

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**  
**2021-YL- 036**

**MICHELIN RESTORANLARINDA MÜŞTERİ TALEBİ VE**  
**DENEYİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN**  
**Akın ŞAHİN**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU**

**AYDIN-2021**

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve Kaynak: göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2021

Akın ŞAHİN

## ÖZET

### MICHELIN RESTORANLARINDA MÜŞTERİ TALEBİ VE DENEYİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Akın ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

2021, XV, 147 sayfa

İnsanların en temel ihtiyacı beslenmedir ve buna paralel olarak yiyecek-içecek işletmeleri de önem kazanmaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri insanların beslenme gereksinimi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Fakat bu işletmeler varoluşundan bu yana insanların değişen gereksinimlerine göre biçimlenmiştir. Başlarda yalnız yeme içme gereksinimini karşılamaya çalışan işletmeler rekabet edebilirliğin sağlanması ve müşterilerin değişen istekleri sonucunda sürekli bir değişim ve gelişim içine girmişlerdir. Alan yazında restoranların sınıflandırılmasına ilişkin pek çok kriter bulunsa da dünyada genel kabul görmüş restoran derecelendirme sistemleri bulunmaktadır.

Dünya ülkeleri tarafından kabul görmüş restoran derecelendirme sistemlerinden biri Michelin Rehberi'dir. Bu rehber belirli standartları sağlayan iyi restoranlara yıldız olarak nitelendirilen sembol vermektedir. Gastronomi alanında Michelin yıldızlı restoran olmak prestij açısından oldukça önemlidir. Yıldız sahibi olmak restoranların lezzet ve ambiyanslarının tasdik edilmesi anlamına geldiği için müşteri potansiyelini önemli ölçüde etkileyen bir faktör haline gelmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmada gastronomi dünyasında önemli bir etkiye sahip olan Michelin Rehberi ile ilgili literatür çalışmaları yapılmıştır. Yapılan literatür taramasının ardından Michelin yıldızlı restoranlar ile yapılan görüşmeler ile görüşme sağlanan restoranların Tripadvisor yorumları nitel veri analizi ile değerlendirilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Maxqda Analizi, Michelin Rehberi, Michelin Restoranları, Restoran Derecelendirme Sistemleri, Tüketici Deneyimi,

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON CUSTOMER DEMAND AND EXPERIENCE IN MICHELIN RESTAURANTS**

Akın ŞAHİN

MSc Thesis at Tourism Management

Supervisor: Asst. Prof. Ülker ÇOLAKOĞLU

2021, XV +147 Pages

The basic need of people is nutrition and parallel to this, food and beverage businesses are gaining importance. Food and beverage establishments have a history as old as people's nutritional needs. But these businesses have been shaped according to the changing needs of people since their existence. Initially, only businesses trying to meet their food and beverage needs have undergone constant change and development as a result of ensuring competitiveness and changing demands of customers. Although there are many criteria regarding the classification of restaurants in the literature, there are generally accepted restaurant rating systems in the world.

One of the restaurant rating systems accepted by the countries of the world is the Michelin Guide. This guide gives good restaurants that meet certain standards, a symbol that qualifies as stars. Being a Michelin star restaurant in gastronomy is very important in terms of prestige. On the other hand, having a star means that the taste and ambience of the restaurants are certified, thus becoming a factor that significantly affects the customer potential. Based on this framework, literature studies were conducted on the Michelin Guide, which has an important effect in the world of gastronomy. After the literature review, interviewed wit Michelin star restaurants and same restaurants customers' comments from Tripadvisor were evaluated with qualitative data analysis.

**Key Words:** Consumer Experience, Maxqda Analysis, Michelin Guide, Michelin Restaurants, Restaurant Rating System,

## ÖNSÖZ

İnsanlığın gelişimi, evrimi, kendini geliştirmesi ve öğrenmeye olan hevesi her geçen gün artarak devam etmektedir. Öğrenmeye, gelişmeye olan istek ve açlık insanların kodlarında bulunduğu gibi, bu kodları günden güne geliştirdiklerinin farkına varılmamaktadır. İnsanların fiziksel ve bedensel yapılarının milyonlarca yıldır evrim tarafından değiştirildiği gibi. Öğrenmek ve deneyimlerini bir sonraki nesile aktarmak insanlığın değişmez davranışlarının temelini oluşturmalıdır. Aksi takdirde yeni gelecek olan her nesil, keşfedilen bilgilerin farkında olmadan hepsini yeniden keşfetmek durumunda kalacaktır. Çoğu insanın kendi bedeninde gerçekleşen değişimin farkına varmadan yaşamını sürdürmesi ve bunun farkına varamadan yaşamının son bulması gibi. İnsanlığa faydalı olacak bilgi ve birikimin tarafımda paylaşıldığı bu çalışmada, veriler elde edilirken karşılaşılan her türlü zorluk araştırmaya ışık tutması, insanlığın gelişmesi ve gelecek nesilin devamlılığının sağlanması adına yapılmıştır.

Doğduğum günden itibaren beni seven, sayan ve büyüten. Fikirleri ile gelişmemi, tavsiyeleri ile güçlenmemi sağlayan, bir o kadar da değerli yeri olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

Tez konumun seçilmesi ve araştırma kısmının belirlenmesi aşamasında bana yardım eden ve fikir veren Prof. Dr. Osman Nuri Özdoğan'a ve danışmanım Doç. Dr. Ülker Çolakoğluna teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
SİMGELER DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
GÖRSELLER DİZİNİ.....	xiv
EKLER .....	xv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	6
1. DÜNYA GENELİNDEKİ YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN DERECENLENDİRME SİSTEMLERİ .....	6
1.1. Michelin Rehberi .....	7
1.1.1. Tarihi Gelişim Çerçevesinde Michelin Rehberi.....	9
1.1.2. Michelin Rehberinde Denetleme Sürecinin İşleyişi.....	11
1.1.2.1. Müfettişlerin temel değerleri .....	13
1.1.3. Michelin Rehberinin Restoranları Değerlendirdiği Diğer Sistemler .....	17
1.1.3.1. Restoran konforunu belirten çatal bıçak (kuver) sembolü.....	18
1.1.3.2. Otel konforunu belirten semboller.....	19
1.1.3.3. Bib gourmand ve michelin tabağı sembolleri.....	19
1.1.3.4. Kuver ve tabak sembolü .....	20
1.1.3.5. Yerel lezzetler ve sembolleri .....	21
1.1.4. Ödülün Getirdiği Baskı ve Stres .....	23

1.2. Zagat .....	26
1.3. Gault et Millau .....	27
1.4. The Good Food Guide .....	28
1.5. Dünyanın En İyi 50 Restoranı .....	29
1.6. Diğer Restoran Derecelendirme Sistemlerine Örnekler .....	31
1.6.1. YEDY Derecelendirme Sistemi .....	32
1.6.2. La Liste Derecelendirme Sistemi .....	32
1.7. Sektörel Olarak Yiyecek İçecek İşletmeleri .....	33
1.8. Yiyecek-İçecek Hizmeti Sektörünün Güncel Durumuna Genel Bakış.....	36
1.9. Tarihsel Süreçte Restoranların Gelişimi .....	38
1.10. Restoranların Sınıflandırılması .....	41
1.11. Restoranlardaki Uygulamalar ve Pazarlama Faaliyetleri.....	43
1.12. Restoranlara İlişkin Yapılan Çalışmalar .....	53
1.13. Restoranlar Çerçevesinde Tüketicilere İlişkin Yapılan Çalışmalar .....	54
2. BÖLÜM.....	63
2. MICHELIN YILIZLI RESTORANLARA ÖRNEKLER .....	63
2.1. Mirazur.....	63
2.2. Noma.....	64
2.3. Asador Etxebarri .....	65
2.4. Gaggan .....	66
2.5. Geranium .....	66
2.6. Alain Ducasse at The Dorchester.....	67
2.7. Blue Hill.....	67
2.8. Alinea.....	69
2.9. The French Laundry.....	70
2.10. Mume .....	71

3. BÖLÜM.....	77
3. MICHELIN RESTORANLARINA AİT TÜKETİCİ YORUMLARININ İNCELENMESİ.....	77
3.1. İncelenen Yorumların Maxqda Kod Oranları .....	81
3.2. Maxqda Kodların Birbirlerine Olan Oranlarının Analizi .....	82
4. BÖLÜM.....	90
4. YÖNTEM .....	90
4.1. Araştırma Evreni ve Yöntemi .....	90
4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....	92
4.3. Verilerin Analizi .....	93
4.4. Bulgular .....	95
4.4.1. Le Jardinier.....	96
4.4.2. Ai Fiori .....	98
4.4.3. Bouley at Home.....	99
4.4.4. Gramercy Tavern .....	99
4.4.5. Casa Mono .....	101
4.4.6. Buona Terra.....	102
4.4.7. Song of India .....	103
4.4.8. Alma.....	105
4.4.9. Mume .....	108
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	109
6. KAYNAK:LAR.....	117
EKLER .....	137
ÖZGEÇMİŞ.....	147



## **SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
NAICS	: Kuzey Amerika Endüstriyel Sınıflandırma Sistemi
NRA	: Ulusal Restoranlar Birliği
GDO	: Genetiği Değiştirilmiş Organizma

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Restoranı Beğenmeyen Tüketici Yorumlarının Restoranı Beğenen Tüketici Yorumlarına Oranı Kompleks Kod Yapılandırması.....	86
Şekil 5.1. Bulgular Sonucu Elde Edilen Michelin Referansı Şekli .....	115

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Dünya Genelindeki Önemli Derecelendirme Sistemleri.....	8
Tablo 1.2. The Good Food Rehberi Puanlama Açıklamaları .....	28
Tablo 1.3. The Good Food Guide Derecelendirmeleri İçin Semboller ve Etiketler.....	29
Tablo 1.4. Yıllara Göre Amerika'da Yiyecek İçecek Hizmeti Sunan İşletmelerin Pazar Payları ve İstihdam İşgücü .....	37
Tablo 1.5. Restoranların Sınıflandırılması .....	42
Tablo 1.6. Restoranlar Üzerine Yapılan Bibliyometrik Çalışmalar .....	53
Tablo 3.1. Kodlu Bölümlerin Yüzdesel Olarak Dağılımı.....	81
Tablo 3.2. Restoranı Beğenen Tüketici Yorumlarının Kompleks Kod Yapılandırması .....	84
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	95
Tablo 4.2. Verilerin Maxqda Analizi .....	95

## GÖRSELLER DİZİNİ

Görsel 1.1. İlk Yayınlanan Michelin Rehberi 1900. ....	9
Görsel 1.2. Michelin Çatal Bıçak Sembolü .....	18
Görsel 1.3. Michelin Otel Derecelendirme Sembolü .....	19
Görsel 1.4. Michelin Bib Gourmand .....	20
Görsel 1.5. Michelin Kuver ve Tabak Sembolü .....	20
Görsel: 1.6. Michelin Yerel Lezzetler Sembolleri.....	21
Görsel: 1.7. Michelin Sokak Yemekleri Sembolü.....	21
Görsel: 1.8. Michelin Şarap Listesi Sembolü .....	22
Görsel: 1.9. Michelin Manzara Sembolü.....	22
Görsel: 1.10. Michelin Veranda Şemsiyesi Sembolü .....	22
Görsel: 1.11. Michelin Gündelik Mekanlar Sembolü .....	23
Görsel: 1.12. Michelin Tezgâh Sembolü .....	23
Görsel 2.1. Mume Restoranın Menüsü .....	73
Görsel 2.2. Mume Restoranın İç Dekorasyonu .....	74
Görsel 2.3. Mume'nin İmzalı Ürünü Taiwanese Quinoa Tostada.....	75
Görsel 3.1. Tripadvisor Sitesinden Alınan Yorumların Ekran Görüntüsü .....	79
Görsel 3.2. Maxqda Analiz Programına Aktarılan Yorumların Kod Sistemi Açıklaması ....	80
Görsel 3.3. Yorumlardan Elde Edilen Kodların Birbirlerine Oranları .....	83
Görsel 3.4. Tüketici Yorumları Kelime Bulutu .....	87

## EKLER

EK 1. Tai-Pei’de Bulunan Mume Restoranı’nın İç Mekan Fotoğrafi .....	137
Ek 2. Mume Restoranın Mutfak Görüntüsü .....	137
Ek 3. Mume Restoranın Tadım Menüsünden “Milk Fish” İsimli Yemeğinin Fotoğrafi...	138
Ek 4. Mume Restoranın Tadım Menüsünden “Crudo” İsimli Yemeğin Fotoğrafi .....	138
Ek. 5. Mume Restoranın Tadım Menüsünden “Pigeon” İsimli Yemeğin Görüntüsü .....	139
Ek 6. Gramercy Tavern Restoranın Mutfak Görüntüsü .....	139
Ek 7. Gramercy Tavern Restoranın İç Mekan Görüntüsü .....	140
Ek 8. Gramercy Tavern Restoranın Bar Görüntüsü .....	140
Ek 9. Casa Mono Restoranın Dış Mekan Görünümü .....	141
Ek 10. Casa Mono Restoranın Masa Düzeni .....	141
Ek 11. Casa Mono Restoranın Mutfağı .....	142
Ek 12. Song Of İndia Restoranın İç Mekan Tasarımı ve Masa Düzeni .....	142
Ek 13. Song Of İndia Restoranın Öğlen Açık Büfesi.....	143
Ek 14. Song Of İndia Restoranın Açık Büfesinden Bazı Yemekler.....	143
EK 15. Görüşme Formu .....	144
EK 16. İnterview Form.....	146

## GİRİŞ

Dünyada meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyolojik pek çok gelişme insanların hayatını birçok alanda etkilemiştir. İnsanlık tarihi kadar eski olan ve insanların en temel gereksinimlerinden birisi olarak bilinen yemek tüketiminde de bu etki gözlenmektedir. Yemek tüketiminin ev dışına çıkması, insanların yemeklere yönelik farklı motivasyonlar ve davranış kalıpları geliştirmeleri gibi pek çok faktör yiyecek içecek hizmetleri sektörünün gelişiminde pay sahibi olarak görülmektedir. Bu gelişmelerin gölgesinde yiyecek içecek işletmelerinin de çeşitlendiği görülmektedir. Restoranlar bu noktada ev dışında yemek tüketiminin ve deneyimin yaşandığı yiyecek içecek işletmeleri arasında en fazla akla gelen işletme tipi olarak kabul edilmektedir. Gündelik hayatta gerçekleşen bu değişimlerle eş zamanlı olarak akademik alan yazında da restoranlara yönelik ilgide de bir artış olduğu anlaşılmaktadır. Restoran sınıflandırmaları, yönetim, pazarlama, yenilik, gıda güvenliği uygulamaları, çevreci uygulamalar vb. farklı konularda çalışmalar ile restoranlarda tüketici çalışmaları alan yazının üzerinde sıklıkla durduğu konu başlıkları olarak ifade edilebilir (DiPietro, 2017 1205).

İnsanların gelirlerine yönelik artışı, restoranlarda yemek yeme alışkanlıklarında da artışa neden olmuştur. Küreselleşen dünyanın gelişmesi, insanlarda daha çok sosyalleşme ve dışarda yemek yeme alışkanlıklarının ortaya çıkmasına neden olarak restoran endüstrisinin gelişmesine ve yayılmasına ortam hazırlamıştır (Aktaş, 2011 2). Bu nedenle restoranlar arasında hızlı bir rekabet artışı doğmuş ve bu da restoran standartların gelişmesine ve bu standartları belirleyen kurum ve kuruluşların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. İnsanların iyi yemek yeme istekleri ve kaliteli restoran arayışları, işletmelerin gelişmesinde ve standartlaşmasında en önemli gelişim unsurlarından birisini oluşturmuştur. İnsanların bu arayışlarını karşılamak ve isteklerine doğrudan cevap verebilmek restoran işletmeleri için karlılıkların artmasına ve rekabet ortamında tutunabilmelerine olanak sağlamıştır. Tüketicilerin kaliteli yemek arayışı restoranların da kaliteli hizmet sunmalarını gerektirmiş, bu da restoran yöneticileri, şefleri ve personellerinin kaliteli restoran anlayışına daha da önem vermelerini gerektirmiştir.

Restoranların kalitelerinin artması ve standartların yükselmesi tüketicilerin her geçen gün restoranlara farklı beklentiler ve arayışlar için gitmelerine neden olarak, insanlarda

deneyim, merak, algı ve lezzet duygularının gelişmesine ortam hazırlamıştır. Tüketiciler, restoranlarda kaliteli yemek arayışlarının yanı sıra, deneyim ve diğer isteklerinin de karşılanmasını istemektedir, bu da ülkemizde ve dünyada restoran standartlarının gelişmesine katkı sağlamıştır (Taşdağıtıcı, 2016).

Yiyecek içecek işletmelerinde kalite kavramı, bu işletmelerde yürütülen işlemlerin tamamında bulunmaktadır. Müşterilerin işletmeye girişinden çıkışına kadar yaşadıkları her tecrübe önem taşımaktadır. Günümüzde restoranlarda asıl amaç yemek deneyimi olsa da müşteriler restoranın dizaynından, personelin yaklaşımına ve sunumuna kadar pek çok faktörü göz önünde bulundurmakta ve beklentileri bu yönde şekillenmektedir. Bu sebeple restoranlar belirli standartlara göre hizmet vermeyi önemsemektedir. Restoranlar için bu standartları belirleyen kuruluşlar mevcuttur. Bunlardan biri dünya genelinde kabul görmüş Michelin Rehberi'dir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde, Michelin Rehberi, tarihsel gelişimi ve denetleme sürecinin işleyişi konularına yer verilmiştir. Diğer restoran derecelendirme sistemleri olan Zagat, Gault et Millau, The Good Food Guide, Dünyanın en iyi 50 restoranı, La Liste ve YEDY Derecelendirme sistemi hakkında bilgi verilmiştir. Sektörel açıdan yiyecek içecek işletmeleri, restoranların sınıflandırılması, restoranlardaki uygulamalar ve pazarlama faaliyetleri, restoranlarla ilgili yapılan araştırmalar yine bu bölümde işlenen konular arasındadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Michelin yıldızına sahip olan Mirazur, Noma, Asador Etxebarri, Gaggan, Geranium, Alain Ducasse at The Dorchester, Blue Hill, Alinea, The French Laundry, Mume restoranları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Le Jardinier, Ai Fiori, Bouley at Home, Gramercy Tavern, Casa Mono, Buona Terra, Song of India, Alma ve son olarak Mume restoranlarını tercih eden tüketicilerin yorumları Tripadvisor sitesinden alınarak nitel veri analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu restoranların tercih edilme nedeni ise, görüşme yöntemi ile veri toplanan restoranlar olmasıdır.

Dördüncü ve son bölümde ise New York'ta bulunan Le Jardinier, Ai Fiori, Bouley at Home, Gramercy Tavern, Casa Mono, Taipei'de bulunan Mume ve Singapur'da bulunan

Buona Terra, Song of India ve Alma restoranları ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, nitel veri analizi yöntemi kullanılarak sonuca bağlanmıştır. Görüşme sağlanan restoranlar 1 Michelin yıldızına sahip restoranlardır ve bu restoranlar arasında yıldızını 9 yıldır koruyabilen Casa Mono gibi deneyimli restoranlar bulunmaktadır.

Restoranlar ile yapılan görüşmeler sonucunda restoran yönetici ve şeflerinden elde edilen bilgiler ile insanların bu restoranları tercih etme nedenleri görüşme sonuçlarından elde edilen bilgiler ile açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Araştırma Hakkında Genel Açıklamalar**

Problem Durumu: Michelin restoranlarının belirli standartları olması gerektiği düşünülürken bazı şefler bu standartların kendilerinde ve restorana gelen insanlarda gereksiz baskılar oluşturduğunu söylemektedirler.

Şef Gyngell'in Londra'da bulunan restoranı Michelin yıldızı aldığı anda insanlardan çok fazla şikâyet aldıklarını dile getirmiştir. Küçük bir restoranı olan Gyngell, masalarında masa örtüsü olmadığı için insanlardan değişik şikâyetler aldıklarını dile getirirken, insanların ister istemez bir Michelin yıldızlı restorandan beklentilerinin olduklarını ve bundan Kaynaklı olarak da insanların bazı isteklerini karşılayamadıklarını dile getirmiştir. Restoranında küçük bir çay bardağında dondurma servis ettiğini ancak insanların bunun hakkında şikâyette bulunduğunu belirtmiştir. Bunun için Michelin yıldızının restoranın internet sitesinden alınmasını talep etmiştir. Yıldızın kötü bir şey olmadığını ancak insanların belirli bir beklenti içerisinde olduklarını söyleyerek, insanlar ceketlerini asmak için bize verdiğinde ne yapacağımızı bilemiyoruz çünkü öyle bir yerimiz mevcut değil isterlerse şortla veya köpekleriyle birlikte gelebilirler açıklamalarında bulunmuştur (Wheatley, 2012 2)

Michelin restoranlarına giden insanların belirli bir beklentilerinin olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Ancak bilinmelidir ki Michelin yıldızı sadece restoranın yemeklerine verilir, restoranın diğer kriterleri için uygulanan birçok değerlendirme kriteri mevcuttur. Her restoranın kendi standardı olduğu gibi insanların farklı beklentileri olabilmektedir. İnsanlar bu restoranları yıldönümlerinde, özel davetlerde ya da deneyim elde etmek için tercih etmektedirler ve beklentilerini her anlamda karşılamak isterler. Bir restoran Michelin yıldızı ile ödüllendirildiği zaman standartları ve insanların bu restoranlardan beklentileri de yıldızla



doğru orantılı olarak artmaktadır. Elbette her restoranın kendi standardı olabileceği gibi insanların kendi beklentileri olabilmektedir. Her insanın beklentilerini karşılamak çok zor olsa da insanların bu restoranlardan beklentileri bazı noktalarda aynı olmaktadır. Ambiyans, atmosfer, yemek kalitesi gibi birçok konuda ortak noktada aynı görüşe sahip olabilmektedirler. Bu restoranlara giden insanların beklentilerinin araştırılması, restoranları neden tercih ettikleri ve neler beklediklerinin sonuca bağlanması önemlidir.

Problem Cümlesi: Michelin yıldızlı restoranları tercih eden insanlar, bu restoranları tercih ederken hangi kriterleri göz önünde bulundurmaktadır?

Problem Soruları: Araştırmanın cevap aradığı sorular;

Michelin yıldızlı restoranları tercih eden insanların bu restoranları tercih etme nedenleri nelerdir?

Michelin yıldızlı restoranların yemek kalitesi, atmosferi, servisi, dekorasyonu bu restoranların tercih edilmesinde bir kriter midir?

İnsanlar Michelin restoranlarını tercih ederken deneyim ve merak algısı önemli bir yer oluşturmakta mıdır?

İnsanlar Michelin restoranlarını tekrar ziyaret etmek için hangi konuları dikkate almaktadır?

Michelin yıldızı insanlara güven ve tavsiye vermekte midir?

Araştırmanın Amacı ve Önemi: Dünya genelinde 2139 adet bir yıldızlı, 376 adet iki yıldızlı ve 104 adet üç yıldızlı olmak üzere toplam 2619 adet Michelin yıldızlı restoran bulunmaktadır (Guide.Michelin, 2020). Bu restoranların bazıları iç dekorasyona, masaların düzenine, ambiyans veya değer anlayışına önem verirken, bazı restoranlar sadece yemekleri ile ön plana çıkmaktadır. Ancak burayı ziyaret eden insanlar için bu durum biraz daha farklı bir hal alabilmektedir. İnsanlar Michelin restoranını ziyaret ettiklerinde farklı bir hizmet, servis ya da yemek deneyimi elde etmek istemektedir. Bazıları da bu restoranları sadece iç dekorasyonu ve ambiyansı güzel olduğu için tercih etmektedir. İnsanlar yıldızlı bir restorana gittiklerinde tercihleri ve algıları değişmekte, o restorandan beklentileri de yüksek seviyede olmaktadır.

Araştırmacı, Mume restoranına akşam yemeği ve Song of İndia restoranına ise öğle yemeği rezervasyonu yaptırarak, restoranların sunduğu yemekleri tatma fırsatı bulmuştur. Restoranlara tek kişilik yaptırılan rezervasyonda insanların davranışları ve algıları, restoranda ne kadar zaman geçirdikleri, kaç kişilik gruplar halinde geldikleri, gelenlerin yaş ortalamaları, hangi saatler arasında gelip ne kadar yemek sipariş ettikleri vb. konuların analiz edilmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda Michelin yıldızlı restoranlarda akşam ve öğle yemeği deneyimi elde etmenin insanlar üzerinde bıraktığı etki ve ne gibi durumlar ile karşılaşıldığı araştırmacı tarafından deneyimlenerek anlaşılmaya çalışılmış ve araştırmaya olabildiğince katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı insanları bu restoranlara gitmeye iten nedenleri araştırmak ve bu restoranlar hakkındaki beklentilerinin ne yönde olduğuna ışık tutarak, ölkemizde bir Michelin yıldızlı restoranı ödüllendirilmesi halinde insanların ne gibi beklentilerinin olacağının anlaşılmasını sağlamaktır.

