation of taste: Chefs and the organization of fine dining*. OUP Oxford.
- Lee, S., Chua, B.-L., & Han, H. (2020). Variety-seeking motivations and customer behaviors for new restaurants: An empirical comparison among full-service, quick-casual, and quick-service restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43. doi:10.1016/j.jhtm.2020.04.004.
- Lee, Y. J., Jeong, W. S., Kim, H. R., & Choi, S. K. (2005). A study on the importance and satisfaction for the menu quality of Japanese restaurant. *Journal of the Korean Society of Food Culture*, 20(5), 621-626.
- Li, J., Kim, W., & Choi, H. (2019). Effectiveness of social media marketing on enhancing performance: Evidence from a casual-dining restaurant setting. *Tourism Economics*, 27, 3 - 22.
- Lin, T. H., Liu, Y. Y., Shuai, H. H., Hsu, F. H., & Chang, Y. J. (2023). A source you prefer, or majority? Investigating user responses to conflicting opinions in multi-platform restaurant-review lists. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(15), 3016-3031.
- Lin, T. H., Liu, Y. Y., Shuai, H. H., Hsu, F. H., & Chang, Y. J. (2023). A source you prefer, or majority? Investigating user responses to conflicting opinions in multi-platform restaurant-review lists. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(15), 3016-3031.
- Lottman, H. R. (2003). *The Michelin Men: Driving an Empire*. London, New York: I.B. Tauris.
- Lu, H. T., & Wang, Y. C. (2015). Reevaluating the roles of servicescape when customers are choosing a restaurant. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18(6), 737-750.
- Lynch, K. M. (2013). *Drinking and Dining*. Smith, T. J. & Plantzos, D. (Ed.), *An Companion to Greek Art* (s. 525-542) içinde. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mac Con Iomaire, M. (2009). *The History of Restaurant Jammet*.

- Mandić, A., Pivčević, S., & Petrić, L. (2020). Restaurant online reputation and destination competitiveness: Insight into TripAdvisor data. In *Gastronomy for Tourism Development* (pp. 155-184). Emerald Publishing Limited.
- Marta, M. (2021). Interview Techniques. *Research Methods in the Social Sciences: An A-Z of key concepts*.
- Martín, B. P. (2022). The Michelin Guide: A Geographical Perspective of the Famous Red Guide through Time. In *Proceeding of ATINER's Conference Paper Proceedings Series MDT2022-0234*, Athens Institute for Education and Research, Athens, Greece.
- Matwick, K., & Matwick, K. (2018). Restaurant reviews and college writing: A framework for teaching. *Teaching Journalism & Mass Communication*, 8(2), 25-37.
- McCall, M., & Lynn, A. (2008). The effects of restaurant menu item descriptions on perceptions of quality, price, and purchase intention. *Journal of foodservice business research*, 11(4), 439-445.
- Mcconnell, A. (2016). About Travel. Food Travel.Com: <http://Foodtravel.About.Com/Od/Restaurant-Reviews/FI/What-Are-The-Michelin-Stars.Htm> adresinden alındı.
- Mehta, S., & Maniam, B. (2002). Marketing Determinants of Customers' Attitudes Towards Selecting A Restaurant. *Academy Of Marketing Studies Journal*, 6, 27.
- Michelin Guide (2020, 25 Şubat). MICHELIN Debuts New Sustainable Gastronomy Icon. Erişim adresi: <https://guide.michelin.com/kr/en/article/sustainable-gastronomy/michelin-new-sustainable-gastronomy-icon-copy1>
- Michelin Guide (2022, 10 Ekim). What is a Michelin Star? Erişim adresi: <https://guide.michelin.com/tr/en/article/features/what-is-a-michelin-star>
- Michelin Guide (2023, 5, Ekim). The Michelin Key: A New Award For MICHELIN Guide Hotels. Erişim adresi: <https://guide.michelin.com/ie/en/article/news-and-views/the-michelin-guide-creates-a-new-award-for-its-hotel-selection-the-michelin-key>
- Morgan, J. L. (2006). *Culinary creation, an introduction to food service and world cuisine*. Oxford: Butterworth–Heinemann is an imprint of Elsevier.
- Morris, S. P. (1985). Α ΑΣ ΑΝΑ: A Contribution to the Ancient Greek Kitchen. *Hesperia: The Journal of the American School of Classical Studies at Athens*, 54(4), 393-409.
- Moura, L. R. C., & Souki, G. Q. (2017). Choosing a Restaurant: Important attributes and related features of a consumer's decision making process. *Revista Turismo em Análise*, 28(2), 224-244.
- Murphy, J., & Smith, S. (2009). Chefs and suppliers: an exploratory look at supply chain issues in an upscale restaurant alliance.. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 212-220.
- Namin, A. (2017). Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 70-81.
- Namkung, Y., & Jang, S. (2007). Does Food Quality Really Matter in Restaurants? Its Impact On Customer Satisfaction and Behavioral Intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, 387 - 409.
- Narvselius, E. (2015). Spicing up memories and serving nostalgias: thematic restaurants and transnational memories in east-central European borderland cities. *Journal of Contemporary European Studies*, 23(3), 417-432.