Sınırlılıklar: Görüşme sürecinde New York'taki 3 yıldızlı restoranlara mail atılarak randevu alınmaya çalışılmış ancak başarılı olunamamıştır. 3 yıldızlı restoranlara ulaşmanın zorluğundan Kaynaklarısorunlardan dolayı araştırmaya 2 ve 1 yıldızlı restoranlardan devam edilmiştir. Verilerin toplanması aşamasında dünya genelindeki Michelin yıldızlı şefler ve yöneticiler ile görüşme ayarlanmasından Kaynaklarızorluklar yaşanmıştır.

Michelin restoranlarının pahalı olmasından Kaynaklı bütün restoranlarda tadım yapılarak görüşme sağlamak çok masraflı olacağından, restoranların internet adreslerinden açık oldukları günler ve saatler araştırılarak, bu saatler içerisinde restoranlar ziyaret edilip şeflere ulaşılmaya çalışılmış ve sorulara cevap verebilmelerinin mümkün olup olmadığı sorulmuştur. Elbette birçok restorandan olumsuz geri dönüş alınmış ama birçoğundan da olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırma nitel veri yöntemlerinden gözlem ve görüşme ile sınırlıdır. Araştırmanın örneklemi New York, Taipei ve Singapur'da bulunan, öğlen 11 00-17 00 arasında açık olan 1 Michelin yıldızlı restoranlar ile sınırlıdır. Görüşme yapılan restoranlar işletmenin o gün ve saatler içerisindeki uygunluğu ile sınırlıdır.

## 1. BÖLÜM

### 1. DÜNYA GENELİNDEKİ YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN DERECENLENDİRME SİSTEMLERİ

Yiyecek içecek sektörünün dünyanın hemen hemen her ülkesinde gelişim gösterdiği bilinmektedir. Bu sebeple yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması ve derecelendirilmesi konularının daha fazla üstünde durulmaktadır. Literatür incelendiğinde konuya ilişkin ülkemizde yapılan çalışmaların nadir olduğu gözlemlenmiştir. Fakat dünya genelinde konuya ilişkin yapılan pek çok çalışma mevcuttur (Lane, 2010; Johnson vd., 2005; Kovacs ve Mayer, 2012; Harrington vd., 2013; Kovacs ve Boca, 2015, Aubke, 2014). Yapılan çalışmalar incelendiğinde çoğunda dünyaca kabul görmüş derecelendirme sistemi olan Michelin Rehberi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışmamıza ışık tutması amacıyla bu çalışmalara aşağıda kısaca değinilmiştir.

Lane (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, restoran seçimi yaparken genç bireylerin daha fazla internet ortamından faydalandığı, daha ileriki yaşta bireylerin ise, bu konuda gündem haberlerini ve rehberlerde yer alan restoran derecelendirme sistemlerini daha fazla kullandıkları gözlemlenmiştir.

Johnson vd., (2005) tarafından yapılan “Behind the stars, A concise Typology of Michelin Restaurants in Europe” isimli araştırmada, restoranların sahiplerinin ve şeflerin Michelin Rehberi derecelendirme sistemine ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda Michelin yıldızına sahip restoranların şeflerinin motivasyon Kaynaklarının belirlenmesi ve bu restoranların finansal Kaynakları hakkında bilgi edinilmesi çalışmanın amaçları arasında yer almıştır. Araştırma kapsamında İngiltere, Fransa, Belçika ve İsveç’te 2 veya 3 yıldızla sahip 36 restoranın sahipleri ve şefleriyle görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda bu restoranlarda çalışan şeflerin genel olarak çiraklıktan geldiği ve ailelerinden işi devraldıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra üniversite mezunu şeflerin en düşük oranı karşılaması dikkat çekici bulunmuştur.

Kovacs ve Mayer (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların Michelin yıldızını bilme düzeyleri belirlenmek istenmiştir. Araştırmaya 335 kişi katılmıştır. Araştırma verileri değerlendirildiğinde araştırmaya katılan katılımcılardan 268’inin sisteme

ilişkin bilgi sahibi olduğu belirlenmiştir. Katılımcı grubun içinde %80’lik bir topluluğu oluşturan bu oran Michelin Rehberinin dünyaca kabul görmüş bir derecelendirme sistemi olduğunun kanıtı niteliğini taşımaktadır.

Harrington vd. (2013) yaptığı araştırmada kişilerin restoran seçimlerine etki eden faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri değerlendirildiğinde kişilerin restoran seçimi yaparken etkilendikleri faktörlerin başında “arkadaş tavsiyesi” yer almıştır. Bu faktörü sırasıyla; “restoranın ün derecesi”, “restoranla ilgili yazılı basında çıkan yorumlar”, restorana ilişkin yiyecek rehberlerinde bulunan tespitler” ve “kapsamlı web siteleri” seçenekleri izlemiştir.

Kovacs ve Boca (2015) tarafından yapılan araştırmada, Macaristan’da yer alan 2 restoranın Michelin Rehberi tarafından değerlendirilmesinin ardından yaşanan değişimlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma verileri değerlendirildiğinde, derecelendirme sürecinden sonra yaşanan bilinç düzeyinin yüksek olmadığı görülmüştür. Başka bir ifade ile araştırma sonucunda Michelin yıldızı sahibi olunduktan sonra, rekabet şartlarının arttığı, bu sebeple bölgede bir gelişimin başladığı gözlemlenmiştir. Yine ödül alan restoranların yabancı müşteri potansiyelinde %70 oranında artış olduğu araştırmada elde edilen sonuçlar arasındadır. Aubke (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise, Almanya’da Michelin yıldızına sahip olan şeflerin kariyerlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda bu şeflerin izole bir yaşam tarzı olduğu, kişisel yaratıcılığa ilişkin çevreleri ile daha az bağ kurmasının kariyerlerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **1.1. Michelin Rehberi**

Yiyecek-içecek sektöründe lüks restoranlar piyasanın nabzını tutmaktadır ve farklı konsept ve kalitede restoranlar bulunmaktadır. Bir restoranın hizmeti sunuş biçimi aynı zamanda kalitesinin göstergesi niteliğindedir. Hizmet en temel tanımıyla, çeşitli soyut gereksinimleri olan kişilerin bu gereksinimlerini karşılamak adına yapılan soyut çalışmaların tümüdür (Sayın ve Aydın, 2011 246). Restoranın mekânsal özellikleri, yapılan servisin hızı, misafirlerin ağırlanması, karşılanması, yemeklerin lezzeti, çalışanların iletişim becerileri ve davranış biçimleri gibi pek çok faktör restoranların hizmet unsurlarını oluşturmaktadır. Bu tarzda hizmet satan restoranların olumsuz sayılacak özellikleri arasında müşterinin hizmetin sunulacağı yere gitme zorunluluğunun olması ve verilecek hizmeti önceden test edememesi

gibi faktörler bulunmaktadır (Yıldırım vd., 2016 446). Bu sebeple kişilerin yemek yiyecekleri yerin kalitesine ilişkin fikir yürütebilmelerinin zor olduğunu söylemek mümkündür. Ancak restoranların kalitelerine ilişkin bir yargıya varılmasının yolları bulunmaktadır. Restoranların kalitesine ilişkin yargı oluşturmada kullanılan yöntemlerden biri daha önce bu restoranlara gitmiş olan kişilerin tecrübelerinden faydalanmaktır (Tez, 2015 105).

Restoranların kalitesine ilişkin bir tahmin yürütmenin başka bir yolu ise restoran rehberliğinden faydalanmaktır. Günümüzde restoran rehberliği konusunda köklü geçmişi bulunan ve dünya ülkeleri tarafından kabul edilmiş önemli rehberlerden biri “Michelin Rehberi”dir. Michelin Rehberi, Fransız bir firma olan Michelin firmasının yayınladığı ve dünyanın en iyi restoranlarını “Yıldız” adını verdiği sistemle derecelendiren kılavuz niteliğindedir. Aynı zamanda bu rehberde Michelin Yıldızı alan restoranların yol haritaları ve detaylı bilgileri de bulunmaktadır (Guide.Michelin, 2020). Michelin rehberi restoranlar için statü anlamına gelmektedir ve restoran işletmeleri arasındaki rekabette oldukça önemli bir yere sahiptir (Bucak ve Köse, 2014 21).

Tablo 1.1. Dünya Genelindeki Önemli Derecelendirme Sistemleri

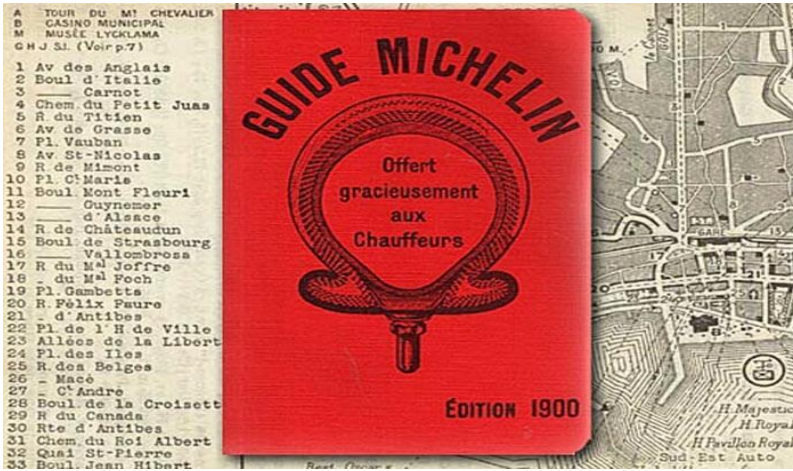
Rehberler	Değerlendirme Geneli	Değerlendirme Derecesi	Çalışma Yöntemi
Michelin Rehberi	Dünya Geneli	1 -3 Yıldız	Profesyonel denetmenler
The Good Food Rehberi	İngiltere	10 üzerinden değerlendirme	Müfettişler tarafından yapılan teftişler
Gault et Millau	Avrupa	1-20 Puanlama	Yerel Ajanların Müfettişleri
Dünyanın En iyi 50 Restoranı	Dünya Genelinde	Derecelendirme	Mevcut Değil
La Liste	Dünya Geneli	Derecelendirme	Tescilli Algoritma
Yedy	Türkiye	1-3 Yıldız	Müfettişler
Zagat	Amerika Kıtası	1-30 Puanlama	Açık Yorumlama Sistemi
Gambero Rosso	İtalya ve San Marino	1-3 Çatal	Mevcut Değil
Harden's	İngiltere	1-5 Değerlendirme	Yıllık inceleme

**Kaynak:** [https://en.wikipedia.org/wiki/Restaurant\\_rating](https://en.wikipedia.org/wiki/Restaurant_rating) (20.03.2020).

### 1.1.1. Tarihi Gelişim Çerçevesinde Michelin Rehberi

Fransız lastik üreticisi Andre Michelin ve kardeşi Eduardo tarafından 1900 yılında rehberin ilk baskısı çıkarılmıştır. Rehber Fransa’da otomobil ve bunun sonucunda lastik talebinin artırılması amacıyla bu ülkedeki sürücüler için çıkarılmıştır (Henley, 2004 45). Rehber ilk baskısında 35.000 adetle basılmış ve sürücülere ücretsiz dağıtımı yapılmıştır. Rehberde lastik tamiri, lastik değiştirme, tamirde uygulanacak adımlar, haritalar, oteller ve araba tamircilerinin bilgileri gibi faydalı veriler sunulmuştur. Andre Michelin ve Eduardo tarafından 1904 yılında yine benzer bir rehber Belçika’da çıkarılmış ve rehberine olan ilgi tahminlerin üzerine çıkmıştır (Lawson, 1974 40-43).

Görsel 1.1. İlk Yayınlanan Michelin Rehberi 1900.



**Kaynak:** <https://www.moderngentlemanmagazine.com/michelin-guide-from-past-to-present/> (24.03.2020).

Başka bir kaynağa göre, Michelin Rehberi’nin orijinali Andre Michelin ve Edouardo tarafından geliştirilerek, Fransa’da kırsal kesimde yaşayan insanların otellere çekilmesi ve iş gücünde artış sağlanması amacıyla yayınlanmıştır. Rehberde istenen gelişimin sağlanması ve güncelliğini kaybetmemesi için ciddi çalışmalar yapılmıştır. Michelin firması 1800 yılında dolgu veya havalı lastik olarak nitelendirilen araba lastiğinin patentini almış ve tanıtım çalışmaları hususunda önemli bir girişimde bulunmuştur (Fairburn, 1992 2-3). Firma tarafından yapılan bu yenilik sonrasında, seyahat eden insanların patentli olan lastiği kullanmaları ve aynı zamanda yol gösterici olması açısından Michel Rehberi içinde lastikle uyumlu yol haritasına yer verilmiştir (Henley, 2004 5-6).

1900 senesinde ilk baskısı yalnızca Fransızca dilinde basılan Michelin Rehberi, şoförler için benzin istasyonları, tamirhaneler ve otel yerleri ile ilgili faydalı bilgiler bulunmaktadır. Fransa’da tüm benzin istasyonlarına ücretsiz dağıtımı yapılan Michelin Rehberi’nde önsözde yazılmış olan “Yüzyılla birlikte doğan bu kılavuz sürebildiği kadar sürecektir” cümlesi bu rehberin kendini yenileme özelliği olan bir Kaynak: olma özelliğini vurgulamaktadır. Michelin Rehberi her geçen yıl içerik olarak geliştirilmiş pek çok harita ile beraber şehirlerin tümü için derecelendirilmiş otel, restoran ve sembollere yer vermiştir. Aynı zamanda bu rehberde postane bulunan yerler, motorlu taşıtlar için dik olan tepeler gibi detaylı bilgiler de bulunmaktadır. Fakat rehberde restoran ve otellerin derecelendirilmesine ilişkin kısım daha sonra eklenmiştir. 1900 yılında ilk basımı yapılan rehber sadece Fransızların değil Fransa dışındaki seyahat eden insanların da rehberi haline gelmiştir (Hayler, 2020).

1908 yılına gelindiğinde Paris’te ilk seyahat bürosu açılmıştır. Ve bu büroya gelenlere ücretsiz olarak seyahat planı verilmiştir. Seyahat bürosuna olan talep 1921 yılında 19.000 iken 1925 yılına gelindiğine bu oran 155.000’e çıkmıştır. Daha sonraları 7 Frank’a satılmaya başlanan rehber, Andre Michelin’in bir bayi ziyaretinde rehberin masanın üzerinde örtü olarak kullanıldığını görmesi ile başlamıştır. Ücretsiz olan bir şeye saygı ve güvenin de olmayacağını düşünen Andre Michelin, 1920 yılında rehberi ücretli satışa çıkarmış, restoran değerlendirme sistemini de rehberde bu yılda eklemiştir. Rehberdeki reklamları kaldırarak Paris’te bulunan otellerin listesini de rehberde eklemiştir (Özdoğan, 2014 119).

Michelin Rehberi, 1907 yılında Tunus ve Cezayir’de, 1908 yılında Bavyera, Kuzey İtalya, Hollanda ve İsviçre’de, 1910 yılında Almanya, Portekiz ve İspanya’da, 1911 yılında İngiliz Adaları, Kuzey Afrika ve Güney İtalya’da yayımlanmıştır. Fransa’da ise İngilizce sürümü 1909 yılında yayımlanmıştır. I. Dünya savaşının yaşandığı süreçte rehberin yayımlanması durdurulmuştur. Savaş sona erdikten sonra 1920 senesine kadar güncellenmiş hali ücretsiz dağıtılmıştır. Michelin Rehberi 1926 yılında kaliteli restoranları yıldızla ödüllendirme sistemine başlamıştır. Başlangıç olarak sadece tek yıldızla derecelendirme yaparken, 1931 yılında sıfır, bir, iki, üç yıldızlı derecelendirme sistemi başlamıştır (Tepe, 2020).

Bu yıldan itibaren yıldız değerlendirme sistemini geliştirerek iki ve üç yıldız vermeye başlayan Michelin' in kriterlerine göre (Özdoğan, 2014 119)



Bir yıldız (Kendi kategorisinde çok iyi bir restoran)



İki yıldız (Mükemmel yemek, rotayı değiştirmeye değer)



Üç yıldız (Olağanüstü bir tat, özel bir seyahate değer)

Yıldızların içerikleri 1936 yılından itibaren değişim göstermeden devam etmektedir. Birinci ve ikinci dünya savaşlarından dolayı çıkarılamayan Michelin rehberi 1945 yılına geldiğinde tekrara basılmıştır ancak bu dönemlerde 1951 yılına kadar restoranlar yıldız ile ödüllendirilememiştir. Rehber ilk basılmasından bu yana, bu tarihler arasında geliştirilmiş ve yeni simgeler, işaretler eklenmiştir. İnsanların restoranları kolaylıkla bulabilecekleri türden işaretler ve yol haritaları eklenmiştir (Özdoğan, 2014 119).

Michelin Rehberi, mutfak tüketicileri açısından önemli bir Kaynaktır. Bunun yanı sıra Michelin Yıldızı alan şefler için aldıkları yıldız mesleki saygınlığı ifade etmektedir (Aubke, 2014 22). Şefler tarafından Michelin Yıldızı almanın saygınlık açısından bu denli önemli olması verilen yıldızın kaliteli gastronomi ile aynı anlama geliyor olmasıdır (Johnson vd., 2005 174). Michelin Yıldızına sahip olan restoranlar iş hacmini %20-%30 oranında artırmaktadır (Graff, 2009)

### 1.1.2. Michelin Rehberinde Denetleme Sürecinin İşleyişi

Michelin Rehberi en iyi otelleri ve restoranları incelerken bu denetleme sürecinde dikkate aldığı bazı ölçütler bulunmaktadır. Öncelikle sistem görevlendirdiği müfettişlerin kimliklerini gizli tutmakta ve gizli bir değerlendirme sürecini benimsemektedir. Michelin Rehberi'nin dereceleri restoranların yemeği pişirme, yemek lezzeti ve fiyat değeri, mutfak kişiliği ve yemeğin lezzeti gibi kriterler değerlendirilerek oluşturulmaktadır (Colapinta, 2009 23).



Sistemde restoranların ve otellerin derecelendirilmesinde üstünde durulan en temel öge; mahremiyettir. Değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan müfettişler gittikleri restoranda kimliklerini açıklamamaktadır. Değerlendirme sürecinin sonunda işletme yıldız almaya hak kazanırsa bu durumda önceden haber vermeksizin Michelin firması tarafından gönderilmektedir (Vettel, 2010 11).

Restoranların değerlendirilmesinde görev alacak olan müfettişleri çoğunlukla Michelin firmasının üst düzey yöneticileri bile tanımamaktadır. Hatta müfettişlerin aileleri ile bu görevi paylaşmaması konusunda uyarılmaktadır ve mahremiyet kuralını ihlal eden müfettişlerin işine son verilmektedir (Evin, 2009).

Michelin Rehberi'nde müfettişler görevleri öncesinde bir eğitime tabi olmaktadır. Genel olarak bu eğitim süreci 6 ay olarak belirtilmektedir fakat bireysel algılama ve performanslar eğitim süresinde değişiklik yaratabilmektedir. Görevli olan müfettişler bir restorana değerlendirirken yemeğin lezzeti, sunulan tatların birbiri ile uyumu, sunum biçimi gibi kriterlerin bir arada başarılı biçimde kullanılıp kullanılmadığını değerlendirmektedir. Bu unsurların uyum içinde bir arada olması restoranların Michelin Yıldızı'nı almaları için temel faktördür (Sage, 2004 31).

Müfettişler tarafından restoranın değerlendirmesi bittikten sonra, müfettişler bir rapor hazırlamaktadır. Bu raporda yedikleri yemek için kullanılan malzemelerin tamamını listelemekte ve yemeğin hazırlık aşamasındaki her detayı aktarmaktadır. Bu değerlendirmeyi yaparken ürünün kalitesini, aşçıların uzmanlık düzeyini, kullanılan tekniğin doğruluğunu, sunulan tatların dengesini ve şefin yaratıcılığı gibi pek çok standart çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu aşamadan sonra restoranın ortamı, müşteriye sunulan konfor ve yapılan servisle ilgili kısmı raporlamaktadır. Hazırlanan bu raporlarda işletmeye ilişkin en ufak bir detay dahi paylaşılmakta, müşterinin karşılanmasından uğurlanmasına kadar her ayrıntı rapor edilmektedir (Robinson, 2009 34).

Müfettişler tarafından senede yaklaşık olarak 200 restoranın değerlendirilmesi yapılmaktadır. Rehberde 2.000 kadar restoran bulunmaktadır ve bu sebeple bazı restoranların ziyaret edilerek değerlendirilmesi 24-30 aylık bir süreci kapsayabilmektedir. Restoranların denetimlerinin sıklığı ve aralığı sahip oldukları yıldız sayısı ile paralel olarak biçimlenmektedir. Tek yıldızla sahip olan bir restoranın denetlenme sıklığı 24 ayda bir veya

30 ayda bir olurken, üç yıldızla sahip restoranların denetim sıklığı 1 senede 10'a kadar çıkmaktadır (Colaptina, 2009 23).

Michelin müfettişlerinin değerlendirmeye tabi tuttuğu bir restoranda aynı zamanda gelen müşterilerin memnuniyet düzeyleri, eleştiri ve geri bildirimlerine de önem verilmektedir. Fakat bu faktörler derecelendirme aşamasının karar verme sürecine etki etmemekte, yalnız ön çalışma sürecini etkilemektedir. Michelin Rehberi'nde kesinlik ve tutarlılık üzerinde en çok durulan parametrelerdir. Restoranın yıldızı alma sürecinde ve daha sonrasında kat ettiği yol veya gerilemiş yıldız sürecine doğrudan etki etmektedir (Wallop, 2010 15).

Michelin Rehberi her ne kadar mahremiyeti ön planda tutarak tarafsızlığı sağlamaya çalışsa da sistem birtakım eleştirilere maruz kalmaktadır. Sisteme ilişkin eleştirilerden ilk sırayı rehberin değerlendirme yaparken Fransız mutfağının etkisi altında fazla kalmaları almaktadır. Rehberin yıldız alan çoğu restoranlarının Fransız restoranı olması bu iddiaya sundukları kanıt niteliği taşımaktadır. Yapılan bir diğer eleştiri ise, rehberin Japon mutfağına daha kolay yıldız verdiği yöneldir. 2010 yılında Michelin rehberinde en fazla yıldız alan restoranların Japon restoranları olması dikkat çekici görülmüştür (Tepe, 2020).

Michelin Rehberi'ne yapılan tüm eleştirilere rağmen şefler ve restoranlar açısından en güvenilir sistem olarak kabullenilmiştir (Winkler, 2008 53). Başka bir ifadeyle Michelin Rehberi uluslararası niteliğe sahip bir derecelendirme sistemi olarak görülmektedir. Restoranların değerlendirmesine yönelik özellikle internet ortamında fazla sayıda yorum sitesi olmasına karşın en fazla dikkate alınan sistem Michelin Rehberi olmuştur (Aubke, 2014 26).

#### **1.1.2.1. Müfettişlerin temel değerleri**

Yemek trendleri, pişirme teknikleri ve akşam yemekleri yıllar içinde değişim gösterirken, Michelin rehberi her zaman kuruluş misyonunu, yani; seyahat kültürünü geliştirmeyi ve dışarıda yemek yeme alışkanlıklarını sürdürmeye devam etmektedir. Bu insanlara yardım etme vaadi, Michelin'i diğer bütün restoran değerlendirme kriterlerinin üzerinde tutan başlıca amaç olmaktadır (Guide.Michelin, 2020).

Michelin müfettişleri Michelin rehberinin özel çalışanları olmasına rağmen, diğer insanlar gibi her şeyden önce birer misafir konumundalar. Restorandan herhangi bir özel muamele görmemelerini sağlamak için restoranları her zaman gizli olarak ziyaret etmektedirler. Bir Michelin müfettişini tanımak pek mümkün olmamaktadır çünkü bir restorani çok sık ziyaret etmemeye çalışırlar ve genellikle bir restorana akşam yemeği için giden iş insanları gibi davranmaktadırlar (Tweedie, 2013). Bu Michelin rehberinin güvenilirliği için önem arz etmektedir. Michelin müfettişleri, sadece Michelin'in özel çalışanlarıdır ve diğer hiçbir kuruluşla bağlantıları bulunmamaktadır. Müfettişler bu bağımsızlıklarını sağlamak için her zaman yemek yedikleri restoranda ücretlerini tam ve eksiksiz olarak ödemektedirler (Guide.Michelin, 2020).

Michelin müfettişi olabilmenin en önemli değerlerinden bir tanesi ise otelcilik ve yemek endüstrisinde uzun yıllara dayanan deneyiminizin olmasıdır (Guide.Michelin, 2020). Geleneksel olarak profesyonel bir geçmişe sahip olan müfettişlerin, otel işletmeciliği okullarından veya buna eşdeğer bir okuldan mezun olmaları, en az beş ya da yedi yıl arasında değişen deneyimlere sahip olmaları ve bunların yanında ideal bir mutfak deneyimlerinin olması gerekmektedir. Bunların dışında aşırı derecede anlayışlı, gözlem yeteneğine sahip ve tutkulu karakterde insanlar olmalıdırlar. Ve bu özelliklerini baştan sona yaşamak ve bir yaşam felsefesi haline getirmek zorundadırlar (Brennan, 2016).

Müfettişler restoranlara yıldız verirken yıl boyunca toplantı yapmaktadır. Yapılan toplantılara; müfettişler, rehberin editörü ve Michelin rehberinin direktörü katılmaktadır. Yıldız toplantıları sırasında test ettikleri farklı restoranları tartışır, yedikleri farklı yerleri gözden geçirir, restoranlar hakkında derinlemesine araştırmalar yapmaktadırlar. Çalışma yılının sonunda ise ilgili müfettişler, restoranlarla ilgili görüşlerini sunar ve yıldızın verilip verilmemesi ile ilgili karara varmaları gerekmektedir. Bu karar toplantıya katılan kişilerce beraber alınıp, oy birliği ile desteklenmektedir. Restoran hakkında şüpheli bir düşünce var ise, detaylı inceleme yapmak için yıldız askıya alınabilir ya da bir sonraki tarihe kadar yıldız restorandan çekilebilir, böyle bir kararın alınması Michelin'in restoranlar üzerindeki tutarlılık algısını sağlamak istenmesinden Kaynaklanmaktadır. Michelin okurlarına iyi yemek yiyeceklerini söylüyorsa, bu klasik bir yemek olmamalıdır. Michelin müfettişleri hafta sonu, hafta içi, öğlen veya akşam yemeği gibi restoranda bulunan bütün yiyecekleri ve saatleri teftiş etmektedir (Bucak ve Köse, 2014 27)

Michelin'in editörü olan Rebecca Burr'un vermiş olduğu bir röportaja göre; Michelin müfettişi olabilmek için gerekli nitelikler arasında, doğaya karşı meraklı olmanın ve onu anlamının önemliliğine değinirken, doğada bulunan bütün yiyeceklere karşı bir sevgi beslenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Aynı zamanda Burr, kuvvetli bir altıncı hisle birlikte yemeklerden gelen güzel kokunun farkına varılmasının önemliliğini vurgulamaktadır. Michelin müfettişlerinin her şeyi hissetmeleri gerektiğini söyleyen Burr, şeflerin yıldız potansiyellerinin çok iyi anlaşılması gerektiğini ve bunun kaçırılmamasına özen gösterilmesini vurgulamıştır. Orada bir yetenek, tutku ve şefin potansiyeli varsa bunu müfettişlerin anlaması gerekmektedir, açıklamalarında bulunmuştur (Brennan, 2016).

Michelin müfettişlerinin yeni bir restoranı keşfedebilmeleri için bilgi birikimlerinin ve aynı zamanda deneyim ve gözlemlerinin de üst seviyede olması gerekmektedir. Bunun için müfettişlerin 7 aşamalı değerlendirme raporları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda alt başlıklar halinde verilmiştir (Özdoğan, 2014; 120-122)

### **Keşif ve gözlem**

Bir bölgenin belirlenmesi ve o bölgede keşif ve gözlemlerin dikkatlice yapılması gerekmektedir. Bunun için çok fazla zaman harcanmalı, dikkatli bir şekilde incelenmelidir. Bir bölgede sürekli olarak yapılacak olan değişimlerin analizi o bölge içerisinde yemek yenecek yerlerin hızlı bir şekilde değişime uğraması ile ilgili de bilgiler vermektedir. Bu analizlerin sonucunda müfettişlerin seçimleri için katkıda bulunulmuş olunur.

### **Araştırma**

Araştırma başlığı altında blog yazıları ve yorumları, çeşitli gazetelerin şefler ile ilgi yorumları, yiyecek ve içecek endüstrisi ile ilgili olan yayınlar müfettişlere çok fazla bilgi vermektedir. Araştırma bu bağlamda keşif ve gözlem konusunun seçiminde önemli bir yeri oluşturmaktadır. Ülkelerin ve bölgelerin yeme kültürleri ve eğilimleri, önemli ve en çok tercih edilen restoranları bu tür değerlendirmelerin sonucunda elde edilmektedir.

### **Okuyucu görüşleri**

Bir diğer önemli görüş ise okuyucu görüşleri ve yorumudur. İnsanlar sitelere yaptıkları yorumlarda daha objektif ve rahat yorumlamalar yapabilmektedirler bunun sayesinde

müfettişler bu fikir ve görüşlerden yararlanmakta işletmeler üzerinde daha etkin hale gelmektedir. Müşteri geri bildirimleri işletmelerin değerlendirilmesinde, tekrar değerlendirilmesinde veya çıkarılmasında işletmeyi değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir. Yorumlayıcılar müfettişler için önemli birer kriter olarak görülmekte ve her söylemleri ciddiyle incelenmektedir.

### **Restoran içi deneyim**

Bilinen bir gerçektir ki restorana ziyaret eden müfettişler kimliklerini kesinlikle gizli tutmaktadır. Restoranın konseptine ya da gerekliliklerine uygun bir şekilde giyinirler ve buna uygun davranış sergilerler. Restoranda bulunan bütün yemek seçeneklerinden tadar ve değerlendirirler. Bu değerlendirmeleri gerçekleştirirken gelişmiş bir damak tadına sahip olan müfettişler şu sorulara cevap aramaktadır;

- Servis edilen yemekler damak tadına uygun mudur?
- Servis edilen yemeğin porsiyonu yeterli midir?
- Yemeğin aroması hoş ve çekici midir? Yoksa boğucu ve itici midir?
- Yemeklerin ağızda bıraktığı ses güzel bir çıtırtı sesi getiriyor mu?

Müfettişler aynı zamanda yiyecekler içerisinde gizlenmiş tatları ve kokuları yüksek ihtimalle tercih etmektedir. Bunların yanında hepsini birleştiren kriter ise değerdir. Yemeklerden elde edilen beğeni ve hissiyatın düzeyi, verilen fiyat ile uyumlu mudur?

### **Yıldız değerlendirmesi**

Bir restoran yıldız ile değerlendirilirken, menüde bulunan yemeklerin kalitesi, bu kaliteyi etkileyen malzemelerin kalitesi ve tazeliği, şefin teknik becerileri, belirli kimlik yapısına sahip tatları içeren dengeli bir menüye sahip olması ve bunun sürekli olarak devam etmesi en önemli başlıklardır. Bunların yanında restoranın içecek menülerinin kaliteli olması, menü ile uyumlu olması, deneyimi arttırıp arttırmadığı, bunlardan başka özel şeylerin sunulup sunulmadığı konularına müfettişler tarafından dikkat edilmektedir.

## **Gizli çalışma**

Michelin müfettişleri bir restoranı denetlerken tamamen gizli olarak değerlendirirler. Rezervasyon yaptırdıkları isim ile gerçekteki kimleri tamamen farklıdır. Özel bir muamele görmemeleri için ve şeflerin onlara hazırladıkları yemeklerin özenli ve normalinden farklı olmaması için bu gizlilik esas tutulmaktadır. Burada asıl sağlanmak istenen şey, restorana gelen herhangi bir müşteri ile müfettişlere sunulan yemek deneyiminin aynı olmasını sağlamaktır. Yemeğin sonunda ise müfettişler ücretlerini ödemektedir. Bu Michelin'in en önemli kurallarından bir tanesidir.

## **Raporun yazılması**

Restorana gerçekteştirilen güçlü bir ziyaretin sonunca müfettişler tarafından kapsamlı bir rapor hazırlanmaktadır. Bu raporun içeriğinde yemek kalitesi, sunum, restoranın atmosferi, ambiyansı ile ilgili birçok değerlendirme bulunmaktadır. Michelin rehberinin uluslararası uygulamış olduğu birçok kriter bulunmaktadır. Bu kriterle ile restoranı farklı birçok konu hakkında değerlendirmektedir yemekler, konfor, atmosfer, park hizmetinin bulunup bulunmadığı, haritadaki konumu, ulaşım imkanları, restoran tarafından sunulan her hizmet rehberde eklenmektedir ve rehberi alan kişiler için önemli bir Kaynak: görevi görmektedir.

### **1.1.3. Michelin Rehberinin Restoranları Değerlendirdiği Diğer Sistemler**

Michelin'in kendi sayfasında yayınlamış olduğu yazıya göre, müfettişler bir restoranı değerlendirirken birden fazla kritere dikkat etmektedir. Michelin müfettişleri yıldızları ödüllendirirken; mekânın iç dekoruna, masa düzenine, servis kalitesine dikkat etmezler. Bunun yerine bu kriterler mekânı çatal kaşık sembolü ile değerlendirirken kullanılmaktadır (Guide.Michelin, 2020).

Müfettişler restoranlara yıldız verirken, restoranda kullanılan malzemelerin kalitesi, pişirme tekniğinde kullanılan ustalık, şefin mutfaktaki kişiliği, verilen paranın yemeğe değip değmediği ve ziyaretler arasında restoranın göstermiş olduğu tutarlığı ön planda tutmaktadır (Guide.Michelin, 2020).

Michelin müfettişlerinin restoranları değerlendirirken kullandığı 5 kriter

1. Kullanılan malzemelerin kalitesi
2. Şefin yeteneği, becerisi ve pişirmedeki yenilikçiliği
3. Bir akşam yemeği deneyiminde şefin sergilediği kişilik
4. Paranın karşılığının alınıp alınmadığı
5. Müfettişlerin ziyaretleri arasındaki tutarlılık

### 1.1.3.1. Restoran konforunu belirten çatal bıçak (kuver) sembolü

Michelin'in restoranlar için birçok değerlendirme kriterinin olduğu bildirilmektedir. Çatal bıçak sembolü ise onlardan bir tanesidir. Bu sembolün restoranda bulunan yemek kalitesi ile hiçbir alakası bulunmamakla birlikte yiyecek kalitesini belirten iki sembol yıldız ve Bib Gourmand sembolleridir. Çatal bıçak sembolü ise restoranın ne denli konforlu olduğunu açıklamaktadır. En düşük konfora sahip restoranlar bir kuver sembolü alırken, çok lüks ve konforlu restoranlar beş adet kuver sembolü almaktadır (Naylor, 2011).

Görsel 1.2. Michelin Çatal Bıçak Sembolü



**Kaynak:** <https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#> (24.03.2020).

### 1.1.3.2. Otel konforunu belirten semboller

Michelin sadece restoranları değerlendirmekle kalmayıp otelleri ve otel restoranlarını, aynı zamanda bu otellerin konforunu değerlendirmektedir. Alt resimde görülen sembolde ise otellerin konfor derecelendirme sistemleri yer almaktadır. Beş kriter altında değerlendirilen oteller aynı restoranlar gibi konfor, rahatlık ve lüks olmaları bakımından değerlendirme sistemine dahil edilmektedir.

Bunlar sırası ile az konforlu, konforlu, çok konforlu, üst seviye konfor, geleneksel stilde en üst seviye lükslük olmak üzere beş kriter altında değerlendirilmektedir. (Guide.Michelin, 2020)

Görsel 1.3. Michelin Otel Derecelendirme Sembolü



**Kaynak:** <https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#> (24.03.2020).

### 1.1.3.3. Bib gourmand ve michelin tabağı sembolleri

Bib Gourmand sembolü Michelin yıldızı kadar güçlü bir sembol olmasa da Michelin grubunun maskotu olarak makul fiyatlarda iyi yemekler sunan restoranlara verilen bir teselli ödülü olarak görülebilmektedir. Bu sembolü alan restoranlar da saygın birer derece kazanabilmektedir. Michelin müfettişleri dünyanın dört bir yanında lezzetli yemekler yerken aynı zamanda da fiyatlara dikkat etmektedir. Bu gözlemciler böylelikle yeni bir sistemin doğmasına neden olmuştur. Bib Gourmand sembolüne sahip olan restoran makul fiyatlarda kaliteli yemekler sunan restoran kategorisine girmektedir. (Guide.Michelin, 2020)



## Görsel 1.4. Michelin Bib Gourmand



**Kaynak:** [https //guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#](https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#) (24.03.2020).

Başlangıçta, makul fiyatlara iyi yemekler sunan yeleri belirtmek için büyük kırmızı “R” harfini kullanan Michelin rehberi, 1997 yılına gelindiğinde bu sembolü Bib Gourmand olarak değiştirmiştir. Avrupa’da üç çeşitten oluşan bir menüye (başlangıç, ana yemek ve tatlı) ortalama 36 Euro fiyat biçilirken bu menü Amerika’da 40 dolar, Japonya’da ¥5,000 Japon yeni olabilmektedir. (GuideMichein, 2020)

### 1.1.3.4. Kuver ve tabak sembolü

Paris rehberinin en son 2016 baskısında “sadece iyi yemekleri sunan” restoranları tanıtmak için L’assiette, yani tabak anlamına gelen sembol kullanılmaya başlanmıştır. Rehber ile ilgili tüketici karmaşasını gidermek için bulunmuş bir yöntemdir. Şöyle ki; Michelin yıldızı alamayan ancak gayet güzel yiyecekler yapan ve makul fiyatı olan restoranlar Bib Gourmand’ı, Bib Gourmand’ı alamayan ancak iyi ürünler sunan restoranlar ise bu sembolü almaktadır. Bir şehirde her restoran Michelin rehberi içerisinde yıldıza sahip olamamakta ve listelenmek bir onur konumundadır. Ancak bu sembol bir ödül ya da teselli ödülü konumunda sınıflandırılmamalıdır (Judkis, 2017).

## Görsel 1.5. Michelin Kuver ve Tabak Sembolü



**Kaynak:** [https //guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#](https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#) (24.03.2020).

### 1.1.3.5. Yerel lezzetler ve sembolleri

Michelin rehberi yerel yiyecek ve içeceklerin bulunduğu yerleri de bünyesine dahil etmektedir. İspanya gibi bölgelerde dikkat çekici tapas barlarını tanıtmak için ek olarak bir şarap ve kürdan sembolü kullanılmaktadır. İngiltere ve İrlanda da ise kılavuzundaki kaliteli barlar bira bardağı sembolü ile işaretlenmektedir. Güzel şarapları ve kokteylleri olan restoranlar ise sake şişesi, üzüm ve kokteyl sembolleri ile tanınmaktadır.

Alt kısımdaki alt başlıklar ve açıklamaları Michelin'in kendi internet sitesinden alınmıştır (Guide.Michelin, 2020)

Görsel 1.6. Michelin Yerel Lezzetler Sembolleri



**Kaynak:** [https //guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#](https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#) (24.03.2020).

### Sokak yemekleri

Tayland yemek kültürünün kalbini yaşamamanın en iyi yolu av yemeklerinin tadını çıkarmaktan geçmektedir. Bunu için küçük çatılı iki tekerlekli araba sembolü kullanılmaktadır. Bu sembol yemeğin kalitesinden ziyade işyerinin fiziksel özelliklerini ifade etmektedir.

Görsel 1.7. Michelin Sokak Yemekleri Sembolü



**Kaynak:** [https //guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#](https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#) (24.03.2020).

### Üzüm sembolü

Mükemmel bir şarap listesine sahip yerleri arıyorsanız bu sembole dikkat etmeniz gerekmektedir. Lüks restoranlarda sommelier tarafından sunulan listelerden şarap tutkusu olan basit mekanlara kadar geniş bir yelpazesi bulunmaktadır.

Görsel 1.8. Michelin Şarap Listesi Sembolü



**Kaynak:** <https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#> (24.03.2020).

### Manzara sembolü

Bu üç kırmızı ışın ise, yemek yiyen kişilerin yemeklerinin tadına bakarken zevk alabilecekleri nefes kesici bir manzaranın olduğunu işaret etmektedir.

Görsel 1.9. Michelin Manzara Sembolü



**Kaynak:** <https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#> (24.03.2020).

### Veranda şemsiyesi

Veranda şemsiyesi akşam yemeklerinde terasta yemek yeme imkânı veya açık havada dinlendirici bir yemek seçeneği sunabilen yer anlamına gelmektedir.

Görsel 1.10. Michelin Veranda Şemsiyesi Sembolü



**Kaynak:** <https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#> (24.03.2020).

## Gündelik mekanlar

Gündelik ortamlara rağmen güzel yemekler sunan basit dükkanlar her yerde bulunmaktadır. Ve bu mekanları bulmak Michelin rehberinin işidir. Sokak yemekleri ile karıştırılmamasına dikkat çekilmiştir. Bu sembol çoğunlukla satıcı tezgâhları için kullanılmaktadır. Hizmetin ve fiziksel yönlerin rahatsız edici olduğu mütevazı bir alanı ifade etmektedir.

Görsel 1.11. Michelin Gündelik Mekanlar Sembolü

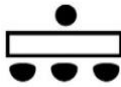


**Kaynak:** [https //guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#](https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#) (24.03.2020).

## Tezgâh sembolü

Tezgâh sembolü şeflerin tezgahlardan yakın gözlemlendiği alanları belirtmek için kullanılmaktadır. Açık mutfak konseptine uygun yemek seçeneklerini belirtmektedir. Tabure tarzında uzun bar sandalyelerine oturduğunuz ve şefin sizin yakınıınızda yemek yaptığı ortamı anlatmak için kullanılmaktadır.

Görsel 1.12. Michelin Tezgâh Sembolü



**Kaynak:** [https //guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#](https://guide.michelin.com/th/en/to-the-stars-and-beyond-th#) (24.03.2020).

### 1.1.4. Ödülün Getirdiği Baskı ve Stres

Michelin restoranlarındaki stres kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Bu ilk yıldızınızı aldıktan sonra, şan ve ün ile gelen bir durum olarak her şefin yaşadığı bir stres durumudur. Her şey bir bedel ile geldiği gibi Michelin yıldızının da bir bedeli vardır ve bu bedel maalesef bazen birinin hayatı olabilmektedir. 2003'te yaşanan ve tüm mutfak dünyasını şok eden, herkesin ağzını açık bırakan bu olay, ünlü Fransız şef Bernard Loiseau'nun intiharıdır

(Johri,2013 35).

Michelin endüstrisinde şüphesiz ki en büyük travmalardan birini yaratan olay sadece Fransa’da değil tüm Dünya’da günlerce konuşulmuştur. O zamanlar şef Bernard, mutfak dünyasının en ünlü şefi olarak kabul edilmektedir. İntiharının basit nedeni ise şef Bernard’ın 3 Michelin yıldızını kaybetme stresidir. Şef Bernard yıldızını kaybedince, prestijli “Gault et Millau” rehberi ve ardından da insanlar şefin diğer yıldızlarını ve prestijini de kaybedeceği yönünde yorumlamalarda bulunmuştur. Bu yorumların ve söylentilerin stresi çok ağır ve taşınamaz strese yol açmıştır ki şef Bernard bu strese daha fazla dayanamayıp hayatına son vermiştir (Nadeau, 2013).

Michelin yıldızı alan şeflerin hayatları da film ödülü alan yönetmenlere benzetilmektedir. Eğer ödüllü bir film yaparsanız bundan sonra da yapacağınız bütün filmlerin daha iyi olması ve ödül alması beklenir ki psikolojik olarak bir Michelin yıldızına sahip olmakla aynı baskıyı yaratmaktadır. Bir şeylerden korkmak insan oğlunun doğal içgüdüsüdür ve yıldızınız varsa kaybetmek sizi dünyadaki en kötü duruma sokmaktadır (Tweedie, 2013).

Michelin şeflerinin ölümüyle ilgi bir başka olay ise Alain Zick’in ölümüdür. İki yıldızın restoranından çekildiği haberini alan Alain psikolojik olarak strese girmiştir ve insanların restoranı daha sonra da kendisi hakkında yorumlar yapmalarına engel olamamıştır ve maalesef bu olay şefe çok fazla gelmiş olacak ki sonucu intiharla sonuçlanmıştır.

Michelin dünyasının sert gerçekliğini anlatan bir başka olay ise; Pekin Four Seasons otelinde bulunan Mio restoranının şefi Marco Calenzo’nun intiharıdır. En basit malzemeleri dünyanın en iyi lezzetleri ile birleştirerek bir başyapıt haline getirmek, şeflerde çok fazla strese ve sert etkilere neden olmaktadır. Bu şan ve şöhret şefleri cezbetmekte, onlarda uyuşturucu almakla aynı etkiyi yaratmaktadır. Yıldızı kazandıktan sonra onu kaybetmemek için sarf edilen çaba, enerji ve istek, o mükemmel mertebeye ulaşmak için şeflerde inanılmaz streslere yol açmaktadır. (Johri,2013 35).

Michelin yıldızının sadece kaliteli yemek sunan restoranlara verildiği bilinmektedir. İnsanların algılarında Michelin yıldızlı bir restoran denildiğinde zarafet ön plana çıkmaktadır. Michelin, Amerika’da Petersham’da bir restoranın sahibi olan 47 yaşındaki Skye Gyngell’a

Michelin yıldızına layık gördüğünde, şefin hayatı tam olarak kabusa dönmüştür. Kafes kadar bir restoranı olan Gyngell, Michelin yıldızını aldıktan sonra restoranına gelen misafir sayısında ki azalmayla birlikte şikayetler de artmaya başlamıştır. İnsanlar, restoranın dekorunun sadeliği ve masalarda masa örtüsü olmamasından dolayı sürekli şikâyette bulunmuşlardır. Gyngell ayrıca yıldızı aldığı günden beri restoranın küçüklüğünden dolayı her gün birileriyle çarpıştığını dile getirerek, insanların Michelin restoranlarından farklı beklentilerinin bulunduğunu ancak masa örtüsü takmadıkları ve hizmetleri resmi olmadığı için şikâyete uğradıklarını belirtmiştir. Şef Gyngell, bu ifadenin ardından söyleyeceğim en kötü şey eğer başka bir restoranım olsaydı bir yıldız almamız için dua ederdim, Michelin yıldızına sahip olmak büyük bir sorumluluk ve bu sorumluluğu yerine getirmeniz gerekiyor ifadelerini kullanmıştır. Misafirlerin sürekli restoranın Michelin yıldızı ile uyumlu olmadığına dair şikâyet aldıklarını ve bundan dolayı da restoranı kapatmak zorunda kaldığını belirtmiştir (Fernandez, 2012).

Michelin yıldızını kaybetmenin riski, kazanmaktan daha öndedir ve şefler kesinlikle pişirmenin kendilerinde yarattığı tutku ve sevgi ne ise, onun için yemek yapmaktadır. Farklı malzemelerle yenilikçi olmak ve yiyecekler ile istedikleri şeyleri denemek onlar için bir tutkudur. Ancak Michelin müfettişleri yıldız için restoranı ziyaret ettiğinde, bir şefin parlaklığını ve yeteneğini de incelemektedir. Müfettişler restoranı yıldız ile ödüllendirdiği zaman şeflerin üzerindeki sorumlulukta bir o kadar artmaktadır ve bunun sonucu olarak şefler herkes tarafından bilinir, tanınır ve ödüllendirilir. İnsanlar da bu restoranlarda neyin farklı olduğunu tecrübe etmek istemektedir. Buna bağlı olarak da şeflerin stresleri ve almış oldukları sorumluluklar bir hayli artmaktadır. Restoranı ziyaret eden her insanın farklı beklentileri olabilmekle birlikte, bu beklentilerin en iyi şekilde karşılanması ve her insanın aynı muameleyi görmesi önemlidir. Restoranda yaşanan en ufak aksaklık internet dünyasının da sağladığı kolaylık ile bütün herkese ulaşabileceğinden, her sorun ziyaretçiler tarafından bilinir hale gelmektedir. Bu sorunlar insanların ve medyanın restoran hakkında dedikodu yapmalarına neden olacak ve bu baskı kaldırılamaz boyutlara ulaşabilecektedir (Johri,2013 37).

Bütün bu duygusal, kamusal fedakarlıklara ek olarak olayın finansal boyutu da şefleri çok zor duruma sokmaktadır. Duygusal olarak bir yıldızı korumak zor olduğu gibi maddi açıdan da zorluklar baş göstermektedir. En kaliteli çatal bıçak takımından en iyi mezelerin

kullanılmasına, en iyi personel seçiminden, en iyi mutfak araç gereçlerinin alınmasına kadar ki planlanan süreç ciddi bir mali destek istemektedir. Michelin yıldızlı şef Colin Devlin, büyük bir mali kriz yaşamasının ardından çok fazla stres altına girmiş ve restoranın borcunu azaltmak için bir mali toplantı düzenledikten sonra ortadan kaybolmuştur. Daha sonra mali kriz nedeni ile restoranı kapatılmış ve şefin intihar ettiği daha sonra anlaşılmıştır (Robbins, 2013).

Bir Michelin restoranı işletmek dışarıdan görüldüğü kadar kolay bir durum değildir. Geçilmesi gereken birçok farklı seviye ve stres türü bulunmaktadır. Mutfakta harikalar yaratmak bir kenara, Michelin restoranında çalışacak şefler bulabilmek böyle rekabetçi mutfak dünyasında en önemli konulardan bir tanesidir. Her küçük detayın önemli olduğu ve ufak bir hatanın çok büyük bedellerinin olduğu bu mutfak dünyasında oluşturulacak yeni mutfak ekibinin Michelin standartlarına hâkim olması, takım çalışmasına yatkın, yenilikçi ve standartlara önem vermesi çok ciddi konulardır. Her şefin kendi çalışma tarzı olmasından dolayı bu restoranlarda çok uzun saatler ve ağır koşullarda çalışmak kişinin çökmesine ya da çalışmamasına neden olabilmektedir. Bu durumlarda mutfakta çalışan şefler işi bırakmak isteyebilir ve her çalışan bu kararı olabildiğince çabuk vermelidir, çünkü Michelin gibi çekişmeli bir ortamda bunun restorana bedeli çok ağır olabilmektedir (Taylor, 2012).