- Ottenbacher, M., Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelinstarred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. Doi:10.1108/09596110710775110
- Paul, J (2013). Michelin Guide – from past to present. *Modern Gentleman Magazine*.
- Pedraja, M., & Yagüe, J. (2001). What information do customers use when choosing a restaurant?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 316-318.
- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış görüşme soruları: Soru form ve türleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 161-182.
- Prosser, L. (2009). UK standard industrial classification of economic activities 2007 (SIC 2007) Structure and explanatory notes Great Britain: Crown copyright licensing and public sector information, 2-65.
- Raab, C., Mayer, K., Kim, Y., & Shoemaker, S. (2009). Price-Sensitivity Measurement: a Tool for Restaurant Menu Pricing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33, 105- 93.
- Rawson, K. ve Shore, E. (2019). *A Global History Dining Out of Restaurants*. London: Reaktion Books Ltd.
- Rojas-Rivas, E., Rendón-Domínguez, A., Felipe-Salinas, J. A., & Cuffia, F. (2020). What is gastronomy? An exploratory study of social representation of gastronomy and Mexican cuisine among experts and consumers using a qualitative approach. *Food Quality and Preference*, 83, 103930.
- Romanchuk, O., Koval, R., Paska, M., Holod, A., & 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.
- Rosiane, C., Elizandra, M., & Jackline, F. (2018). Good hygiene practices and microbiological contamination in commercial restaurants. *African Journal of Microbiology Research*, 12, 362-369.
- Ruddell, S. M. (1964). *The Inn, Restaurant And Tavern Business In Ancient Pompeii*. (Yüksek Lisans tezi, University of Maryland, Maryland). Erişim adresi: <https://drum.lib.umd.edu/items/3d1b8bde-aea7-4230-9da5-552e812cf5b2>
- S. (1996). *All manners of food* (2. baskı). Chicago, University of Illinois Press, 30-75
- Mill, R. (2001). *Restaurant Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Scozzafava, G., Contini, C., Romano, C., & Casini, L. (2017). Eating out: which restaurant to choose?. *British Food Journal*, 119(8), 1870-1883.
- Snyder, W., & Cotter, M. (1998). The Michelin Guide and restaurant pricing strategies. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 3(1), 51-67.
- Sosa, E., Biediger-Friedman, L., & Banda, M. (2014). Associations Between a Voluntary Restaurant Menu Designation Initiative and Patron Purchasing Behavior. *Health Promotion Practice*, 15, 281 - 287.
- Spang, R. L. (2019). *The invention of the restaurant: Paris and modern gastronomic culture*. Harvard University Press.
- Sparkes, B. A. (1962). The Greek Kitchen. *The Journal of Hellenic Studies*, 82, 121-137.

- Statista. (2023). Countries with the most Michelin-starred restaurants worldwide in 2023. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1400971/countries-most-michelin-starred-restaurantsworldwide/#:~:text=France%20was%20the%20country%20with,414%20restaurants%20with%20Michelin%20stars.>
- Su, C. S. (2011). The role of service innovation and customer experience in ethnic restaurants. *The Service industries journal*, 31(3), 425-440.
- Su, W., & Bowen, J. (2000). Restaurant Customer Complaint Behavior. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 4, 35 - 65.
- Swink, M., Hu, K., & Zhao, X. (2022). Analytics applications, limitations, and opportunities in restaurant supply chains. *Production and Operations Management*, 31, 3710 - 3726.
- Symons, M. (2013). The rise of the restaurant and the fate of hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(2), 247-263.
- Symons, M. (2013). Therise of the restaurantandthefate of hospitality. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 25(2), 247-263.
- T.C. Ticaret Bakanlığı, Esnaf, Sanatkarlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü. (2021). Lokantacılık Meslek Kılavuzu. Erişim adresi: <https://esnafkoop.ticaret.gov.tr/data/60740b0913b876921cb5ae8d/LOKATACILIK%20MESLEK%20KILAVUZU1901.pdf>
- Tešanović, D., Krasavčić, M., Kalenjuk, B., Portić, M., & Gagić, S. (2014). The influence of the structure of employees on sensory quality of restaurants' food. *British Food Journal*, 116, 527-543.
- Teyin, G., Aslan Yetkin, N., Sormaz, Ü., Pekerşen, Y., & Nizamlioğlu, F. H. (2017). Turizm sektöründe etnik restoranlar: İstanbul örneği.
- Tresidder, R. (2015). Eating ants: Understanding the terroir restaurant as a form of destination tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 13(4), 344-360.
- Tsaur, S. H., & Lo, P. C. (2020). Measuring memorable dining experiences and related emotions in fine dining restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(8), 887-910.
- Tzeng, G., Teng, M., Chen, J., & Opricovic, S. (2002). Multicriteria selection for a restaurant location in Taipei. *International Journal of Hospitality Management*, 21,
- United States. Office of Management, & Budget. Statistical Policy Division. (1972). Standard industrial classification manual. US Government Printing Office.
- Ünsal, A. (2020). İktidarların Sofrası, İstanbul: Everest Yayınları,
- Vo-Thanh, T., Zaman, M., Hasan, R., Akter, S., & 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.
- Walker, J. R. (2011). *The restaurant from concept to operation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Wang, H., Min, W., Li, X., & Jiang, S. (2016). Where and What to Eat: Simultaneous Restaurant and Dish Recognition from Food Image. , 520-528.
- Wu, H., & Sturm, R. (2012). What's on the menu? A review of the energy and nutritional content of US chain restaurant menus. *Public Health Nutrition*, 16, 87 - 96.

- Yavuz, Ö., & Mesci, M. (2020). Etnik restoranlarda marka değeri oluşturulması: İstanbul örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(3), 1386-1401.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Aydın, A. (2018). Yeşil restoran uygulamaları üzerine nitel bir araştırma: İstanbul örneği. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 55-79.
- Yılmaz, C., & Akay, E. (2022). Organizasyon Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Zincir Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Travel and Tourism Research*, 21(21), 61-90.
- Yüksel, A. N. (2022). Nitel bir araştırma tekniği olarak: görüşme. *Social Sciences Studies Journal (SSSJurnal)*, 6(56), 547-552.