## **1.2. Zagat**

Restoran değerlendirme sistemlerinden bir diğeri olan Zagat, 1979 senesinde New York'ta bulunan en iyi restoranlar hakkında görüşlerin alınması amacıyla 200 kişiye uygulanan anketle restoran derecelendirme alanına girmiştir. Anket sonucunda okuyucuların anlayabileceği niteliklerde 100 sayfalık bir cep kitap şeklini almıştır (Zagat, 2020).

Zagat ile Michelin Rehberi arasındaki temel fark, restoranların derecelendirilmesinde faydalanılan Kaynak: tan ileri gelmektedir. Zagat restoran değerlendirmesi yaparken müşteri görüşlerinden faydalanmakta, Michelin Rehberi ise, kendi müfettişlerini kullanmaktadır (Yim vd., 2014 17). Başka bir ifadeyle Zagat halkoylaması niteliği taşıırken, Michelin Rehberi yargı makamı niteliğindedir (Ferguson, 1995 94).

2011 senesinde Google tarafından Zagat'ın satın alınmasıyla marka erişimi ve markanın dijital yaşamdaki varlığı gelişim göstermiştir. 2018 yılında Zagat yine restoran keşfi

amacı taşıyan ve New York'ta bulunan "The Infatuation" tarafından satın alınmıştır (Zagat, 2020).

### **1.3. Gault et Millau**

Gault et Millau 1969'da yemek ve şarap üstüne çıkarılan bir rehberdir. Restoran derecelendirme sistemlerinden biri olan Gault et Millau, Michelin Rehberi ile yarışacak potansiyelde bir sistem olma özelliğini korumaktadır (GaultMillau, 2020).

Avrupa'daki ikinci etkili rehberdir. Michelin rehberine benzer Fransız değerlendirme sistemidir (Özdoğan, 2014 122).

Bu sistemde restoranların değerlendirmesi kalite faktörü gözetilerek yapılmaktadır. Restoran derecelendirme sistemlerinden biri olan Gault et Millau 23 ülkede 10.000'den çok restoranın ve otelin değerlendirmesini yapmaktadır. Sistemin restoran ve otelleri değerlendirmesinde iki aşama benimsenmiştir. Bunlardan ilki, her yemeğin alt bileşenleri olan, baharat, teknik, malzemelerin kalitesi, lezzet uyumu, yemeğin sunumu, yemeğin genel başarısı gibi faktörlerden oluşmakta ve verilecek olan puanın %70'ini oluşturmaktadır. İkinci aşama ise, ambiyans, hizmet gibi faktörlerin etkili olduğu ve puanın %30'una denk gelen bölümdür (GaultMillau, 2020).

Gault et Millau derecelendirme sisteminde sebzelerin mevsimine uygun kullanılması, yiyeceklerin pişirme süreleri ve yemeklerin sunuluş biçimi göz önüne alınan önemli kriterlerdir (Maravic vd., 2014 540). Restoranlar değerlendirilirken değerlendirme 20 puan üzerinden yapılmakta ve 11 puanın altında kalan restoranlar listeye girememektedir (GaultMillau, 2020).

Michelin rehberinin yanı sıra, Gault et Millau restoranın yiyeceklerine daha çok odaklanmaktadır. Restoranın diğer özelliklerini göz ardı ederek bu konulara çok odaklanmamaktadır. Michelin rehberi ve Gault et Millau rehberine layık olmak şefler için çok yüksek standartları oluşturmaktadır. Rehberde yer alan restoranlar ve restoranların şefleri yüksek üne sahip olmakta ve bu onlar için ulaşılabilecek en üst seviyelerden bir tanesidir. Bu standartları korumak ve devam etmesini sağlamak şefler için sürekli olarak çalışma gerektirmektedir ve elbette ki üzerlerinde ciddi baskı ve strese yol açmaktadır (Özdoğan, 2014 123).



#### 1.4. The Good Food Guide

Restoranların derecelendirme sistemleri içinde bulunan The Good Food Guide ilk kez 1951’de Raymond Postgate tarafından hazırlanmıştır. Oluşturulan bir gönüllü grup kimlikleri gizli kalmak koşuluyla restoranların denetimini yapmıştır. The Good Food Guide’nin temel amacı İngiltere’de yemek yapma standardının yükseltilmesidir. Rehber her yılın Eylül ayında yayınlanmaktadır ve okuyucularından aldığı geri bildirimler doğrultusunda şekillenmektedir.







The Good Food Guide’nin danışman editörlüğünü 2007 yılından bu yana medya deneyimi yüksek olan Elizabeth Carter yapmaktadır. Editör olarak Amber Dalton, İçerik yapımcısı olarak ise Ria Martin görev almaktadır (GoodFoodGuide, 2020).

Tablo 1.2. The Good Food Rehberi Puanlama Açıklamaları

Puan	Açıklama
1	Basit yiyecek kombinasyonları ve alışılmış lezzetlerin bulunduğu yiyecekler. Bazı tutarsızlıklar olsa da yetenekli pişirme teknikleri mevcut
2	İyi pişirme tekniklerinin kullanıldığı yetenekli beceriler ile harmanlanmış ilginç kombinasyonlar. Yine de ara sıra tutarsızlıkların mevcut olduğu yiyecekler.
3	İyi pişirme tekniklerinin kullanıldığı yiyecekler. Şefin teknik becerileri yüksek ve kaliteli malzemelerin kullanıldığı yemekler.
4	Şefin becerileri iyi ve kullandığı malzemelerin kalitesi yüksek. Yemek pişirmeye adanmış ve odaklanmış yaklaşımlar sergilenmektedir.
5	Pişirme teknikleri tam ve lezzetlerin dengesi derin. Şefin pişirmeye olan hırısı yüksek.
6	Şefin örnek becerileri ve yenilikçi fikirleri bulunmaktadır. Kusursuz malzemeler eşliğinde heyecan unsuru ön plana çıkmaktadır.
7	Şefin hırısı yüksek ve ayrıntılara dikkat etmektedir. Doğru ve canlı malzemeler kullanılmaktadır.
8	Hayal kırıklığına uğramayacağınız bir yer. Etkileyici sanatla harmanlanmış etkileyici yaklaşımlar.
9	Unutulmaz deneyimler yaşayacağınız, başarı zirvesine ulaşan yemeklerin sergilendiği bir yer.
10	Her serviste kusursuz tekniğe işaret eden mükemmel yemeklerin bulunduğu, nadir ve övgüye değer bir yer.
Puan yok	Restoran son zamanlarda büyük bir değişim geçirdiği için. Müfettişler kısa süre içerisinde tekrar değerlendireceklerdir.
LG	Basit kafeler, bistrolar ve barlar puanlanamaz. Bu yerler ülkenin en iyi semt restoranları arasında yer almaktadır.

**Kaynak:** <https://www.thegoodfoodguide.co.uk/about/using-the-guide> (24.03.2020)

Tablo 1.3. The Good Food Guide Derecelendirmeleri İçin Semboller ve Etiketler

	Konaklama mevcuttur.
	Olağanüstü şarap listesi mevcuttur.
	Güzel vejetaryen menüsü bulunmaktadır.
	30 paund'dan az ücret ödeyerek şarap hariç üç çeşit yemek tercih edilebilmektedir.
	Üç çeşit yemeğin şarap hariç ortalama fiyatını gösteren semboldür.
	En iyi 10 restoran listesini belirten prestijli bir semboldür.

**Kaynak:** [https //www.thegoodfoodguide.co.uk/about/using-the-guide](https://www.thegoodfoodguide.co.uk/about/using-the-guide) (24.03.2020)

### 1.5. Dünyanın En İyi 50 Restoranı

Yapılandırılmış ve denetlenmiş oy verme prosedürü sayesinde dünyanın en iyi restoranlarının yıllık listesi yayınlanmaktadır. 2003-2015 yılları arasında Londra'da düzenlemiştir, global dünya turuna başlamadan önce 2016 yılında New York'ta, 2017'de Melbourne, 2018'de Basque ve 2019 yılında ise Singapore'da yapılmıştır. Dünyanın en iyi 50 restoranı listesinin bir sonraki durağı ise 2 Haziran 2020 günü Belçika, Antwerp olacaktır (Theworlds50best, 2020).

Dünyanın en iyi 50 restoranı bir listeden daha fazlasını ifade etmektedir. #50BestTalks adı altında canlı mutfak konferanslarının yapıldığı bir serisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra Asya'nın ve Latin Amerika'nın en iyi 50 restoranın seçildiği Asia's 50 Best Restaurants ve Latin Amerika's 50 Best Restaurants adı altında bölgesel olarak küresel ve gastronomi anlamında olağan üstü bir erişime sahiptir. Birçok Michelin yıldızlı restoranın bulunduğu bu ödül verilirken restoranın Michelin yıldızının olması gerekmez çünkü Türkiye'den 2 restoran bu ödüle layık görülmüştür. Mehmet Gürs'ün şefliğinde Mikla 52. Sırada ve Maksut Aşkar'ın şefliğinde Neolokal 110. Sırada yer almıştır (Theworlds50best, 2020).

Dünyanın önde gelen derecelendirme sistemi Theworld50best (2020), sayfasında yayınlamış olduğu yazıya göre; Kurulduğu zamandan bu yana dünyanın en iyi 50 restoranını ve dünya mutfaklarının çeşitliliğini yansıtan sistem, 1000'den fazla mutfak uzmanını bünyesinde barındırmaktadır. Bünyesinde barındırdığı gurmeler ve lezzet uzmanları restoranları belirli kriterler dahilinde değerlendirmemektedir. Akademi üyeler gurmeler %50 kadın ve %50 erkek üyeden oluşmaktadır. Derecelendirme sisteminin en güvenilir yanı ise; restoranların değerlendirilmesi seyahat eden gurmelerin yargısına bırakılmış olmasıdır. Ancak değerlendirme sistemi ne kadar da gurmelerin yargısına bırakılmış olsa da dünyanın en iyi restoranları derecelendirme sisteminin katı oylama kuralları bulunmaktadır. Bu oylama kurallarının sonuçları dünyaca ünlü danışmanlık hizmeti veren deloitte tarafından yapılmaktadır. Sonuçlar deloitte'in bağımsız kararına tabi tutulmaktadır. Dünyanın en iyi 50 restoran listesi ev ödülleri William Reed medyası tarafından düzenlenmektedir. Organizatörler veya sponsorlar ödüllere alakalı oylamalara etki edememekte veya bunun bir parçası olmamaktadır.

Dünyayı 27 ayrı bölgeye ayırarak değerlendirmektedir (Özdoğan, 2014 113).

Her bölgenin bir başkan da dahil olmak üzere 40 üyeden oluşan kendi oylama paneli bulunmaktadır. Bu bölgelerde bulunan panel yazarlarının, şeflerin, restorancıların, eleştirmenlerin, gurmelerin her birinin 10 oy hakkı bulunmaktadır. Bölgeler bazı yerlerde birden fazla ülkeye yayılmaktadır. Dünyanın hangi bölgelere bölündüğüne ilişkin kararlar organizatör ve bölgesel başkanlara bırakılmaktadır ve her yıl yeniden değerlendirmeye alınmaktadır. Bölgeler küresel restoran sahnesini mümkün olduğunca adil bir şekilde temsil edecek şekilde düzenlenmiştir. Bölgelerde bulunan panelistler her yıl %25 oranında

değişmektedir. Sonuçlar dünyanın en iyi 50 restoranı ödül töreninde yayınlandığı andan sonra medyaya duyurulur ve çevrimiçi sosyal ağlarda paylaşılmaktadır (Theworlds50best, 2020).

Oylama aşağıdaki maddeler dahilinde yapılmaktadır (Özdoğan, 2014 112; World50best, 2020);

1. Oylama ödüllerin duyurulmasından önce gizli tutulmaktadır
2. Her akademi üyesi 10 restorana oy vermektedir ve bu oyların 4'ü kendi bölgelerinin dışındaki restoranları kapsmalıdır.
3. Akademi üyeleri tercihlerini kendi tercih sıralarına göre sunmaktadırlar.
4. Akademi üyelerinin bir restoranı oylayabilmeleri için o restoranda son 18 ay içerisinde yemek yemeleri gerekmektedir.
5. Akademi üyeleri oy kullandıkları restoranların her birisine son ziyaret tarihlerini onaylamalıdır.
6. Akademi üyelerinin oyları restoranların sahipleri ya da şefleri için değil direkt olarak restorana verilmektedir.
7. Akademi üyelerinin sahip oldukları veya finansal açıdan çıkarlarının bulunduğu restoranlar için oy kullanmaları yasaktır.
8. Bir restoranın şefi farklı bir restoranda akşam yemeği hazırladığında, restoran kendisinde yer almayan bir yemek deneyimi sunduğu için o restoranda oy kullanılmasına izin verilmez.
9. Akademi üyeleri listenin yayınlanmasından sonraki 3 ay içerisinde kapatılan veya kapanacak olan bir restoran için oy kullanamazlar.

## **1.6. Diğer Restoran Derecelendirme Sistemlerine Örnekler**

Restoranların derecelendirilmesi konusunda yukarıda açıklanan sistemler her ne kadar en çok bilinenler ve kalitelerini ispatlayanlar olsa da başka restoran değerlendirme sistemleri de bulunmaktadır. Aşağıda bu derecelendirme sistemleri açıklanmıştır.

### **1.6.1. YEDY Derecelendirme Sistemi**

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de gastronomi alanında yaşanan gelişmeler yükselişe geçmiştir. Ülkemizde insanlar yaklaşık olarak kazançlarının üçte birini beslenmeye harcamaktadır ve bu payın beşte birini restoranlar oluşturmaktadır. Bu sebeple gastronomi alanında sürdürülebilirlik için güncel sorunlarla başa çıkma yöntemleri ve kaliteyi artıracak adımların atılması daha da önem taşır hale gelmiştir. Bu ihtiyaç çerçevesinde şekillenen YEDY, Türkiye coğrafyasının tamamında çalışmalarını etik kurallar içinde derecelendirme prensibiyle yola çıkmış bir sistemdir (Yedy, 2020).

Bu derecelendirme sistemi gastronomiye ilişkin derin deneyim, merak ve bilgi sahibi olan her bölgeden katılımcı müfettişlerin olduğu 70 kişilik bir gruptur. Bu grubu oluşturan müfettişlerin kimlikleri gizlidir ve sıradan bir müşteri gibi restoranları denetlemekle sorumludur. Aynı zamanda restoranın sadece yemekleriyle kalmayarak, müşteriye dinletilen müzik, ambiyans ve kullanılan sunum malzemeleri de denetlenmektedir.

YEDY sisteminin derecelendirme sonucu şu şekildedir (Yedy, 2020)

- Lezzet Noktaları Yıldız alamayan fakat lezzet açısından başarılı bulunan ve tavsiye edilen işletmeleri içermektedir.
- Tek Yıldız Alan Restoranlar Restoranın bulunduğu ilde veya ilçedeyseniz tercih edilmesi önerilen mekanları ifade etmektedir.
- İki Yıldız Alan Restoranlar Restoranın bulunduğu il veya ilçeye yakınsanız yol değiştirmenize değecek kadar iyi olduğunu ifade etmektedir.
- Üç Yıldız Alan Restoranlar Sadece bu restoranlarda yemek yemek için, restoranın bulunduğu şehre gidilmeye değer olan işletmeleri ifade etmektedir.

### **1.6.2. La Liste Derecelendirme Sistemi**

La Liste görevlendirdiği müfettişleri ile restoran, otel ve kaplıcaların derecelendirmesini yapmaktadır. Bu işletmelerin değerlendirmesini yaparken faydalandıkları 900 objektif standartları bulunmaktadır. İşletmeler tarafından kazanılacak olan yıldızlar bağımsız ve nesnel bir sürecin sonunda alınmaktadır. La Liste derecelendirme sistemi 1958

yılında sürücüler için rehber niteliği taşıyan “Mobil Seyahat Rehberi” ile yoluna başlamıştır. O tarihten bu yana 50 yılı aşkın süredir müşterilere konaklama ve restoran seçiminde güvenilir bilgiler sunmaya çalışan küresel bir derecelendirme kuruluşudur (BestTravelGuide, 2020).

La Liste'nin 2020 listesinde yer bulan dünyanın en iyi restoranları arasında ilk 10'da dört Japon restoranı bulunmaktadır. La Liste 2020 listesinin ilk üçlüsünü Le Bernadine, Guy Savoy ve Ryugin restoranları oluşturmaktadır. Ülkemizde Aylin Yazıcıoğlu'nun işlettiği Nicole Restoran ise Türkiye'nin en iyi restoranı olarak listede yer almaktadır. Nicole restoran dışında Beyti, Calipso, Asmalı Cavit, Neolokal ve 7 Mehmet restoranları Türkiye'nin listede bulunan diğer işletmeleridir (LaListe, 2020).

### **1.7. Sektörel Olarak Yiyecek İçecek İşletmeleri**

Yiyecek-içecek hizmet faaliyetleri barlarda, restoranlarda, kafeteryalarda veya paket servis restoranları gibi yerlerde doğrudan tüketime hazır yemek ve içeceklerin sunulmasını ifade etmektedir (OECD/Eurostat, 2014 192). Ulusal Amerikan Endüstri Sınıflandırma Sistemi'ne (NAICS, 2020) göre konaklama ve yiyecek hizmetleri sektörü, sundukları hizmetlerin iç içe geçmiş olmasından dolayı birlikte anılmakta ve eğlence ağırlama endüstrisi altında sınıflandırılmaktadır. Yiyecek içecek sektörünün bünyesinde bulunan işletmeler, sundukları somut ürünler ile birlikte soyut bir kavram olan hizmeti de üretmekte ve bu bağlamda diğer sektörlerden ayrıldığı düşünülmektedir (Kılınç ve Çavuş, 2010 10). Ortak bir amaç ve hedef etrafında toplanan ve faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinin konaklama tesislerinden, restoranlara, kafeteryalardan, kantinlere, barlardan, kamu işletmelerine ve yemek fabrikalarına kadar geniş bir yelpazede ve çeşitlilikte olabileceği görülmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012 7; Türksoy, 2007 1). Bu çeşitlenmenin altında hizmet alanı ve hedef kitlesindeki farklılıkların olduğu düşünülmektedir (Özer ve Akbaba, 2016 53). Ayrıca insanların fizyolojik ihtiyaçlarının dışında yiyecek içecek işletmelerini sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için de kullanmaya başlamaları bu çeşitlenmenin artışına ön ayak olduğu düşünülebilir.

Yiyecek içecek işletmeleri özünde insanların yeme içme ihtiyaçlarını karşılayan ve kaliteli hizmet sunarak onların hoş vakit geçirmesini hedefleyen işletmeler olarak tanımlanabilir (Türksoy, 2002 4). Bir diğer ifade ile yiyecek içecek işletmeleri müşterileri samimi duygularla karşılayan, onların konforlu olmasını ve keyif almasını gözeten ve

konukseverliğin gerektirdiği davranışların sergilendiği işletmelerdir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005 2).

Genel itibariyle yiyecek içecek sektörüne ve işletmelerine dair tanımlamalardan, sektörün bazı ayırıcı veya belirleyici niteliklerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Kılınç ve Çavuş (2010 10) yiyecek içecek sektörünün bu özelliklerini

- Üretilen ürünlerin bir kısmının soyut olması (hizmet ön plandadır),
- Ürünlerin heterojen olması ve hizmeti alan kişiler arasında farklılık göstermesi (insan faktörü),
- Üretim ve tüketimin aynı anda ve yerde gerçekleşmesi (karşılaşma, ilişki),
- Üretilen ürünlerin anında tüketilmesi,
- Değişken maliyetlerin yüksek oluşu,
- Rekabetin üst seviyede olması (işletme sayısı fazladır),
- Üretilen ürünlerin ikamesinin kolay olması (kolay vazgeçilebilir) şeklinde ifade etmektedir.

Özelliklerinin yanı sıra yiyecek içecek sektörü, dünyada gerçekleşen olaylardan çok çabuk etkilenmekte ve değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır (Morgan, 2006 4). Bu sebeple hızla büyüyen, aktif bir yapıda olduğu görülmektedir. Tarihi, yeme içme olgusuyla eş görülmeyle birlikte, endüstrileşmenin ardından sektörün büyümesinin hız kazandığı ifade edilmektedir. Rızaoğlu ve Hançer (2005 10) yiyecek içecek endüstrisinin gelişimindeki nedenleri; boş zamanın artışı, gelir düzeyinin artışı, işletme sayısındaki artış, dışarıda yemek yemenin doğal ve sosyal kabul edilmesi, tüketicilerin demografik özelliklerinin değişmesi, coğrafi değişimler/kentleşme ve küresel boyutta seyahatin artması olarak dile getirmektedir.

Gün geçtikçe büyüyen yiyecek içecek sektöründeki işletmeler hem sayısal olarak hem de sundukları hizmetler bakımından çeşitlenmektedir. Bu çeşitlenme yiyecek içecek işletmelerinin doğasının daha iyi anlaşılabilmesi adına birtakım özellikleri bağlamında

sınıflandırılmalarına yol açmıştır. Yiyecek içecek hizmeti sunan işletmeler temelinde kamusal ve ticari işletmeler olarak ayrılmaktadır (Edwards, 2013 226). Ulusal Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemi'ne göre (NAICS, 2020) ise yiyecek içecek hizmeti sunan işletmeler özel yemek hizmetleri, alkollü içecek mekânları ile restoranlar ve diğer yemek mekânları olarak ayrılmaktadır.

Özel yemek hizmetleri sunan işletmeler kurumsal, kamusal, endüstriyel ve ticari işletmeler (havayolu vb.) olarak; yemek hizmeti sunan işletmeler, etkinlikler için hizmet veren toplu yemek (catering) işletmeleri ve seyyar yemek hizmeti sunan işletmeler olarak ayrılmaktadır. Alkollü içeceklerin sunulduğu işletmeler Barlar, tavernalar, gece kulüpleri, diskotekler gibi asıl amacı alkollü içecekleri hazırlamak ve sunmak olan işletmelerden oluşmaktadır. Restoranlar ve diğer yemek mekânları ise masa servisi sunan restoranlar, hızlı servis sunan restoranlar, kafeteryalar/büfeler ve atıştırmalık (snack) ve alkolsüz içecek barları olarak çeşitlenmektedir.

Ulusal alan yazında da yiyecek içecek işletmelerindeki en belirgin ayırım ticari faaliyetlerine göre yapılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler

- Ticari amacı (kar) olan işletmeler,
- Ticari amacı olmayan işletmeler.

Olarak ikiye ayrılmaktadır (Aktaş, 2011 4; Denizer, 2005 7; Rızaoğlu ve Hançer, 2005 2-3; Kılınç ve Çavuş, 2010 14-17).

Ticari amacı olan yiyecek içecek işletmeleri ise alt bir sınıflandırmaya tabi tutularak, hizmet sundukları pazara göre göre;

- Genel pazara hizmet sunan,
- Sınırlı pazara hizmet sunan işletmeler

Olarak kendi içinde bir kez daha ayrılmaktadır. Genel pazara hizmet sunan işletmelerin oteller, restoranlar, fast food işletmeleri ve kafeler gibi işletmelerden oluştuğu ifade edilmektedir. Sınırlı pazara hizmet sunan işletmelerin ise alışveriş merkezlerindeki ve ulaştırma yerlerindeki yiyecek içecek işletmeleri, kulüpler ve toplu yemek hizmeti veren



işletmeler olarak görülmektedir. Ticari işletmeler diğer bazı hususlara göre de kendi içinde ana sınıflara bölünebilmektedir. Söz gelimi bu işletmelerin sahiplik durumuna göre bağımsız ve zincir işletmeler; işletme belgelerine göre bakanlık (Turizm Yatırım ve İşletme Belgesi) ve belediye işletme belgeli tesisler; ölçeklerine göre küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler ve sahip oldukları menü, mutfak ve restoran düzenlemeleri ile konumlarına göre de ayrı ayrı gruplandırıldıkları anlaşılmaktadır (Kılınç ve Çavuş, 2010 16; Yıldız, 2010 25-31)

Kâr amacı gütmeyen işletmeler ise daha çok kurumsal alanlardaki (okul, hastane, cezaevi vb.) veya işletmelerin personeline yiyecek içecek hizmeti sundukları tesisleri ifade etmektedir. Böyle yerlerde yiyecek içecek hizmeti sunmak destekleyici bir amaçtır. Verilen hizmet destekleyici amaç olarak ifade edilebilmektedir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005 3).

### **1.8. Yiyecek-İçecek Hizmeti Sektörünün Güncel Durumuna Genel Bakış**

Restoran işletmelerinin günümüzdeki durumu dünyadaki yiyecek içecek hizmetleri sektörü incelendiğinde daha iyi anlaşılabilir. Tüm dünyada yiyecek içecek hizmetleri sektörünün 2017 yılında 3 trilyon ABD Dolarlık hacme ulaştığı ifade edilmektedir (Romeo, 2020). Amerika ve Çin'in bu pazarın yarısını oluşturduğu görülmektedir. Amerika restoran endüstrisi ile ilgili istatistikler Tablo 1.4'te yer almakta ve günümüzde restoran işletmelerinin durumu konusunda bize oldukça somut bilgiler sunmaktadır. Amerika Ulusal Restoranlar Birliğine göre 2018 yılında Amerika'da yiyecek içecek işletmelerinin geliri 833 milyar dolar olarak gerçekleşirken, masa servisi sunan restoranlar 274,8 milyar, hızlı servis sunan restoranlar ise 289,1 milyar dolar gelir elde etmiştir. Genel olarak ticari işletmeler (restoran, kafeterya vb.) pazarda 767,8 Milyar Dolarlık paya sahipken; kamuya hizmet veren işletmelerin 65 Milyar Dolar hacme ulaştığı görülmektedir. Bununla birlikte 2018 yılında sektörde 15 milyon dolaylarında istihdam sağlandığı anlaşılmaktadır. 2019 yılında ise toplam restoran endüstrisi 863 milyar dolara ulaşmıştır. 2020 yılında %4 büyüme ile 899 milyar dolar hacme ulaşması öngörülmektedir (NationalRestaurantAssociation, 2019).

Tablo 1.4. Yıllara Göre Amerika’da Yiyecek İçecek Hizmeti Sunan İşletmelerin Pazar Payları ve İstihdam İşgücü

YIL	Masa Servisi Sunan İşletmeler (Milyar Dolar)	Hızlı Servis Sunan İşletmeler (Milyar Dolar)	Toplam Yiyecek ve İçecek İşletmelerin Satışı (Milyar Dolar)	İstihdam Edilen İşgücü (Milyon Kişi)
2018	274,8	289,1	833,1	15
2017	263	234	799	14,7
2016	291,4	285,8	658,6	14
2015	274,3	269,3	622,6	14
2014	252,1	248,4	576,1	13,5

**Kaynak:** National Restaurant Association (2018, 2014). (20.02.2020)

Avrupa’da ise yiyecek hizmetleri endüstrisi 2016 yılında yaklaşık 475 milyar Euro gelir elde etmiştir. Avrupa’da faaliyet gösteren yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmelerin sayısının son 6 yılın ortalamalarına bakıldığında 1.5 Milyona ulaştığı ve bu işletmeler arasında yaklaşık 900 bininin farklı restoran türlerinden oluştuğu görülmektedir. Toplam harcamalar ve girişim sayıları ülkelere göre değişmektedir. İngiltere, Fransa, İtalya ve İspanya gibi ülkeler hem sahip oldukları girişim hem de yiyecek hizmetleri endüstrisinin parasal büyüklüğünde önde gelen ülkeler olarak görülmektedir (Luty, 2018).

Türkiye İstatistik Kurumu’na göre ülkemizde ev dışı yemek tüketimine harcanan para 2015 yılında 55 milyon Türk lirası iken, 2016 ve 2017 yılında bu oranın düştüğü görülmektedir. Daha önce ifade edildiği gibi aslında yiyecek içecek hizmet sektörünün olumlu ve olumsuz anlamda gerçekleşen değişimlere adapte olduğu görülmektedir. Hane halkı tüketim harcamaları incelendiğinde ise 2017 yılında toplam harcamalar içinde lokanta ve otellere yapılan harcamaların oranı %6,2 olarak görülmektedir ve son on yıldır bu oran sürekli olarak artış göstermektedir. Harcamanın ve işletme gelirlerinin en yüksek olduğu şehir İstanbul olurken, Ankara, İzmir, Antalya ve Bodrum gibi şehirler Türkiye içerisinde pazar payının büyük olduğu şehirler olarak gösterilmektedir. Artan seyahat oranlarının ve turizm faaliyetlerinin, restoranları ve diğer yiyecek içecek hizmeti sunan işletmeleri dolaylı veya direkt olarak etkilediği ifade edilebilir (TÜİK, 2018).

Tüm dünyada artan dışarıda yemek yeme eğiliminin altında birçok neden gösterilmektedir. İnsanları dışarıda yemek yemeye iten sebeplerin başında artan refah düzeyi, değişen yaşam koşulları, iyi vakit geçirme isteği ve farklı yiyecek ve içecekleri deneyimleme arzusu gibi sosyoekonomik ve kültürel değişimler gösterilmektedir (Kivela, 1997 117; Park, 2004 88). Warde ve Martens (2000 52) rutinden kaçma, sosyalleşme, farklı yiyecekler deneme ve kutlama gibi amaçlarla, Cheang (2002 312) sosyalleşme, eğlenme ve buluşma, Ashley vd. (2004) ise sosyal statü, aile ve arkadaşlarla iyi vakit geçirme gibi sebeplerle tüketicilerin dışarıda yemek yediklerini ifade etmektedir (Ertürk, 2018 1210). Bekar ve Dönmez de (2016 8) tüketicilerin ev dışında yemek tüketme amaçlarını psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve zorunluluk faktörleri altında toplamışlar ve tüketicilerin fizyolojik ihtiyaçlarından çok sosyal, psikolojik ve ekonomik nedenlerden dolayı dışarıda yemek yediğini ifade etmektedirler. Chang vd. (2012 605) ise tüketicilerin akşam yemeği için sosyal ihtiyaçlarının, öğlen yemeği için ise fizyolojik ihtiyaçlarının önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda yiyecek hizmeti endüstrisinin de tüketicilerin gün geçtikçe artan talep ve ihtiyaçlarını karşılamak için değişmesi, büyümesi ve çeşitlenmesinin doğal bir süreç olarak görmek yanlış olmayacaktır.

Bu noktada pek çok farklı nedenden dolayı gerçekleştirilen ev dışı yemek tüketimi eyleminin çoğunlukla restoran işletmeleri tarafından karşılandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Restoran işletmesi kavramı, genel olarak yiyecek içecek işletmelerinin yerine de kullanılmaktadır (Kılınç, 2011 33). Restoranların sahip oldukları pazar payının büyüklüğü; değişimlere hızlı ayak uydurabilme yetenekleri ve buldukları bölgelere sağladıkları ekonomik ve sosyal faydalar göz önünde bulundurulduğunda böyle bir genellemenin haklı bir payının olduğu söylenebilir (Walker, 2011 4). Yiyecek içecek hizmetleri sektörünün en önemli temsilcisi olan restoranların bu bağlamda daha iyi anlaşılabilmesi adına restoranların yaşadıkları tarihsel süreç ve gelişimlere değinmekte fayda bulunmaktadır.

### **1.9. Tarihsel Süreçte Restoranların Gelişimi**

Restoran kelimesinin günümüzdeki tanımlarına ve niteliklerine ulaşıncaya kadar farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Tüketicilerin restoranlardan taleplerinin değişmesi ve beklentilerinin artmasından önce restoran kavramı, sağlık ve dinçlik veren çorba anlamında kullanılmıştır (Spang, 2007 31). Kelimenin etimolojik olarak iyileştirmek, yeniden

yapılandırmak anlamına gelen “restaurar” ve “restaurer” kelimelerinden ya da gücünü yemek yiyerek kazanmak anlamına gelen “restorer” kelimelerinden türediği belirtilmektedir (Morgan, 2006 6; Yıldız, 2010 29).

Restoran kelimesinin dilbilimsel kökenini bir yana bıraktığımızda günümüzde bu sözcüğün ücret karşılığı yemek hizmetinin sunulduğu yerler için kullanıldığı görülmektedir. Bu noktada restoran sözcüğünün “sağlık ve dinçlik veren bir tür içecek” ’ten yemek sunulan yer olarak bir değişim yaşadığı anlaşılmaktadır. Bu dilbilimsel gelişimi anlamak maksadıyla restoran kavramının ortaya çıkmasından çok öncelere giderek insanların yemek yeme etkinliklerinin nasıl gerçekleştiğini incelemekte fayda bulunmaktadır.

Toplayıcı ve avcı insanoğlunun yerleşik hayata geçmesi, tarıma başlaması, ateşi icat etmesiyle yeme içme alışkanlıkları da değişmiştir. Bu gelişime de birçok keşfin ve toplulukların birbirleriyle olan etkileşiminin etkisinin olduğu bilinmektedir (Albala, 2013 27; Abdumumeen vd., 2012 39). Antik dönemlerde insanların yemek pişirdikleri ve sundukları kaplar yapılan arkeolojik çalışmalarda keşfedilmiştir (Santich, 2004 17). Bulunan kalıntılardan toplu yemeklerin yendiği, kralların ve soyluların ziyafetler verdiği anlaşılmaktadır. Toplu yemeklerin yenmesi ve sunulması tarihi olarak önemli görülmektedir ancak böyle etkinliklerin ticari bir amacı olmadığı da bilinmektedir.

Yiyecek ve içeceklerin ticari olarak sunulmasına Antik Roma’da ve Çin’de başladığını savunan iki farklı görüş bulunmaktadır. Antik Roma dönemine ait olan arkeolojik bulgularda çarşı ve pazarlarda halk için yiyecek ve içeceklerin sunulduğu anlaşılmaktadır (Walker, 2011 6). Diğer taraftan Marco Polo’nun on üçüncü yüzyılda Çin’de günümüzdeki anlamıyla restoranlarda yemek yediği düşünülmektedir. Farklı medeniyetlerde farklı zamanlarda yiyeceklerin ticari olarak satıldığı yerlere rastlanmaktadır. Örneğin daha yakın dönemlerde ipek ve baharat yolu gibi ticaret yolları üzerine kurulan hanların, seyyahların ve tüccarların konaklama ihtiyaçlarının yanı sıra onlara yiyecek ve içecek de sundukları belirtilmektedir (Korkmaz, 2010 124). Bu tarz işletmelere ek olarak kahve gibi içeceklerin sunulduğu ticari işletmeler de göze çarpmaktadır. 1550 yılında İstanbul’da eğitilmiş kişilerin bir araya geldiği, fikir alışverişi yaptığı ve içeceklerle birlikte atıştırmalıkların satıldığı kahve dükkânların açıldığı ifade edilmektedir. Daha sonra benzerleri on yedinci yüzyılda Avrupa’da görülmüştür (FoodTimeLine, 2020). Yeme içme

etkinliklerinin fizyolojik ihtiyaçları karřılamak amacıyla řekillenen ticari faaliyetler oldukları dűřünüldűğünde, bu kurumların zamanla insanların sosyokűltűrel ve psikolojik ihtiyaçlarını da karřılamaya yűnelik bir geliřim yařadıkları anlařılmaktadır.

Modern anlamda restoranlar ise bu dűnemde Paris'te karřımıza çıkmaktadır. Fakat eřitli Kaynaklarda ilk açılan restorana dair farklı bilgilere rastlanmaktadır. 1765 yılında Paris'te açılan, řefi ile aynı ismi tařıyan ve “řifa verici çorba” olarak adlandırılan et suyunun servis edildiđi “Boulangier” isimli restoran bunlardan ilki olarak kabul edilmektedir (FoodTimeLine, 2020). Fakat Spang (2007) bunun aksine bir gűrűř belirtmektedir. Spang'a (2007) gűre ilk restoran 1766 yılında Paris'te Roze de Chantoiseau isimdeki bir giriřimci tarafından açılan “Mathurin Roze de Chantoiseau” isimli restorandır. Diđer bir yaklařım ise 1782 yılında Rue de Richelieu'de “Grande Taverne de Londres” isimli restoranın ilk açılan restoran olduđunu dile getirmektedir (FoodTimeLine, 2020). İlk restoranın kim tarafından açıldıđı gűnűműzde çok űnemli bir husus olmasa da bu ařamada dikkat edilmesi gereken konu restoranların 18. yy. Fransa'sında oldukça bűyűk bir ivme yakalamıř olmalarındır. Bunun nedenlerine geldiđimizde Avrupa'da yařanan siyasi deđiřim ve neticesindeki toplumsal deđiřimin etkilerinin restoran iřletmelerini řekillendirdiđi anlařılır. Brillat Savarin (1755-1826) ve Marie Antoine Careme (1738-1833) gibi gastronomiye ve mutfađa ilgi duyan isimler kitaplarıyla, yetiřtirdikleri yeni řeflerle bilgi ve becerilerini geleceđe tařımıř ve tűm dűnyayı etkileyen bir mutfak kűltűrűnűn temellerini oluřturmuřlardır. Restoranlar da bu mutfak kűltűrűnűn en űnemli temsilcileri haline gelmiř; 19. yűzyılın bařına gelindiđinde Paris'teki restoran sayısı 500'ű geçmiřtir (Gűrsoy, 2013 42).

Careme'in űđrencisi Auguste Escoffier (1846-1935) restoranların ve otel mutfakların gelişiminde bir diğer mihenk taşı olarak kabul edilmektedir. Fransız aşılarının yetenekleri ve bilgilerini aktarmaları, İngiltere'de yaşanan sanayi devriminin etkisi ve İkinci Dűnya Savaşı sonrası yaşanan gelişmeler ile restorancılık gelişmiş ve çeşitlenmiştir (Kiefer, 2002 59; Morgan, 2006 8).

Restoranların dilbilimsel ve tarihsel geliřiminden yola çıkarak restoranları her műřterisi için űzel masa ve sandalyesi olan, menűsűnde zengin yiyecek ve içecek eřitleri yer alan ve yiyecek içeceklerin her műřteri için űzel hazırlanıp, belirli bir sıra ile servis edildiđi yerler olarak tanımlamak műmkűndűr (Yıldız, 2010 30).

## 1.10. Restoranların Sınıflandırılması

İkinci Dünya Savaşı sonrası tüketimdeki artış ve küreselleşmenin etkileri ile birlikte her alanda olduğu gibi restoranların da büyüdüğü, şubeleştiği, çeşitlendiği görülmektedir. Birçok Kaynak: ta insanların gelir düzeyinin artması ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, hoş vakit geçirmek istemesi, sosyal statülerini artırmak veya göstermek, yemek yapmaktan kaçınmak, kadının aile ve toplum içindeki rolünün değişmesi, iş hayatına girmesi gibi sebeplerle ev dışında bir yerde yemek tüketim eğiliminin geliştiği belirtilmektedir (Özdemir, 2010 221). Bu etkiler nedeniyle restoran işletmelerinin de yiyecek içecek işletmelerindeki genel sınıflandırmaya benzer biçimde sınıflandırılma ihtiyacı doğmuştur.

Tablo 1.5. alan yazından yararlanarak yapılan restoran sınıflandırmaları hakkında bilgiler sunmaktadır. Bu sınıflandırmalardan ilki Goldman (1993) tarafından Amerika Ulusal Restoranlar Birliği (NRA) sınıflandırması temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma restoranları hızlı servis restoranları, orta sınıf restoranlar, üst sınıf restoranlar olmak üzere üç ana boyutta ele almıştır. Muller ve Woods (1994) geleneksel restoran sınıflandırmasının yetersiz kalmaya başladığını söylemiş ve zincir restoranlar üzerine yaptıkları çalışmada restoranları; hızlı servis, orta sınıf, orta üst (casual) sınıf, üst sınıf ve iş yeri restoranları olarak beş grupta ele almış ve her grup için ayrı özellikleri belirtmişlerdir. Goldman'ın (1993) çalışmasına ek olarak bu çalışmada orta üst sınıf restoranlar ile iş yemeği restoranları kategorileri de eklenerek kapsam genişletilmiştir. Knutson vd., (1996) de Goldman'ın (1993) çalışmasına benzer biçimde restoranları hızlı servis restoranları, gündelik/aile restoranlar, fine dining restoranlar olarak üç grupta toplamıştır. Kivela (1997 120) dört grupta ele aldığı restoranları hızlı servis restoranları, fine dining restoranlar, tema restoranlar, aile restoranları biçiminde isimlendirmiştir.

Bu araştırmalar içinde en genel sınıflandırma Ottenbacher ve Harrington (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada restoranlar hızlı servis restoranları ve masa servisi sunan restoranlar olarak iki temel kategoriye ayrılmıştır. Walker (2007) tabloda yer alan çalışmalar arasında en çeşitli sınıflandırmayı yapan araştırmaya imza atmıştır. İlgili çalışmada restoranlar zincir ya da bağımsız franchising restoranlar, hızlı servis restoranları, hızlı gündelik restoranlar, aile restoranları, gündelik/aile restoranlar, fine dining restoranlar ve diğerleri (etnik, deniz ürünleri, et vb.) olarak yedi farklı kategoride ele alınmıştır. Son

olarak Barrows ve Vieira (2012) restoranları hızlı servis restoranları, gündelik/aile restoranlar, orta üst sınıf restoranlar ve üst sınıf restoranlar olarak dörde ayırmıştır. Söz konusu tabloda görüldüğü gibi restoranların servis türü (hızlı servis, masa servisi), yiyecek türü (sunulan ürünler, et, balık vb.) ve hitap edilen kesim (orta sınıf restoranlar, orta üst sınıf restoranlar, üst sınıf restoranlar, iş yemeği restoranları) olmak üzere farklı ölçütler dikkate alınarak sınıflandırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Tablo 1.5. Restoranların Sınıflandırılması

Yazar	Restoran Sınıflandırma Sayısı	Restoran Sınıfları
Goldman, 1993	3	Hızlı Servis Restoranları Orta Sınıf Restoranlar Üst Sınıf Restoranlar
Muller ve Woods, 1994	5	Hızlı Servis Restoranları Orta Sınıf Restoranlar Orta-Üst Sınıf Restoranlar Üst Sınıf Restoranlar İş Yemeği Restoranları
Knutson vd., 1996	4	Hızlı Servis Restoranları Gündelik/Aile Restoranlar, Üst Sınıf (Fine Dining) Restoranlar
Kivela, 1997	4	Hızlı Servis Restoranları Üst Sınıf (Fine Dining) Restoranlar Tema Restoranlar Aile Restoranları
Harrington ve Ottonbacher, 2007	2	Hızlı Servis Restoranları Masa Servisi Sunan Restoranlar
Walker, 2007	7	Zincir ya da Bağımsız Franchising Restoranlar, Hızlı Servis Restoranları, Hızlı Gündelik Restoranlar, Aile Restoranları, Gündelik/Aile Restoranlar, Üst Sınıf (Fine Dining) Restoranlar, Diğerleri (Etnik, Deniz Ürünleri, Et vb.)
Barrows ve Vieira, 2012	4	Hızlı Servis Restoranları, Gündelik/Aile Restoranlar, Üst Sınıf (Fine Dining) Restoranlar, Orta Üst Sınıf Restoranlar

Canziani vd. (2016) restoran sınıflandırmalarının karışıklığı ve çeşitliliği sebebiyle araştırmalardaki karışıklığı önlemek ve yol göstermek için beş basamaklı bir yol önerisinde bulunmuştur. Buna göre öncelikle yiyecek içecek işletmesinin restoran olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Barlar, gece kulüpleri, seyyar yemek araçları, işyeri restoranları ve toplu yemek hizmeti veren yerler restoran olarak tanımlanamamaktadır. İkinci aşamada restoranın masa servisi sunup sunmadığı belirlenmelidir. Bu ayırım ise masa servisi sunan restoranlarda müşterilerin yemeklerini sipariş ettiği, masalarına servis edildiği ve yemekten sonra ödemenin yapıldığı yerler; sınırlı servis (hızlı servis) sunan restoranlar da sipariş sırasında ödemelerin yapıldığı yerler olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü aşamada restoranın menü veya yemek çeşidinin belirlenmesi gelmektedir. Masa servisi sunan restoranlar günlük/sıradan restoranlar, orta sınıf restoranlar, üst sınıf restoranlar ve lüks restoranlardan oluşmaktadır. Sınırlı servis sunan restoranlar kafe ve snack barlar, fast food restoranları, orta-üst sınıf restoranlar, kafeteryalardan (büfe veya self servis hizmet sunan) oluşmaktadır. Dördüncü aşamada ise bir önceki aşamada sınıflandırılan restoranların diğer özelliklerine göre ayırım yapılmaktadır. Buna göre ulusal yemekler sunan etnik restoranlar; balık, et vb. bir konseptte hizmet sunan temalı restoranlar; otel restoranları ve yol kenarı restoranlar olarak ayrılmaktadır. Son aşamada ise restoranlar sahiplik durumlarına göre bağımsız/zincir olmayan ve zincir restoranlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

Genellikle üst sınıf restoranlarla ilgili yapıyor olsa da uluslararası kanaat önderlerinin restoranları farklı şekillerde derecelendirdiği görülmektedir. “Michelin rehberi”, “San Pellegrino Dünyanın En İyi 50 Restoranı”, “Chaine des Rôtisseurs” gibi hemen hemen tüm dünyada üyeleri bulunan dernek ve kuruluşlar ülkelerdeki en iyi restoranları belirlemek üzere çalışma yapmaktadırlar. Daha önce üst sınıf restoranlar arasında derecelendirmeler yapılırken günümüzde sokak yemekleri yapan yerler, orijinal yemek pişirme tekniği kullanılan restoranlardan da listelere girenler olduğu görülmektedir.

### **1.11. Restoranlardaki Uygulamalar ve Pazarlama Faaliyetleri**

Restoranların faaliyet gösterecekleri konum daha fazla müşteriye ulaşma imkânı sağlayabilme, uzun vadeli hedeflere ulaşabilme ve karlılığı artırma gibi hedefler açısından restoran işletmelerinin vermesi gereken stratejik bir karar olarak görülmektedir. Bu bağlamda Tzeng vd. (2002) restoranların başarısında kuruluş yerinin önemini vurgulayarak, işletmelerin



kuruluş yeri seçimindeki karar sürecini incelemişlerdir. Buna göre kira bedeli, nakliye bedeli, toplu ulaşım sistemlerine yakınlık, yaya hareketliliği, rakip sayısı ve rekabet yoğunluğu gibi ölçütlerin restoranın konumunun belirlenmesindeki yerlerini sıralamışlardır. Beş akademisyen, beş toplu yiyecek içecek hizmeti uzmanı ve beş restoran işletmeci olmak üzere toplam on beş katılımcının değerlendirmeleri neticesinde toplu ulaşım ağlarının kesişme noktası olduğunu ve buna alternatif olarak idari ve politik bir merkeze yakın bir konumu restoran açmak için en uygun yerler olarak ifade etmektedirler.

Restoranların kuruluş yeri ilgili olarak bir başka çalışmada ise Chen ve Tsai (2016) alan yazında kuruluş yeri seçimi ile ilgili var olan merkezi yer teorisi, mekânsal etkileşim teorisi ve minimum farklılaşma ilkesi gibi kuramlardan farklı bir bakış açısıyla konuyu ele almaktadırlar. Veri madenciliği ve kaba küme teorisinden faydalanarak yürütülecek bir çalışmanın kuruluş yeri seçiminde kararın nasıl verildiğini anlamanın bir yolu olabileceğini ve aynı zamanda restoranın satış performansını ile yer özellikleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için de daha etkili bir araç olarak kullanılabilirliğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda Taipei’de faaliyet gösteren bir zincir restoranın şubeleri üzerinde yürütülen çalışmada restoranın büyüklüğü, park alanına sahip olması, görünür bir yerde olması ve restoranın bulunduğu yerdeki nüfus artış hızı restoranın performansını etkileyen en önemli konum özellikleri olduğu görülmektedir.

Gupta vd. (2007) Amerika’da zincir bir restoran özelinde müşteri memnuniyetinin ve tekrar ziyaret etme niyetinin restoranın performansına etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu bağlamda geliştirdikleri modellerde yemek kalitesine, uygun fiyatlar sunmaya ve özverili bir hizmete önem veren restoranların müşteri memnuniyetini sağlamada ve müşterilerin tekrar ziyaret etme niyetlerini artırmada daha başarılı oldukları ifade edilmektedir. Bunun bir neticesi olan tekrar ziyaret etme niyetinin de restoranın satışlarını artırmada önemli bir güç olduğu görülmektedir. Diğer bir çalışmada Jogaratnam (2017) restoran endüstrisi bağlamında örgütsel kültür türlerinin pazar oryantasyonu (Market Orientation) ve performans üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini ele almaktadır. Buna göre destekleyici ve yenilikçi kültür türlerinin restoran performansını doğrudan etkilediği aynı zamanda bu iki kültür türünün pazar oryantasyonunun önemli belirleyicisi olduğu ortaya koyulmaktadır.

Bir diğ er ç alışmada Feinstein vd. (2006) restoran ç alışanlarının iş memnuniyeti ve ö rgü tsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Aynı zamanda memnuniyet d¼zeylerini etkileyen ortak demografik özellikleri de keşfetmeyi amaçlamışlardır. Zincir bir restoranın iki farklı konumdaki şubesinde gerç ekleştirilen ç alışmanın bulgularına göre restoranın konumunun iş memnuniyeti d¼zeyini etkilediği, benzer şekilde eğitim d¼zeyinin de bunda etkili olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte tazminat, ç alışma koşulları ve terfiinin ö rgü tsel bağlılık ile olumlu ilişkisi olduğu gör¼lmektedir. Kim ve Hanç er (2010) ise restoran end¼strisinde ö rgü tsel etkinliği belirleyen bilgi yö netim Kaynaklarını ele almışlardır. Ö rgü tsel etkinlik konusunda bilgi teknolojisi, teşvikler ve bilgi paylaşım k¼lt¼ r¼ gibi Kaynakların belirleyici olduğunu ortaya ç ıkarmışlardır. DiPietro ve Bufquin (2017) ağırlama end¼strisiyle birlikte restoran end¼strisinde de kalifiye personelin işte tutulmasının verilen hizmetin kalitesini etkileyen faktö rlerden biri olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda Amerika'da faaliyet gö steren hızlı g¼ndelik restoranlarda saatlik ç alışan personelin yö netim kaygıları ve ç alışma koşullarının uygunluğunun iş tatminine, ö rgü tsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadırlar. Bir restoran zinciri ç alışanlarının katılımıyla gerç ekleştiren ç alışmanın bulgularına göre ç alışanlara değer verilmesi, saygı duyulması ve gör¼řlerinin dikkate alınması gibi yö netim algılamaları ve uygun ç alışma koşulları sağlandığında ç alışanların iş tatmini ile ö rgü tsel bağlılığının artırdığı ifade edilmektedir.

Restoran uygulamalarından bir diğ eri gelir yö netimi ile ilgilidir. Temel anlamıyla restoranlarda gelir yö netimi doğru yerin doğru mü şteriye doğru fiyata ve doğru süreyle satılmasını ifade etmektedir (Kimes, 1999). Heo (2016) restoranların gelirlerini artırmada kapasite kullanımının ö nemine dikkat ç ekerek internet üzerinden mü şterilerin gruplar halinde rezervasyon yaptıkları ve ç eşitli fırsatlar sunan platformların restoranlar için gelir yö netimi aracı olarak nasıl kullanılabileceğini ele almaktadır. Bu bağlamda Amerika'da en fazla kullanılan Groupon internet sitesi aracılığıyla g¼zellik ü r¼nleri ve fırsatları, eğitim fırsatları, restoran yemekleri, otel konaklamaları, eğlence fırsatları, seyahat fırsatları ve diğerleri olmak üzere yedi kategoride toplanan veriler arasından restoran yemekleri ile ilgili fırsatlar en ç ok satılan ü r¼nler arasında yer almaktadır. Regresyon analizi yapılan araştırmanın bulgularına göre t¼keticilerin restoranlarda indirimli fiyattan ziyade ne kadar satın alındığına daha ç ok ö nem verdikleri gör¼lmektedir. İ nternet ve bilgi teknolojilerinin getirdiği değişim t¼keticiler

için yeni fırsatlar sunarken, restoranların da ifade edilen platformların düşük talebin olduğu zamanlarda gelirleri artırmada bir yol olabileceği ifade edilmektedir.

Etemad (2018) restoranlarda gelir yönetimi için uygulanan fiyatlandırma, rezervasyon, masa ve süre yönetimi gibi uygulamaları müşteri bakış açısıyla ele almakta ve bu uygulamaları müşterilerin kabul etme hususunda ne kadar istekli olduklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İsviçre’de ortalama yirmi sekiz yaşındaki 241 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına göre tüketicilerin öğle ve akşam yemekleri arasındaki fiyat farkı ile geç kalınması durumunda rezervasyonun iptal edilmesini kabul edilebilir bulunduğunu ancak diğer gelir yönetimi uygulamalarını haksızlık olarak gördükleri ifade edilmektedir. Gün içi veya hafta boyunca çeşitli zamanlarda yapılan fiyat değişikliği müşterilerin oraya sık gitme niyetini etkilerken, her ne kadar haksızlık olarak görülse de masa ve süre yönetimi uygulamaları müşteri olma niyetini etkilemediği görülmektedir. Lai vd. (2019) restoranlarda gelir yönetimi uygulamaları ile menü analizi uygulamalarının karlılığa katkıda bulunan iki yaklaşım olduğunu vurgulayarak bu uygulamaların birlikte kullanıldığı daha etkin bir aracın mümkün olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Her iki yaklaşımın birlikte yürütüldüğü çalışmanın bulgularına göre yaklaşımların daha karmaşık hale gelmesinden dolayıyla pratik anlamda birlikte kullanmanın güçlük yaratacağı ifade edilmektedir.

Mun ve Jang (2018) restoran endüstrisinin hızla büyümesine karşın işletmelerin karlılığının aynı şekilde büyümediğine dikkat çekerek restoran işletme giderlerinin karlılığa etkisini araştırmaktadır. Farklı büyüklükte ve türdeki restoranların işletme giderlerinin verimliliğini ve etkin bir maliyet yönetimi stratejilerinin verimliliğini ölçebilmek için Amerika’da masa servisi sunan ve hızlı servis sunan restoranların finansal verilerinin toplanmasıyla yürütülen çalışmada işletmelerin karlılıklarını artırmaları için hangi işletme giderlerine daha fazla dikkat etmeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre işletmeler gelirlerinin önemli bir kısmını (%68) yiyecek ve personel maliyetlerinden oluşan giderlere ayırmaktadır. Her iki restoran türünde yiyecek maliyetleri ortalama %40 oranındayken, hızlı servis sunan işletmelerde bu oranın %2, ortalama maaş giderlerinin de aynı şekilde %6,7 daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Bunla birlikte hızlı servis sunan işletmelerin ortalama net karlarının da masa servisi sunan işletmelere göre %2,8 daha yüksek olduğu görülmektedir. Hızlı servis sunan ve masa servisi sunan restoranların her ikisinde de büyük ölçekli restoranların işletme giderlerini kontrol etme konusunda daha etkili

oldukları ve karlılıklarını artırmada küçük işletmelere göre daha başarılı oldukları ifade edilmektedir. Bunun sebebini ise küçük ölçekli işletmelerin karlılık, menü planlaması ve fiyatlandırmasında eksikliğinin temel neden olduğu dile getirilmektedir. Netice itibariyle masa servisi sunan restoranların maliyet yönetimi uygulamalarının hızlı servis sunan restoranlara göre daha etkisiz olduğu ifade edilmektedir.

Kostakis vd. (2011) restoranlarda faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin zorluğuna dikkat çekerek benzetim (simülasyon) modeli, veri madenciliğinin birliktelik kuralları ile faaliyet tabanlı maliyetleme uygulamalarının bir arada kullanıldığı ve restoranlarda tahmin edilmesi güç maliyet faktörlerinin daha doğru bir şekilde hesaplanmasını sağlayacak bir yöntem önermektedir. Atina’da faaliyet gösteren ve geleneksel Yunan mutfağından ürünlerin sunulduğu bir restoranda yürütülen çalışmada, restoran işletmelerinin faaliyet süreçlerindeki (bir ürüne harcanan zaman) çeşitlilik ve farklılıktan Kaynaklarımaliyetlerin hesaplanmasındaki zorluğu benzetim modeli ile oluşturulan simülasyonlar ile aşmaya çalışarak faaliyet tabanlı maliyetleme için ortalama maliyetin hesaplanabilmesinde daha doğru güven aralıkları oluşturulmaktadır. Veri madenciliğinde olayların birlikte gerçekleşme durumunun ifade eden birliktelik kuralları ile de üretim sürecindeki tahmin edilmesi kolay ve zor olan tüm maliyet etkenlerinin değerlerine ulaşabilmek amaçlanmıştır. Bu model ile restoran işletmelerinde iş süreçlerindeki değişkenlerin dikkate alındığı ve daha düşük hata ile maliyet hesaplamalarının yapılabileceği düşünülmektedir.

Özdemir ve Çalışkan (2014) restoranlarda menüler üzerine yapılan araştırmaları derledikleri kavramsal çalışmalarında, ilgili literatürün menü planlama, menü fiyatlama, menü tasarımı, menü yönetimi ve menü analizi olarak beş ana başlıkta toplandığını ifade etmişlerdir. Menü planlama çalışmaları menü kalemlerinin seçimi ve yenilenmesi, menü değişikliği, menü çeşitliliği ve menü içeriği değişkenlerinden oluşmaktadır. Menü fiyatlama çalışmaları tüketicilerin fiyat algılamaları, fiyat duyarlılıkları, fiyat esnekliği, fiyatlama teknikleri ve psikolojik fiyatlamadan oluşmaktadır. Menü tasarımı ile ilgili çalışmalar daha çok menü kartının kendi özellikleri (yazı puntosu, kâğıt türü, menü gruplarının yerleşimi vb.) ile ilgili olarak, menü kalemlerinin menü kartı üzerindeki yeri, isimlendirmeleri ve açıklamalarından oluşmaktadır. Menü yönetimi çalışmalarında satışların tahmin edilmesi, maliyet kontrolü, bütçeleme, hizmet hataları ve gıda güvenliği konuları da ele alınmaktadır. Menü analizi çalışmaları ise menü kalemlerinin performansına yönelik (maliyet, kar,

popülerlik ve fiyat) analizleri ve menü geliştirme çalışmalarını tek tek veya birlikte ele alan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalara ek olarak otel restoranlarında menü planlama (Seyitoğlu, 2017) ve menü analizi (Özdemir ve Nebioğlu, 2015; Özdemir ve Nebioğlu, 2018) gibi farklı restoran türlerinde menü yönetimi boyutlarını ele alan çalışmalar bulunmaktadır.

Hizmet kalitesi işletmelerin performansını ve müşteri memnuniyetini artırmanın bir parçası olarak görülmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ise tekrar ziyaret etme, tavsiye edilme ve müşteri sadakati için işletmelerin üzerinde durdukları bir pazarlama aracı olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple müşteri memnuniyetsizliğinin ortadan kaldırılması, işletmelerin müşterilerini anlaması ve bu sayede eksik kalan yönlerin düzenlenerek karlılığın artırılması için şikâyet yönetimi araçları kullanılmaktadır. Hsiao vd. (2016) hizmet hatalarını tespit etmek ve tekrar yaşanmasını engellemek için şikâyet yönetiminin etkinliğini artıracak yeni bir araç önermektedir. İşletmedeki ürün ve hizmet üretimindeki süreçlerinin analiz edilmesi ve bunun bir çıktısı olarak hizmet kalitesinin artırılması dolayısıyla da müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla istatistiksel bir analiz aracı olan altı sigma kalite kontrol sistemi Tayvan'da faaliyet gösteren hızlı gündelik bir restoran zincirinde uygulanmıştır. Otuz farklı restorandan toplanan yetmiş altı şikâyetin analizi ve altı sigma yöntemi aracılığıyla belirlenen eksikliklerin giderilmesi sonucunda müşteri şikâyetlerinin önemli derece azaldığı ifade edilmektedir. Şikâyetlerdeki azalma ve hizmet kalitesinin artırılması da işletme için uzun vadede zaman kaybının önlenmesi, maliyetlerin azalması ve karlılığın artırılması gibi faydalar sağlayabileceği görülmektedir.

Restoranlarda şikâyet yönetimi ile birlikte hizmet hatası ve telafisini de konu alan çalışmalara rastlanmaktadır. Dutta vd. (2007) restoranlarda hizmet hatası ve telafilerinde gelişmekte olan “Hindistan” ve gelişmiş “Amerika” iki ülkedeki tüketicilerin algılamaları arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda restoranlarda şikâyetlerini sunulan hizmetin geliştirilmesi için sözlü olarak bildiren ve yaşadıkları hizmet hatası karşısında tepkilerini bir daha gitmeme ve yakın çevresinin de gitmesini engelleyecek şekilde hareket eden toplam 200 katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre her iki ülkede de servis hızının yavaşlığı, yanlış hesap, personelin mesleki yetersizliği ve yiyecek ve içecek kalitesi tüketicilerin şikâyet ettikleri durumlar oldukları görülmektedir. Hizmet hatalarının telafisinde ise Hindistan'da özür dileme öne çıkarken; Amerika'da özür ile birlikte yardımcı olma ve tazminat ödemenin öne çıkan stratejiler olduğu

ifade edilmektedir. Buna karşılık Amerikalı müşterilerin bu telafi yaklaşımı karşısında tekrar o restorana gitme niyetinin Hintli müşterilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir diğer çalışmada ise Sharifi vd. (2017) hizmet hatası ve bir bedel karşılığı bu hatanın telafisini, olayı yaşayanlar ve çevredeki diğer müşterilerin böyle bir telafi yöntemine bakış açısını da içeren 4 senaryo ile üç farklı çalışma yürütmüşlerdir. İlk iki çalışma restoranlarda hizmet hatası ve telafisi ölçülürken, üçüncü çalışmada benzer durum otel bağlamında incelenmiştir. Hizmet hatası yaşan (hedef) ve telafi edilen grup ile bu hizmet hatasını gözlemleyen grubun algılamalarını da karşılaştıran çalışmanın bulgularına göre restoranda yaşanan hizmet hatası karşılığında yüksek tazminatın ödendiği durumda hem hataya maruz kalanlar hem de bunu gözlemleyenler için yüksek bir telafi algısı olduğu ancak hedef grup için daha olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir. Yine restoranda yaşanan bir hizmet hatası karşısında bu durum bir özür ile telafi edilmeye çalışıldığında yalnızca bunu gözlemleyen grubun olumlu tepki verdiği görülmektedir. Otel bağlamında gerçekleştirilen senaryoda ise restoranların aksine hem tazminat hem de özür ile hizmet hatasının telafisine gidildiği bir ifade edilmektedir. Bu durumda ise hizmet telafisi için gösterilen her iki çabanın olumlu bir etkisi olduğu ancak yüksek tazminatın yalnızca gözlemci grupta etkili olduğu görülmektedir.

Örneğin Zhang vd. (2010) tüketicilerin satın alma kararlarında çevrimiçi ürün yorumlarının önemine dikkat çekmektedir. Müşteri yorumları ve profesyonel değerlendirmelerin kullanıcılar üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada; tüketicilerin yemek kalitesi, restorandaki atmosfer ve hizmet ile ilgili puanlamaları ve yorum sayısının restoranın popülerliği üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Kwok ve Yu (2013) tarafından on zincir ve iki bağımsız restoranın sosyal medyadaki mesajlarının analiz edildiği çalışmada ise, en çok beğenilen ve yorum yapılan mesajların içerikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Restoranların paylaştığı 976 mesajın analizi sonucunda menü tanıtımlarına, özel günlere ait paylaşımlara ve etkileşimli gönderilere Facebook kullanıcılarının daha fazla dikkat ettiği görülmektedir. Zena ve Hadisumarto (2012) tüketicilerin artık sıradan ürün ve hizmetler almak istemediklerini ve onları etkileyen, kalplerine dokunan hizmetler beklediklerini vurgulayarak bir kafede deneyimsel pazarlama, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi incelemektedir. 80 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini etkilerken müşteri sadakatini aynı düzeyde etkilemediği görülmektedir. Buna karşılık söz konusu kafede

müşterilerin oyun oynama imkânı olduğu ve bu oyunların deneyimsel pazarlama faaliyeti olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Deneyimsel pazarlama faaliyetlerinin de müşteri sadakatini etkilediği dile getirilmektedir. Kukanja vd. (2016) restoranlarda müşterilerinin kalite değerlendirmesinde ve sadakatini artırmada pazarlama karmasının oluşturan ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, insan, fiziksel olanaklar ve süreç boyutlarının hangilerinin etkili olduğunu araştırmaktadır. Slovenya’da faaliyet gösteren 323 restoranda 1998 katılımcıdan alınan cevapların analizi sonucu elde edilen bulgulara göre yedi kalite boyutundan yalnızca insan, tutundurma, ürün ve fiziksel olanakların müşterilerin genel kalite algısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, bunların içinden ise sadece insan boyutunun müşteri sadakatini etkilediği ifade edilmektedir. Dolayısıyla restoranın fiziksel özellikleri, sundukları yemek ve içecekler, tutundurma faaliyetleri ve iyi eğitilmiş, becerikli, samimi ve müşteriye yardımcı olan vb. niteliklere sahip çalışanlar restoran müşterilerinin kalite değerlendirmesini ve sadakatini etkileyen en önemli pazarlama boyutları oldukları görülmektedir.

Restoranlar üzerine yürütülen akademik çalışmaların bir bölümü de restoranlardaki yenilik uygulamalarını ortaya çıkarmak için gerçekleştirilmiştir. Ottenbacher ve Harrington (2009) tarafından hızlı servis restoranlarında yenilik hareketlerini inceledikleri çalışmada, hızlı servis sunan restoranların ürün geliştirme sürecinde hata payını azaltmak, ürün kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini ileriye taşımak için bir düzen içerisinde hareket ettikleri ifade edilmektedir. Buna göre işletmelerin incelenen, denenilen ve geri dönüş alınan ürün geliştirme sürecinin birkaç kez tekrarlandığı bir sistem ile verimlilik ve etkinliği artırdıkları görülmektedir. Cho vd. (2018) bağımsız restoranların ürün geliştirme ve performansı üzerinde tedarikçilerle ortaklığın ve çeşitliliğin etkilerini ele aldıkları çalışmada, ürün geliştirmede tedarikçiler ile kurulan iyi ilişkilerin önemini vurgulamışlardır. Florida’da bulunan bağımsız restoranlar kapsamında gerçekleştirilen çalışmada, ürün geliştirme sürecinde tedarikçi çeşitliliğinin gözetilmesi ve güçlü ortaklıklar kurulmasıyla restoranın performansının arttığı görülmektedir. Ancak yeni açılan işletmelerde güçlü ortaklıkların kurulması öne çıkarken, köklü işletmelerde çeşitlilik sağlanması öne çıkmaktadır. Ayrıca bağımsız restoranların kurumsal restoranlara göre ürün geliştirme konusunda daha rahat hareket edebildikleri dile getirilmiştir.

Restoranlar üzerinde yürütülen akademik çalışmaların bir kısmını çevreci uygulamalar kapsamaktadır. Hu vd. (2010) Tayvan’da bir alışveriş merkezini ziyaret eden

tüketicilerin bir restoranın sürdürülebilir uygulamaları, çevreye olan ilgileri ve çevreci davranışları hakkındaki bilgileri ile “çevreci (yeşil)” bir restoranın sürekli müşterisi olma niyetlerini ele almışlardır. Buna göre müşterilerin restoranın sürdürülebilirlik uygulamaları ile çevreye olan duyarlılıkları hakkında bilgiye sahip olmaları o restoranın müşterisi olma niyetlerinde belirleyici olan önemli faktörler olarak görülmektedir. Restoranların da tüketicilerin yeşil restoranları desteklemeleri halinde sağlayacakları katkılar üzerine bilgilendirilmeleri gerektiği, bunu da bilgi kartları ve menü üzerine notlar koyarak yapabilecekleri ifade edilmiştir. Bu sayede bilgi düzeyi artan tüketicinin yeşil restoranların sürekli müşterisi olma isteğinin artabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca yerel ve ulusal restoran derneklerinin de yeşil restoranları bu konuda destelemesi ve teşvik etmesi gerekliliği dile getirilmiştir.

Bir başka araştırmada Jang vd. (2011) tarafından Y kuşağı olarak adlandırılan 17-30 yaş arasındaki üniversite öğrencilerinin restoran seçim kriterlerini ve “yeşil” çevreci restoranlara yönelik davranışsal niyetlerinin ölçüldüğü çalışmada tüketicileri sağlık bilinçli tüketiciler, maceracı tüketiciler, kolaycı tüketiciler ve yiyecek ile ilgili konulara çok ilgi duymayan tüketiciler olarak dört gruba ayırmışlardır. Bunlar arasında sağlık bilincine sahip tüketicilerin ürün bilgilerini kontrol ederek besleyici ve sağlıklı yiyecekleri tercih etme konusunda diğer üç gruba nazaran daha dikkatli oldukları görülmüştür. Bu sebeple sözü edilen ürünleri sunan restoranlara ödeme yapma isteği de en fazla olan grup olarak öne çıkmaktadır. Yeni yiyecekleri tüketmeye daha istekli olan ve böyle bir yaşam tarzına sahip maceracı tüketiciler ise yine aynı şekilde doğal ürünler ile hazırlanan yemekleri tüketmeye ve menüde besin değerinin yazılmasına öncelik veren bir diğer gruptur. Kolaycı tüketiciler ise kolay ve çabuk hazırlanan ürünleri tercih etmektedir. Son gruptaki tüketiciler ise genelde yiyecek ile ilgili faaliyetlere çok değer vermemektedir. Bu bakımdan restoranların gelecekteki tüketici grubunun eğilimini ve davranışsal niyetlerini gözlemleyerek kendilerini buna uygun şekilde hazırlamaları ve pazarlama aracı olarak kullanmalarında fayda olduğu ifade edilmiştir. Chou vd. (2012) sürdürülebilirliğin sağlanması için doğal Kaynakların ve çevrenin korunması gerekliliğine vurgu yaparak Tayvan’da restoran işletmelerinin yeşil uygulamaları benimsemelerine yönelik tutum ve davranışsal faktörleri incelemişlerdir. Yerel ve uluslararası turistik otellerin restoranları ile bağımsız restoranlar kapsamında yürütülen çalışmada tutum ve algılanan davranışsal kontrol, davranışsal niyetin gelişmesine olumlu katkıda bulunurken



sosyal etkinin davranışsal niyette etkisinin olmadığı ifade edilmiştir. Algılanan yenilik özellikleri tutum üzerinde doğrudan etkili olurken, yeşil uygulamaları benimsemede dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.

Restoranların gıda güvenliği uygulamaları üzerine de akademik çalışmalara rastlanmaktadır. Knight vd.'nin (2007) tüketicilerin restoranlarda gıda güvenliği algılamalarını ölçtükleri çalışmada tüketicilerin restoranların diğer yemek üretim tesisleri ve süpermarketler gibi yerlere göre gıda güvenliği konusunda daha başarılı oldukları ifade edilmektedir. Howells vd. (2008) restoran çalışanlarının gıda güvenliği uygulamalarının önündeki engeller ile ilgili yaptıkları çalışmada el yıkama, termometre kullanma ve tezgâh temizliği konuları ele alınmıştır. Kısıtlı zaman, üşengeçlik, yetersiz eğitim ve ekipmanların olması çalışanların gıda güvenliği uygulamalarının önündeki engeller olarak ifade edilmektedir. Roberts vd. (2008) gıda güvenliği eğitimi ve restoran çalışanlarının çapraz bulaşma, kişisel hijyene ve saat/termometre kullanmalarına yönelik bilgi ve tutumlarını incelemiştir. Eğitim öncesi ve sonrası yapılan ölçümler sonucunda gıda güvenliği ile ilgili verilen eğitimlerin çalışanların bilgi ve tutumlarını artırdığı görülmektedir. Lee vd. (2012) Amerika'da tüketicilerin etnik restoranlara gün geçtikçe artan ilgisine dikkat çekerek tüketicilerin Meksika ve Çin restoranlarındaki gıda güvenliği konusundaki algılamalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Kaliforniya ve Florida'dan toplam 994 katılımcı ile yürütülen çalışmada buna ek olarak etnik restoranlarda yemek deneyimi yaşamış kişilerin gıda güvenliği uygulamaları konusundaki farkındalıklarını, etnik restoranlarda yemek yeme konusundaki endişelerini ve mevcut gıda güvenliği uygulamaları hakkındaki görüşlerini ve algılamalarını değerlendirmek üzere üç odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların Meksika yemeklerinden Kaynaklı hastalıkların görülme sıklığının daha fazla olmasına rağmen Meksika restoranlarına Çin restoranlarından gıda güvenliği konusunda daha fazla güvendiği görülmektedir. Bununla birlikte gıda güvenliği ile ilgili denetimlerin daha sık yapılması konusunda katılımcıların fikir birliği içinde oldukları ifade edilmektedir. Knight vd. (2009) ise tüketicilerin gıda güvenliği ile ilgili algılamalarının dışarıda yemek yeme sıklığı ile ilgili olup olmadığını ele almaktadır. Amerika'da rast gele seçilmiş 1014 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına göre dışarıda daha çok yemek yiyenler ile nadiren yemek yiyenler arasında gıda güvenliği ile algılamalarında farklılıklar olduğu ifade edilmektedir. Dışarıda daha çok yemek yiyenlerin

gıda güvenliği konusundaki endişeleri, bu konu hakkında daha çok düşünmeleri, gıda zehirlenmesi yaşamış olmalarının dışarıda nadiren yemek yiyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yukarıda ifade edilen her iki çalışmada da katılımcılara yöneltilen gıda Kaynak: lı hastalıklar veya zehirlenmeler ile ilgili sorularda katılımcıların zehirlenme yaşadıkları ancak bunun restoranla ilgili olup olmadığının katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılamadığı görülmektedir.

## 1.12. Restoranlara İlişkin Yapılan Çalışmalar

Restoran işletmeleri farklı bilimsel disiplinlerin araştırma alanı olarak da görüldüklerinden alan yazında restoranlarla ilgili çalışmaları sınıflandırmak oldukça zor görünmektedir. Ancak restoran işletmeleri üzerine yapılan çalışmaları temel alan bibliyometrik araştırmaların bulguları incelendiğinde (DiPietro, 2017; Çorbacı vd., 2018; Okumuş vd., 2018; Strandberg vd., 2018; Cunill vd., 2019) restoranlar üzerine yürütülen araştırmaların odak noktalarını görmek ve daha geniş bir çerçevede değerlendirmek mümkün görünmektedir.

Tablo 1.6. Restoranlar Üzerine Yapılan Bibliyometrik Çalışmalar

Çalışmalar	Boyutlar	Açıklamalar
DiPietro (2017)	6	Restoranların sınıflandırılması, yönetimi, finansal yönetimi, pazarlaması, gıda güvenliği ve hijyeni ile yenilik uygulamaları
Okumuş vd. (2018)	8	Yemek, yemek seçimi, yerel/otantik yemek ve restoranlar, şefler, mutfak organizasyonu, mutfak ve servis personeli, menü tasarımı, yemek kalitesi ve sanitasyonu
Cunill vd. (2019)	9	Restoranların imajı, değeri, müşteri beklentisi, memnuniyeti, deneyimi, davranışsal niyeti, farklı restoran türlerinde servis ve yemek kalitesi, teknoloji ve pazarlama, personel ile ilgili konular

Di Pietro (2017) konaklama ve turizm dergilerinde son on yılda yayınlanan çalışmalar ile yiyecek hizmeti ve restoran literatürünü incelemiştir. Çalışmaların restoranların sınıflandırılması, yönetimi, finansal yönetimi, pazarlaması, gıda güvenliği ve hijyeni ile yenilik uygulamaları olarak altı ana grupta toplandığını belirtmiştir. Bununla birlikte

sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, mobil restoranlar gibi yeni araştırma konularının da alan yazında yer almaya başladığını ifade etmiştir. Başka bir çalışmada Okumuş vd. (2018) konaklama ve turizm alanında önde gelen 16 akademik dergide yiyecek ve gastronomi ile ilgili yayınlanan çalışmaları incelemişlerdir. Değerlendirilen çalışmaların anahtar kelimeleri analiz edildiğinde araştırmaların; yemek, yemek seçimi, yerel/otantik yemek ve restoranlar, şefler, mutfak organizasyonu, mutfak ve servis personeli, menü tasarımı, yemek kalitesi ve sanitasyonu gibi konulardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Cunill vd. (2019) tarafından yapılan çalışma ise International Journal of Hospitality Management dergisinde yayınlanan çalışmaları temel almıştır. Bulgular söz konusu dergide restoranlarla ilgili çalışmaların restoranların imajı, değeri, müşteri beklentisi, memnuniyeti, deneyimi, davranışsal niyeti, farklı restoran türlerinde servis ve yemek kalitesi, teknoloji ve pazarlama, personel ile ilgili konulara odaklanıldığını göstermektedir.

Yukarıdaki bibliyometrik çalışmaların da yardımıyla restoranlar üzerinde yürütülen akademik çalışmalar aşağıda belirtilen iki ana başlıklar altında incelenmiştir. Söz konusu çalışmaların ele alındığı ilk grubu restoranların kurulumunda yer seçimi, performans yönetimi, insan Kaynakları yönetimi, gelir yönetimi, maliyet yönetimi, menü yönetimi, şikâyet yönetimi ve hizmet hatası telafisi, pazarlama uygulamaları, yenilik uygulamaları, çevreci uygulamalar ve gıda güvenliği uygulamaları araştırmalarından oluşturmaktadır. İkinci grup ise tüketicilerin dışarıda yemek yeme amaçları, restoran ve yemek seçiminde etkili olan faktörler, enformasyon Kaynakları, deneyim, memnuniyet ve davranışsal niyetler, tutum ve algılamaları ile şikâyet davranışları çalışmalarından oluşmaktadır.

### **1.13. Restoranlar Çerçevesinde Tüketicilere İlişkin Yapılan Çalışmalar**

Tüketicilerin restoranlarda yemek tüketme amaçlarına odaklanan çalışmalardan söz gelimi Cullen (1994) yemek tüketimini etkileyen faktörleri sosyal ve kolayda yemek kavramlarıyla açıklamıştır. Bir başka araştırmada Riley (1994) Britanya'da kültürel ve psikolojik açıdan değerlendirdiği dışarıda yemek yeme kavramında tüketicilerin amaçlarını bilindik yemekler ve yeni/farklı yemekler tüketmek üzere iki boyutta ele aldığı görülmektedir. Park (2004) Kore'de tüketicilerin dışarıda yemek yeme amaçları ve restoran nitelikleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında yemek yeme amaçlarını hedonik ve yararçı amaçlar olarak ele almaktadır. Hedonik amaçlar tüketicilerin eğlence, keyfi ve yenilik

arayışını temsil ederken, faydacı amaçlar ise yemeğin işlevsel ve ekonomik yönlerini ifade etmektedir. Dışarıda yemek yeme olgusunu bütüncül bir yaklaşımla ele alan Özdemir (2010) bu kavramı çok yönlü bir karar süreci olarak ifade etmektedir. Bu süreçte; tüketicilerin yemek yeme amaçlarına bağlı olarak yemek ve restoran seçiminde önem verdikleri değerlerin etkili olduğunu belirtmektedir. Buna göre tüketicilerin dışarıda yemek yeme amaçlarını fizyolojik, psikolojik, sosyal ve ekonomik boyutlar olarak sınıflandırılmıştır.

Tüketiciler üzerine odaklanan çalışmalar ilk olarak restoran seçimi konusunu incelemiştir. Bu alandaki öncü çalışmalardan Lewis (1981), yemek kalitesi, menü çeşitliliği, fiyat, atmosfer ve kolaylığı; Auty de (1992) benzer şekilde yemek türü, yemek kalitesi, parasal değer, imaj/atmosfer, konum, servis hızı, tavsiye, yeni deneyim, çalışma saatleri ve çocuklar için seçeneklerin restoran seçiminde öne çıkan faktörler olarak ifade etmektedirler. Johns ve Howard (1998), Clark ve Wood (1998), Koo vd. (1999) tarafından yapılan çalışmalarda da servis ile ilgili nitelikler, yemek ile ilgili nitelikler, fiyat, konum ve atmosferin tüketicilerin restoran seçiminde önem verdiği ana başlıklar olduğu görülmektedir. Moschis vd. (2003) ise elli beş yaş ve üstündeki tüketiciler için restoran tercihinde geleneksel yemeklerin yapılması, menülerde görseller olması, indirim yapılması gibi imkânların üst yaş grupları için önemini belirtmektedir. Kivela (1997) tarafından yapılan çalışma ise üst sınıf, temalı, aile ve fast food olmak üzere dört farklı restoran türüne göre tüketicilerin restoran seçiminde önem verdikleri nitelikleri araştırmıştır. Çalışmada yemek kalitesi, yemek türü, fiyatı, yeni deneyim, konum, menü çeşitliliği, servis hızı ve ambiyans gibi faktörlerin öne çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte tüketicilerin gelir durumu, yaşı ve iş sahipliği gibi demografik özelliklerine göre de restoran seçiminde önem atfedilen niteliklerde önceliğin değiştiği görülmektedir. Söz gelimi gelir durumu yüksek kişilerde kalite, konfor, prestij ve özel servis arayışı belirleyici olurken, gelir durumu düşük kimselerde yemek kalitesi yine öncelikliken yemeğin maliyeti daha belirleyici olmaktadır (Kivela, 1997). Pantelidis (2010) Londra'da faaliyet gösteren 300 restoranın çevrimiçi 2471 müşteri yorumunu misafirlerin restoran değerlendirmelerindeki en önemli faktörleri belirlemek için incelemiştir. Sırasıyla yiyecek, hizmet, ambiyans, menü ve dekor önemli deneyim faktörleri olarak ifade edilmektedir. Analizler süresince genel olarak olumlu yorumların daha fazla olduğu görülmüştür. Bulguların önemi ile birlikte artık tüketicilerin restoranlara gidip gitmeme kararı alırken kullanıcı yorumlarını dikkate almaya başladığı gerçeğini de vurgulamaktadır.

Sudhagar ve Rajendran (2017) Hintli tüketicilerin Çin restoranlarını seçerken önem verdikleri nitelikleri ve yeme alışkanlıklarını inceledikleri çalışmada tüketicilerin restoran seçiminde önem verdikleri nitelikleri sırasıyla restoranın genel itibariyle temizliği ve hijyeni, yemek kalitesi, hizmet kalitesi, içecek kalitesi, çevre kalitesi, dine uygun yemekler ve sağlıklı yemek seçeneklerinin olması gibi niteliklerin Hintli tüketiciler için Çin restoranlarını seçmede önem atfettikleri nitelikler olduğu ifade edilmektedir. Scozzafava vd. (2017) İtalyan tüketicilerin restoran seçiminde önem atfettikleri nitelikleri incelerken, yerel, organik ve GDO'suz (Genetiği Değiştirilmiş Organizma) gıdaların bir restoranın seçiminde önemli özellikler olup olmadığı üzerinde durmuşlardır. 500 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada fiyat ve servis kalitesi restoran seçiminde önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanında yiyeceğin yerel, organik veya GDO'suz olmasının çok büyük bir etkisi olmasa da (restoran seçimini kesin olarak etkilemese de) payı olduğu ifade edilmiştir. Kendilerini "Locavore" olarak tanımlayan katılımcılar yerel yemekler sunan restoranlara 11 Euro, organik restoranlara 8 Euro ve GDO'suz ürün sunan restoranlara 3,5 Euro daha fazla ödemeye razı olurlarken, yerel yemek sevenler için yerel restoran tercih etme niyetinin diğerlerine göre 3 kat daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Min (2016) restoran seçim kriterlerini Avustralya'da faaliyet gösteren Kore etnik restoranlarına giden tüketicilerin demografik özelliklerini de dikkate alarak belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda 454 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre etnik restoranların seçiminde yiyeceğin tazeliği ve tadı en önemli kriterler olarak görülürken; personelin kibarlığı, restoranın temizliği, fiyat, menünün orijinalliyi, menü kalemlerinin çeşitliliği, porsiyon büyüklüğü gibi toplam on sekiz niteliğin tüketiciler açısından önem verilen nitelikler olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte cinsiyetin etnik restoranların seçiminde bir fark yaratmadığı, üst yaş grubundaki müşterilerin restoranın fiziki özellikleri ile menü ile ilgili özelliklerine daha çok önem verdikleri görülmektedir. Eğitim seviyesinde yalnızca menü ile ilgili nitelikler farklılık gösterirken katılımcıların mesleğine göre fiziksel nitelikler, menü nitelikleri, hizmet nitelikleri ve yemek niteliklerinin tamamının farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Lin ve Wu (2016) tüketicilerin gıda güvenliği konusundaki tutumlarının gün geçtikçe önemli hale geldiğini vurgulayarak, yemek ile ilgili farklı yaşam tarzına sahip üç tüketici grubunun restoranlarda gıda güvenliği ile ilgili aradıkları ve tutumları arasındaki farkı ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yemek tüketiminde tutucu olanlar, maceracılar ve sağlığa duyarlı ve bu bilincine sahip olan tüketiciler olmak üzere üç gruba ayrılmış tüketiciler arasında sağlık

bilincine sahip olanların diğere iki gruba göre gıda güvenliği konusunda daha yüksek standartlara sahip restoranlara daha fazla ödeme konusunda istekli oldukları ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu gruptaki tüketiciler için yemeğin tazeliği, doğallığı ve hijyenik olması restoranlarda aradıkları temel nitelikler olarak görölmektedir. Benzer şekilde yemek tüketimi konusunda tutucu davranan gruptaki tüketiciler de organik ve taze yemekler için daha fazla ödeme yapmaya istekli oldukları ifade edilmektedir. Maceracı tüketiciler ise tamamen yenilik arayışı içinde oldukları ve yemeğin yeni ve farklı olmasının onlar için belirleyici olduğu görölmektedir. Basha vd. (2015) tarafından 50 katılımcı ile gerçekleştirilen ve tüketicilerin organik yiyeceklere karşı tutumlarının ölçüldüğu çalışmada da organik gıda satın almada ürünlerin kalitesi, yaşan tarzı, sağlık kaygısı ve çevre kaygısı en önemli motivasyonlar olarak ifade edilmektedir.

Gregory ve Kim (2004) tüketicilerin restoran seçiminin o restoran hakkında bir bilgiye sahip olma ya da olmamaları durumunda nasıl değiştii belirlemek için toplam 169 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmanın bulgularına göre her iki durumda da restoranın adının, çalışma saatlerinin ve çocuk parkının olup olmamasının önemli görölmediği ifade edilmektedir. Benzer şekilde ister bilgi sahibi olsun ister olmasın yemek kalitesi, yemek türü, parasal değer ve atmosfer her iki durumda da en çok önem verilen nitelikler olarak görölmektedir. Tüketicilerin gidecekleri restoran hakkında bilgi sahibi olmaları durumunda yemek kalitesi; bilgi sahibi olmamaları durumunda ise konunun restoran seçiminde belirleyici olduğu ve bu durum olsa dahi yemek kalitesine muhakkak dikkat ettikleri ifade edilmektedir. Enformasyon kaynağı olarak ise arkadaşlar ve yakın çevre/akrabalar güvenilir bilgi Kaynakları olduğu görölmektedir. İnternetin hayatımızın ayrılmaz bir parçası olmasıyla birlikte tüketicilerin yemek ve restoran seçiminde de internet enformasyon kaynağı olarak kullanılmaktadır. Yukarıdaki çalışmada olduğu gibi daha önce gidilmemiş bir restorana ait yapılmış yorumların önemine dikkat çekerek Parikh vd. (2016) internette restoranlar hakkında uzmanlar, editörler (yarı uzman) ve kullanıcılar tarafından yapılmış yorumların içeriklerini analiz etmişlerdir. Profesyonel ve amatör olarak yapılmış restoran yorumları arasından farkı ortaya koymak için rastgele seçilmiş restoranlara ait yorumlar dijital baskısı bulunan gazetelerden, editöryal yayınlardan ve kullanıcılar tarafından kullanılan internet sayfası üzerinden toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre tüm yorumların atmosfer, şef, dekor, yemek, fiyat, hizmet, içecekler, garsonlar ve şaraplar olmak üzere dokuz ana kategori altında

toplandığı görülmektedir. Bunlar arasında yemek ile ilgili yorumların tüm enformasyon Kaynaklarında en çok vurgulanan konu olduğu, editoryal (yarı uzman) yayınlarda atmosfer ve dekorun diğer iki kaynağa göre öne çıktığı ve fiyatın da kullanıcı içerikleri ve yarı uzman görüşlerinde gazetelere göre daha çok vurgulandığı ifade edilmektedir. Yang (2016) tarafından Macau’da 244 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada ise kullanıcıların çevrimiçi ağızdan ağıza iletişim niyetleri ile restoran memnuniyeti, bilgi paylaşım faktörleri “egoist veya özgeci ihtiyaç” ve teknoloji kabul faktörleri “algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı” arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın bulgularına göre kullanıcıların özgeci ihtiyaçları yorum yazma/ çevrimiçi ağızdan ağıza iletişim niyetlerini olumlu etkilediği ve aynı şekilde restoranlara yorum yapılan internet sayfalarının algılanan faydasının da bunda etkili olduğu ifade edilmektedir.

Restoranlar üzerine yürütülen bir başka çalışma konusu ise tüketicilerin yemek deneyimi bileşenlerini oluşturan faktörlere odaklanmıştır. Andersson ve Mossberg (2004) yemek deneyimini etkileyen faktörler modelinde yemeği merkezde konumlandırmış ve deneyimi etkileyen beş faktörü (mutfak, restoranın içi, diğer müşteriler, eşlik edilme ve servis) yemek etrafında sıralamıştır. Hansen vd. (2005) tarafından A’la carte restoranlarda yemek deneyimini oluşturan faktörler, genel olarak yiyecek ve içecekler ile ilgili olan çekirdek ürün, restoranın iç tasarımı, müşteri ile personelin, müşteri ile diğer müşterilerin etkileşimini ifade eden kişisel sosyal buluşma ve yemek yeme amacına göre birlikteliği ifade eden eşlik edilme durumu ile dört boyutu da kapsayan atmosfer olarak tanımlanmıştır. Aynı araştırmacılar atmosferi tüketicinin beş duyu organı ile algıladığı her şey olarak açıklamış ve deneyimin atmosfer etrafında şekillendiğini söylemiştir. Gustafsson vd. (2006) tarafından geliştirilen modelde de atmosfer, restoranlarda yemek deneyiminde tüm boyutları kapsayan ve deneyimin etkilendiği her şey olarak ifade edilmiştir.

Tüketiciler üzerine yürütülen çalışmaların tüketicilerin restoran işletmelerine karşı tutumları, memnuniyet düzeyleri, sadakat, tekrar ziyaret etme niyeti ve şikâyet konularına odaklandıkları görülmektedir. Restoranlarda tüketici tutumlarına odaklanan Lee ve Hwang’ın (2011) çalışması tüketicilerin lüks restoranlara karşı olan tutumlarında psikolojik materyalizm, eşsizlik, hedonizm, mükemmeliyetçilik ve demografik özelliklerin cinsiyet, yaş ve gelir etkisini araştırmıştır. 243 kişi ile gerçekleştirdikleri çalışmada lüks restoranları tanımlayan temel kavramlardan birinin yüksek fiyat olduğu görülmektedir. Ayrıca

tüketicilerin motivasyonları ve demografik özelliklerinden yalnızca gelir düzeyinin lüks restoranlara olan tutumlarında etkili olduğu ifade edilmektedir. Tutumların yanında restoranlarda memnuniyeti sağlayan unsurlar da ele alınmaktadır. Örneğin, farklı restoran türlerinde servis hızının algılanmasına yönelik olarak Noone vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada, lüks restoranlarda hızlı servis yapılması ve yemeğin aceleye getirilmesi bir memnuniyetsizlik doğururken, hızlı servis sunan restoranlarda bu hız memnuniyeti artırmaktadır. Bell ve Pliner (2003) çalışmasına göre yalnız yemek yeme ile bir grup içerisinde yemek yeme arasında memnuniyet ve tatmin açısından farklılık olduğu görülmektedir. Eşlik edenin olduğu ya da grup halinde yemek yendiğinde restoran türü fark etmeksizin yemek yeme zamanı da uzamaktadır.

Arora (2012) ise memnuniyetin, kişisel hizmet ve müşterinin kendisini özel hissetmesi sağlanarak artırılabilirliğini düşünmektedir. Eşlik edilme ya da sosyal karşılaşma olarak değinilen bu durum, deneyimin kiminle paylaşıldığı konusuna da odaklanmaktadır. İş yemeği veya aile yemeği olarak ele alındığında, tüketicilerin istekleri ve beklendikleri deneyim değişmektedir. Söz gelimi iş görüşmesi için çıkılan bir yemekte, servis esnasında ya da sonrasında yaşanan bir problem veya diğer müşterilerden Kaynaklarıproblemler deneyimi olumsuz etkileyebilir dolayısıyla tüketici karar verirken restoranın daha resmi hizmet sunan ve müşterilerinin de bu şekilde davrandığı restoranları tercih etmektedir. Aynı şekilde eğlenmek veya hoş vakit geçirmek için yemek yiyecek olan arkadaş grubu daha kalabalık ya da marka restoranları tercih etmektedir. Bu çalışmaların yanında tüketicilerin davranışsal niyetine odaklanan çalışmalar da görülmektedir. Jani ve Han (2011) masa servisi sunan restoranlarda tüketicilerin davranışsal niyetlerini artıran faktörlerin neler olduğunu ele almışlardır. Farklı türde aile, orta sınıf, gündelik vb. yedi restoranda 305 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada hizmet karşılaşma performansı, algılanan fiyat, etki, müşteri memnuniyeti, ilişki kalitesi ve davranışsal niyet boyutlarından oluşan model test edilmiştir. Buna göre hizmet karşılaşma performansı, algılanan fiyat ve memnuniyet tüketicilerin davranışsal niyetinin artmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir. Araştırma sonunda restoran işletmelerinin dikkatlerini hizmetlerin sunulma biçimine yönlendirmeleri tavsiye edilmektedir. Zira personelin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılarken güler yüzlü, nazik ve dürüst olmaları sağlandığında yiyecek fiyatlarının diğer restoranlara göre uygun ve makul algılanmasına katkı sağlayacakları ifade edilmektedir. Dolayısıyla



duyguların davranış niyeti ve tatminde en etkili faktör olduğu dile getirilmektedir. Liu ve Jang (2009) Amerikalı tüketicilerin Çin restoranlarına yönelik algılarını ve aynı zamanda Çin restoranlarının hangi özelliklerinin Amerikan müşterilerin memnuniyetleri ve davranış niyetlerini etkilediğini incelemektedir. Masa servisi sunan üç orta sınıf restoranda gerçekleştirilen çalışmada temizlik ve özenli hizmetin Çin restoranlarının geliştirmesi gereken nitelikler olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte yemek kalitesi, hizmet güvenilirliği ve etrafın temizliği müşteri memnuniyetinde ve olumlu yemek sonrası davranışsal niyet geliştirmelerinde en önemli üç faktör olarak görülmektedir.

Tüketiciler üzerinde yapılan bir diğer restoran odaklı alan; tüketicilerin restoranları tekrar ziyaret etme niyetlerinin açıklandığı çalışmalardır. Bu noktada Han ve Kim (2009) işletme ve pazarlama alanında yapılan çalışmalarda tüketicileri kazanma konusunda ilişkiyel avantajlar, algılanan fiyat ve algılanan değeri ölçen çalışmanın azlığına vurgu yaparak Amerika’da masa servisi sunan restoranlara giden müşteriler ile yaptıkları çalışmada davranışsal niyet modeli önermiş ve uygulamışlardır. 373 kişinin katıldığı çalışmanın genel bulguları müşterilerin tekrar ziyaret etme ve tavsiye etme niyetlerinin sosyal, özel muamele ve güven yararları sağlayarak fiyatın makul olduğu algısını artırmak ve algılanan değerlerini iyileştirerek sağlanacağını göstermektedir. Tsai ve Lu (2012) etnik restoranlarda otantik yemek deneyimi algılarının önemi ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemekte; tekrar satın alma niyetini açıklamayı çalışmaktadır. Tayvan’da 538 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada müşterilerin yaşadıkları otantik yemek deneyiminin satın alma niyetlerinde etkisi dile getirilmektedir. Restoran işletmecilerinin tekrar ziyaret oranını artırmaları için yemek kalitesi ve otantikliğinin müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde artırmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca restoranın tasarımında otantik öğelere yer verilmesi müşteri için bir tercih sebebi olarak görülürken, çalışanlar ile ilgili faktörler ne önemli ne de önemsiz görülmektedir.

Restoranlar ve tüketiciler üzerinde yapılan son çalışma grubu tüketici şikâyetleri ile ilgilidir. Çalışkan (2013) restoran işletmelerinde hizmet hataları ve telafileri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ele almıştır. İki farklı restoran türünde hizmet hatası yaşamış 283 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada restoranın türüne göre uygulanan telafi yönteminin değiştiği ve bu telafi uygulamasına bağlı olarak müşteri memnuniyetine olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir. Özdemir vd. (2015) restoranlarda müşteri şikâyetlerine

odaklanmışlar, bunu yaparken de tutum, özel normlar ile algılanan davranışsal kontrolden oluşan davranışsal faktörler ve enformasyon düzeyi ile kendini önemsemeyen oluşan bireysel faktörlere odaklanmışlardır. Buna göre müşterilerin şikâyet etmeye yönelik olumlu tutumları, düşüncesine önem verilen birinin şikâyet etme konusundaki görüşü, algılanan davranışsal kontrol seviyesinin artması, kendilerini önemsemeleri ve hakları konusunda bilgi sahibi olmaları ziyaret ettikleri restoranlarda şikâyet etme niyetlerinde etkili olduğu görülmektedir.

Heung ve Lam (2003) Çinli müşterilerin Hong Kong'da otel restoranlarında şikâyet etme davranışlarını yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri bakımından incelemiştir. Restorandan ayrılan her beşinci müşterinin çalışmaya davet edildiği rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiş toplam 220 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre eğer katılımcılar restorandan memnun değilse yakın çevresini de bu konuda uyarmakta ve restorana tekrar gitmeme davranışını sergilediği görülmektedir. Şikâyet etme davranışının genç katılımcılarda üst yaş gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, kadınların erkeklere göre şikâyetlerini dile getirme niyetinin daha yüksek olduğu ve eğitim seviyesi arttıkça da şikâyet etme davranışının arttığı ifade edilmektedir. Çinli müşterilerin memnuniyetsizliklerini dile getirme konusunda isteksiz oldukları ve büyük bir çoğunluğunun şikâyet etme davranışının ağızdan ağıza iletişim ve restorana tekrar gitmeme gibi özel eylemler şeklinde olduğu görülmektedir.

Namkung vd. (2011) restoran işletmeleri için müşteri şikâyetlerinin hizmette yaşanan aksaklıkları görme ve tekrar edilmesinin önüne geçme fırsat sunabileceğini ifade etmektedir.

Bu bağlamda karşılanma ve masaya oturma, siparişin alınması ve siparişin getirilmesi, tüketim ve ödeme olarak ifade edilen farklı hizmet aşamalarında gerçekleşen hizmet hatlarına yönelik farklı sadakat düzeyine sahip tüketicilerin nasıl tepkiler verdiklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. 289 katılımcının sunulan dört farklı senaryoda ifade edilen durumlara göre memnuniyet düzeylerini ifade ettikleri çalışmanın bulgularına göre hizmet aşamalarının tamamında katılımcıların şikâyetlerini dile getirdikleri görülmektedir. Tüketim aşamasında gerçekleşen bir hizmet hatasında sadakat düzeyi yüksek müşterilerin diğer müşterilere göre daha az memnuniyetsizlik yaşadıkları ifade edilmektedir. Buna karşılık karşılanma ve masaya geçilmesi ile sipariş alımı ve getirilmesi sürecinde yaşanan bir hizmet hatasında ise sadakat düzeyi yüksek olan müşterilerin şikâyet etme konusunda daha istekli oldukları görülmektedir.

Hesap ödeme aşamasında ise iki grup arasında çok fazla bir farkın olmadığı ancak sadakat düzeyi yüksek müşterilerin sadakat düzeyi düşük müşterilere göre daha anlayışlı davrandıkları ifade edilmektedir.

Özdemir vd. (2015) restoranlarda hizmet hatası, telafisi ve şikâyet süreçlerini tüketici bakış açısıyla ele almışlardır. Restoranlarda olumsuz deneyim yaşamış ve bu konudaki şikâyetlerini dile getirmiş katılımcılar arasından yöneltilen soruları eksiksiz yanıtlamış 95 kişiden elde edilen bulgulara göre tüketicilerin genellikle yemek, servis ve atmosfer ile ilgili hizmet hatalarını yaşadıkları görülmektedir. Tüketicilerin şikâyetlerini dile getirmeden önce ise yaşadıkları hizmet hatasının önemini ve niteliğini değerlendikleri, bunun neticesinde şikâyetlerini dile getirdikleri ifade edilmektedir. Öyle ki yaşanan olumsuzluk onlar için önemli bunun sebebinin restoran işletmesi olduğuna inandıklarına, şikâyetlerini dile getirme konusunda daha istekli oldukları dile getirilmektedir. Tüketiciler şikâyetlerini ağızdan ağıza olumsuz iletişim, üçüncü kişilere durumu bildirme, eylemsizlik ve çıkış şeklinde dile getirdikleri görülmektedir.

Bir diğer çalışmada ise Harun vd. (2018) tüketicilerin şikâyet yönetimi konusundaki algılamalarına dikkat çekerek adalet kuramı çerçevesinde tüketicilerin hizmet hatası ve telafisinde yaşadıkları deneyimlerinin sonrasında olumlu ağızdan ağıza iletişim davranışlarını etkileyen faktörleri değerlendirmektedir. Restoranlarda hizmet hatası yaşamış 901 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına göre tüketicilerin hizmet hatasının telafisinden memnun olmaları ve bu durumun beklentilerini karşılama durumu adalet algılamaları etkilenmekte ve ağızdan ağıza tavsiye niyetleri de olumlu olarak etkilenmektedir.

## 2. BÖLÜM

### 2. MICHELIN YILIZLI RESTORANLARA ÖRNEKLER

Bu bölümde ise World 50 Best Restaurants ödülllerinden yararlanılarak dünyanın en iyi Michelin yıldızlı restoranlarından örnekler verilecektir.

#### 2.1. Mirazur

Mauro Colagreco'nun eşsiz mutfağı, Menton'un sembolik narenciye meyveleri de dahil olmak üzere denizden, dağlardan ve restoranın kendi bahçelerinden ürünler kullanılmıştır. Fransız Rivierası'nın rakip tanımayan manzarası, üç çeşit basamağı bulunan sebze bahçesi ve en tatlı ürünleri ortaya çıkararak yetenekli şeflerin bulunduğu Mirazur, sizlere en iyi restoran deneyimini sunmaktadır (Theworlds50best, 2019).

2019 yılı tamamen şef Mauro Colagreco'nun yılı olmuştur. İstikrarlı bir şekilde yükselen 2009'un ilk 35'ine çıkan restoranı bu yıl en iyi restoran listesinde 1. Sıraya yerleşmiştir. Restoran 3 yıllık bir restorasyon çalışmasından sonra, seçkin 3 Michelin yıldızının yanı sıra, yeni bir yemek odası, sebze bahçelerinde genişletmeler ve inanılmaz yemek deneyimleri sunmaya devam etmektedir (Mirazur, 2019).

Mezeler ve lezzet kombinasyonları için kendi kişisel fikir ve yorumlarını kullanan Mauro Colagreco kendine özgü bir tarz yaratmıştır. İtalyan ve Arjantin'in kültürel miraslarından ve birlikte çalıştığı şeflerin yemeklerinden esinlenerek sınırın her iki tarafında da kültürel bir mirasa dayandıran şef Colagreco kendi sezgisini takip etmektedir (Theworlds50best, 2019). Mirazur'un tadım menüsünde öne çıkan özellikler arasında; havyar kremalı kendi bahçelerinden topladıkları tuzlu kabuklu pancar, tavuk kümesinden yumurtalar, yılan balığı ve fındık, beyaz truffle mantarı ile akışkan yumurta ve patatesli brioche ekmeği bulunmaktadır. Restoranın ayrıca Pablo Neruda şiiri ile servis ettiği mükemmel bir zencefilli ekmeği bulunmaktadır. Arjantin doğumlu olan Colagreco, 20li yaşlarında Fransa'ya taşınmıştır. 2003 yılında ölümüne kadar olan sürede ünlü şef Bernard Loiseau ile birlikte çalışmıştır. Daha sonra Paris Arpege'de Alain Passard, Alain Ducasse ile Hotel Plaza Athenee'de daha sonra 2006 yılında İtalya-Fransa sınırına yakın olan Mirazuru açmıştır (Theworlds50best,2019).

## 2.2. Noma

Birçok defa dünyanın en iyi restoranı olarak gösterilmiştir. Kopenhag'daki Noma, şef Rene Redzepi'nin öncülüğünde İskandinav mutfağına özgü lezzetler sunmaktadır. Noma'da yapılan yemeklerin tamamı yalnız bölgede o mevsimde yetiştirilen meyve ve sebzeler kullanılarak yapılmaktadır. Nordik bölgesinde yetişmeyen meyve ve sebzeler kesinlikle restoranda kullanılmamaktadır. Dünyanın en iyi restoranlarından biri olan Noma'nın geçirdiği değişimi anlatan Noma My Pefect Storm, 2015 yılının Kasım ayında vizyona girmiştir (Öndaş, 2016).

Yaptığı yemekler ve fermantasyon çalışmaları ile şef Rene yepyeni bir mutfak türü geliştirmiştir. Yenilikçi olması ve sürekli olarak mutfakta inovasyonlar yaratması herkesin dikkatini çekmektedir. İskandinav mutfağını bambaşka yerlere taşıyan Rene Redzepi, her sezonda daha derine inerek vizyoner yaklaşımı ile The World's 50 Best listesinde 2010,2011,2012,2014 yılları arasında Dünya'nın en iyi restoranı seçilmiştir (Theworlds50best, 2019).

Redzepi, Şubat 2017 yılında Noma'yı kapatıp, yeni restoranını 2018 yılının şubat ayında Refshalevej adasına taşımıştır. Ve şef Redzepi'nin burada açmış olduğu restoran yeni bir restoran olduğundan, bu yılki almış olduğu 2.lik ödülü ile listeye en yüksek yeni giren restoran ödülünü de elde etmiştir. Noma, yeniden açıldığında Redzepi belirli mevsimlerde en iyi olan malzemeleri kullanarak sezonluk ve kendi belirlediği tarihler arasında özel tadım menüleri sunmaktadır. Restoran buna bağlı olarak yılda 3 menü sunmaktadır ve her menüde 20 course'luk tadım yemekleri bulunmaktadır. Deniz ürünleri sezonu 9 Ocak-1 Haziran, sebze mevsimi sezonu, 25 Haziran-21 Eylül, av hayvanları ve orman sezonu 15 Ekim, 21 Aralık tarihleri arasında gerçekleşmektedir. Konukların bu tarihler arasında kendi damaklarına uygun olarak rezervasyon yapmaları önemlidir çünkü bu menü haricinde başka bir şey servis edilmemektedir. Noma restoranının anlamı da şef Redzepi'nin yıllardır yaptığı çalışmaları doğrular niteliktedir; orijinal parçaların toplamından çok daha fazlasını oluşturan, sayısız pişirme tekniğinin merceğinden geçmiş yerel malzemelerin kullanılması anlamına gelmektedir (Theworlds50best, 2019).

Noma'da bitki sezonunda yenilebilir her şeyi keşfetmek amaçlanmaktadır. Yer altında ve yer üstünde, suya yakın ve ağaçlarda bulabileceğiniz bütün her şey bitki sezonunda

pişmektedir. Göl kenarında, nehirlerde, derelerde, çayır ve ormanlık alanlarda en taze malzemeleri yemeğe dönüştürmek ve bunları kendi çiftliklerinde üreterek insanlara yeni deneyimler sunmak restoranın yeni vizyonudur. Sebzelerle yemek yapmak her zaman Noma'nın favorisi olmuştur ancak, şimdi tamamen sebzelerden oluşan bir menü oluşturmak ve onu etli olarak lezzetli yapmak büyük bir çalışma gerektirmektedir. Bu menü bitki krallığının çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda çok heyecan verici bir deneyim olmaktadır. Sunulacak olan menü tamamen vejetaryen ve vegan menü olmaktadır. Aynı zamanda restoranın yaptığı açıklamada misafirlerin deniz ürünleri ya da et bulacakları sanılıyorsa tamamen yanıldıkları, bu sezonda hiçbir et ürünü kullanmayacakları söylenmiştir (Noma, 2019).

### **2.3. Asador Etxebarri**

Şef Victor Arguinoniz, birçok insanın ızgara üzerinde görünen basit ürünler olarak tanımlayacağı ürünleri bir sanat eserine çevirmek gibi özel bir yeteneği bulunmaktadır. Restoranda kendine özgü doğal lezzetlere saygı duyularak potansiyeli olan her malzeme kullanılmaktadır. Kendi suyunda yetiştirilmiş yeşil bezelye, yıllandırılmış sığır etinden elde edilen mükemmel umami ve ayrıca Arguinoniz, sebze ve proteinleri çeşitli odunlardan yaptığı karışımlar ile tütsüleyerek pişirmektedir (Theworlds50best, 2019).

Özel üretimi olan kendi ızgaralarında şef Arguinoniz, her yemek için değişik kombinasyonları kullandığı meşe, portakal, elma gibi ağaçları bulunmaktadır (Özsoy, 2017).

Şef kendi sitesinde yaptığı tanımlama ile; o sezon hangi ürünler taze olarak bulunmaktaysa onları kullandıklarını, mutfaktaki malzemelerin doğa ile uyumlu ve ona zarar vermeyecek şekilde hazırlandığını belirtmektedir (Asadoretxebbarri, 2020). Arguinoniz, Bilbao'da küçük bir köyde doğmuştur ve kendi ızgaralarını tasarladığı ve üretip kullandığı tek bir mutfakta çalışmıştır o da kendi restoranıdır. Dünyaca tanınan durumuna rağmen, Etxebarri'yi diğer dünya standartlarında restoranlardan ayıran şey, tamamen sade ve taş döşeli bir restoranının ve yemek salonunun bulunmasıdır. Ayrıca restoranın zemin katında köy barı olarak kullanılabilen bir alanı bulunmaktadır (Theworlds50best,2019). Sade konseptinin yanı sıra restoranın günlük hizmet kapasitesi 30 kişi ile sınırlı olduğu için rezervasyonsuz misafir kabul edilmemektedir (Asadoretxebbarri, 2020).

## 2.4. Gaggan

Şef Gaggan Anand, 2010'da Bangkok restoranını açtığında Hint yemekleri ile ilgili küresel söylemleri tek başına değiştirmiştir. İki Michelin yıldızı ile ilk Hintli olma unvanını kazanan şef Gaggan, ilk Michelin yıldızı kazanan kadın Hintli olma unvanını elde eden Garima Arora'ya da ilham kaynağı olmuştur. Tayland dahil birçok bölgede bulunan şefleri de etkilemiştir (Ho, 2018).

Üst üste 2014-2018 yılları arasında Gaggan, sürekli gelişen yaratıcılığının ve yenilikçi düşüncelerinin vermiş olduğu fikirler ile Asya'nın en iyi 50 restoranı arasında 1. seçilmiştir. El Bulli'den etkilenen şef Gaggan Anand'ın, çoğu çatal bıçak kullanılmadan el ile yenebilen ve ateşte çabuk pişen 25 kadar yemeği bulunmaktadır. Gaggan şu an Asya'nın sunabileceği en iyi restoran olsa da 2020 yılı içerisinde restoranını kapatacağını söylemiştir. Son verecek olduğu akşam yemeğinden sonra restoranını kapatarak Fukuoka'da küçük bir restoran açmayı planlamaktadır (Theworlds50best, 2019).

## 2.5. Geranium

Geranium'un mutfağı berrak, hafif ve dinamiktir. Tüm duyuları restore eden, meydan okuyan ve zenginleştiren yemekler yapmak restoranın asıl misyonudur (Geranium, 2019).

Bu zarif, lüks restoran sıra dışı bir şekilde ulusal futbol stadyumunun 8. Katında bulunmaktadır ve manzarayı görebilmenizi sağlayan tam boy pencereleri bulunmaktadır. Manzarası gibi menü de mevsimler ile beraber değişmektedir. En iyi organik malzemeler son derece dengeli hazırlanmaktadır ve özel tekniklerle pişirilmektedir. Açık mutfağın gezilip görülmesi misafirlere güzel deneyimler yaşatmaktadır. Aynı zamanda yemek esnasında şefler ile sohbet etme imkanı yakalayabilen misafirler unutulmaz anlar yaşayabilmektedir (Michelin, 2019).

Oldukça etkileyici bir CV si olan Rasmus Kofoed Danimarka'nın ilk üç Michelin yıldızı kazanan şefidir. 2016 yılında Kofoed, Bocuse d'Or yarışmasında hem bronz hem gümüş hem de altın madalyayı kazanan tek şef unvanına sahiptir. Geranium dünyanın en iyi 50 restoranı sıralamasında 2012'de 49. Sırada yer alırken, 2019 yılında ise 5. Sırada yer almıştır (Theworlds50best, 2019).

## 2.6. Alain Ducasse at The Dorchester

1956 yılında Landes bölgesindeki bir çiftlikte doğan Alain Ducasse, erken yaşlarda ürünlerin verdiği zevki tatma fırsatı yakalamıştır. 16 yaşındayken genç aşçı, Fransa'nın güneybatısında bir restoranda işe başlamıştır. Daha sonra Fransa çapında ünlü olan şefler, Michel Guerard, Gaston Lenotre, Alain Chapel ve Roger Verge ile çalışmaya devam etmiştir (Ducasse-Paris 2020)

Dünyaca ünlü şeflerden olan Alain Ducasse'nin kendi ismiyle açtığı üç restoranı bulunmaktadır (Öndaş, 2016). Ducasse 2005 yılında aynı anda 3 restorana sahip, 3 Michelin yıldızlı şef olmuştur (Ducasse-Paris 2020). Paris Plaza Athene'de ve Monaco Louis XV'in ardından Londra'da açtığı The Dorchester otelinin içinde bulunan restoran Alain Ducasse at The Dorchester, Fransız mutfağını İngiltere'de temsil eden en iyi restoran olarak kabul edilmektedir (Öndaş, 2016).

Alain Ducasse at The Dorchester Londra'nın en iyi restoranı olması dışında dünyanın en önde gelen restoranı olma özelliğiyle de dikkat çekmektedir. Restoranın sunumunun gösterişli olması ve dekorasyonunun gösterişli olması Londra'da en leziz Fransız yemeklerini sunmaktadır. Kullanılan malzemelerin Fransız ve İngiliz tedarikçilerden sağlandığı Alain Ducasse at The Dorchester restoranın müdürlüğünü Damien Pepin yapmaktadır ve baş şef Jocelyn Herland'dır (Öndaş, 2016). Şef Ducasse'ın imzalı yemekleri artık kendilerini kanıtlamış olsa da restoranın baş şefi Jean Philippe Blondet menüye kendi damgasını vurmaktadır. Menüde bulunan yemeklerin çok cesurca hazırlanması ve İngilizlerin mutfaktaki malzemelerin en iyisini kullanmaları menüleri daha da zenginleştirmiştir (MichelinGuide, 2019). Her tabağın kendi hikayesi olduğu gibi asıl merkezde olan yemekler, şeflerden önce gelmektedir. Geleneğe bağlı olan Alain Ducasse, gelenekçi mutfağı modernlik ile birleştirerek misafirlerin ürünlere olan yüksek beklentilerini yerine getirmektedir (Alainducasse-Dorchester, 2020).

## 2.7. Blue Hill

Restoranın şefi Dan Barber yaratıcılığı ile Amerika'nın en ünlü şefleri arasına girerek, filozof şef unvanına sahip olmuştur. Stone Barns'ta bulunan restoranı Blue Hill'in sahibi şef Barber'ın damak zevki oldukça gelişmiştir. Değişikliği her zaman kendisine misyon edinen



Barber sadece gıdalara bağılı hizmeti değil aynı zamanda Amerikan çiftliklerinin yeme alışkanlıklarını da değiştirmeyi amaçlamaktadır (Gastromasa, 2018).

Dan Barber 2009 yılında Time Magazine dergisi tarafından dünyanın en etkili 100 insanı arasına girmeyi başarmıştır ve aynı yıl ülkenin en seçkin şefi seçilmiştir. Barber kendi kitabı olan “The Third Plate” de devrim niteliğinde yeni bir yeme şekli sunmaktadır ve “tarladan sofraya” yeme şeklinin ötesine geçmektedir. Barber son 10 yılını dünya çapında tekil lezzetleri ve tarım topluluklarını araştırarak geçirmiştir ve sonunda Amerikan mutfağında radikal bir değişim oluşturmayı başarmıştır (Gastromasa, 2018).

Eski Amerikan başkanı Barack Obama’nın Cumhurbaşkanlık fiziksel uyumluluk spor ve beslenme konseyine hizmet etmesi için atanan Barber, eğitim ve iyi tarım ilkelerini doğrudan masaya yatırarak, taş ahırlar gıda ve tarım merkezi adlı yönetim kurulunun bir üyesi olarak başlattığı çalışmaya devam etmiştir. Barber 2006 yılında New York’un ve ülkenin en iyi şefi seçilmesinin yanı sıra, 2009 dahil olmak üzere James Beard ödülünü almaya da layık görülmüştür (BlueHill, 2020)

Ünlü şef Barber endüstriyel tarım sistemini uzun bir süredir eleştirmektedir. Çiftçiler ve ülke genelindeki tohum yetiştiricileri ile birlikte uzun zamandır beraber çalışma yürütmektedir. Barber son zamanlarda kendi restoranı için tadım menüsü üzerinde de çalışmalar sürdürmektedir (Gastromasa, 2018). New York’ta bulunan restoranı birçok hizmet için açık bulunmaktadır. Bunlar arasında, özel etkinlikler ve tarla gezileri, çiftçiler ve şefler ile gerçekleştirilen özel etkinlikler ve toplantılar dahil olmak üzere misafirlere birçok imkan sunulmaktadır (BlueHill, 2020). Şef Barber son zamanlarda yaptığı çalışmalar ile birlikte 7 yeni tohum çeşidi üretmiştir. Barber’ın tohumlara duyduğu ilgi 10 yıl öncesine dayanmaktadır. Bir balkabağı yetiştiricisi olan Michael Mazourek ile yapmış olduğu görüşme sonrasında, ilham alarak kendi restoranında kurmuş olduğu sebze yetiştirme merkezi Row7 ile bunu bir adım daha ileri taşımıştır. Barber ve beraberinde çalışmış olduğu şefler tohum genetiği üzerinde deneyler yaparak, mevcut bir ürünü daha ileriye taşımak ve ondan daha iyi lezzetler almak vaadiyle çalışmalarına devam etmektedir (Gastromasa, 2018).

Günümüzün iyimser gibi görünen tarladan sofraya yemek anlayışının merkezinde çok karanlık sırlar olduğunu savunan Barber, yerel gıda zincirinin bize sunduğu yiyecekleri, bizim yememize uygun olarak sunmadığını belirtmiştir. Fabrika çiftçileri ve kimyasal olarak

yetiştirilen ürünler konusundaki endişeni dile getirerek, toplumsal bir harekete yol açtığını, günümüzün aydınlanmış yeme içme şeklinin bile çevreye ve bireysel sağlığa zararlı olduğunu ortaya koymuştur. Fabrikadan çıkan ürünler hiçbir şekilde ürünlerin gerçek lezzetlerini yansıtmamaktadır. Dünya çapındaki 10 yıllık araştırma geçmişine dayanan Barber, kendi yazmış olduğu kitabında toprağı iyileştirerek yiyeceklere güzel tatlarını vermesini sağlayacak radikal ve yeni düşünceler sunmaktadır. Tarladan sofraya olan ilerleme hareketinin temel mantığı; kesilen etlerin serbest gezen hayvanlardan ve sebzelerin ise doğal Kaynaklarından elde edilmesidir. Ancak endüstriyel anlamda bu mantık, toprağın ve gezegenin ekolojik olarak dengesini bozmaktadır ve bundan Kaynaklı olarak çiftçilik ve sürdürülebilir yemek anlayışı için bir çözüm oluşturmamaktadır (Thethirdplate, 2016).

## **2.8. Alinea**

2006 yılında Chicago’da şef Grant Achatz ve Nick Kokonaz tarafından açılan Alinea, hızla yükseliş gösteren restoranlar arasında yerini almıştır. Restoran moleküler gastronomi alanındaki yemekleri ve farklı sunum teknikleri ile dikkat çekmektedir. Restoranın menüsü mevsimsel olarak değiştirilmektedir. Alinea, modern mutfağı olan yenilikçi yaklaşımı ile evrensel olarak övgüyle karşılanmaktadır. Üç kez Amerika'nın En İyi Restoranı seçilmiş ve Amerika Birleşik Devletleri'nde En İyi Hizmet dalında James Beard Ödülü'nü kazanmıştır (Öndaş, 2016).

Sıra dışı ürünler denilince akıllara ilk gelen isimler arasında yer alan Grant Achatz, moleküler gastronomi anlamında da dünyaya adını duyurmuştur. Küçüklüğünden beri restoranların içerisinde olan Achatz, Michigan’da ailesinin restoranında çalışarak işe başlamıştır. 1994 yılında Culinary İnstitute of Amerika’dan mezun olan şef Achatz, Charlie Trotter ve Thomas Keller’in yanında profesyonel olarak çalışmaya başlamıştır. Thomas Keller ile geçirdiğı zamanların çok değerli olduğunu belirten şef Achatz, Netflix’in Chef’s Table bölümünde yaptığı açıklamada, Thomas Keller ile dirsek mesafesinde çalışmanın inanılmaz olduğunu, Thomas Keller gibi olmak istediğini, kendini onun gibi yemek yapabilmeye adanmış olduğunu dile getirmiştir. 2001 yılı içerisinde Chicago’ya geri dönüp Trio restoranının şefliğini üstlenen Achatz, kısa süre içerisinde ulusal şöhret edinmiştir. Food&Wine tarafından 2002 yılının en iyi genç şeflerinden biri olarak gösterilmiştir. Achatz’ın yemeklere olan bağlılığı kısa süre içerisinde meyvelerini vermiştir ve çalıştığı

restoranı Mobil Travel rehberi tarafından 5 yıldız ile ödüllendirilerek 13 restorandan birisi olmaya hak kazanmıştır. 2005 yılında World's 50 Best listesinde 21. Sıraya yükselmiş, 3 Michelin yıldızı sayesinde ulusal olarak ünlenmesi hız kazanmıştır. Achatz ayrıca, Spinning Plates, Chef's Table gibi mutfak belgesellerinin yanı sıra The Final Table müsabakasının ABD temsilcisi olarak yer almıştır (Gastromasa, 2018).

## **2.9. The French Laundry**

Keller mutfak kariyerine genç yaşlarda başlamıştır ve annesi tarafından yönetilen Palm Beach restoranı, çalıştığı ilk restoran olmuştur. Keller 1983 yılında Fransa'ya taşınmış ve Guy Savoy ve Taillevent de dahil olmak üzere Michelin yıldızlı birkaç yerde çalışmıştır. 1986 yılında ilk restoranı olan Rakel'i New York'ta açmış, daha sonra Los Angeles'a Checkers otelinde yönetici şef olmak için taşınmıştır. Şef Thomas Keller 1990'ların başında Yountville'i ziyaret ederek, uzun zamandır yemek yeme hayalini gerçekleştirecek bir yer bulma arayışına girmiştir. Napa Vadisi'nde, kuracağı Fransız mutfağına bir yer bulmak için seyahatlerine devam eden Keller, rustik iki katlı taştan bir kulübeye rastlamasının ardından, restoranın avlusuna hayran kalmış ve kariyerine burada devam etmeye karar vermiştir. French Laundry adındaki bu yer, nehir kayaları ve kerestelerden inşa edilmiş, 1.600 metrekarelik bir yapı olarak 1900 yılında İskoç bir taş ustası tarafından salon şeklinde inşa edilmiştir. Bina daha sonra bir rezidans görevi görmüş ve 1920'lerde buharlı bir Fransız çamaşırhanesi olarak kullanılmıştır. 1978'de belediye başkanı Don Schmitt ve karısı Sally, yapıyı Keller'ın bulunduğu bir restorana dönüştürmüşleridir (ThomasKeller, 2020). 1994 yılında Keller Yountville'deki The French Laundry'nin mülkiyetini aldıktan sonra ülke çapında beğeni toplamıştır. Restoran 20. Yıldönümünü Temmuz 2014'te kutlayarak sanatına ve tarihine yakışır bir zemin haline gelmiştir. Keller 1 milyondan fazla kopyası basılı olan beş yemek kitabının yazarı olarak bilinmektedir. "The French Laundry" 1999 yılında piyasaya sürülmesinin ardından "Bouchon" ve "Under Pressure" sous vide hazırlıklarına adanmış bir yemek kitabıdır. Ayrıca 2009 ve 2010 yılları arasında altı hafta boyunca The New York Times en çok satanlar listesinde yer almayı başarmıştır. "Bouchon Bakery" Ekim 2012 de yayınlanmasının ardından yaklaşık iki ay sonra New York Times'ın en çok satanlar listesinde yerini almayı başarmıştır (ThomasKeller, 2020).

The French Laundry California eyaletinin napa vadisinde bulunmaktadır. Restoran şef Thomas Keller'in öncülüğünde 2005 yılında 3. Michelin yıldızına kavuşmuştur. Restoranda yemek yiyebilmeniz için eğer şanslıysanız 1 yıl öncesinden rezervasyon yaptırmanız gerekmektedir (Özdoğan, 2014 116.)

Geçtiğimiz aylarda hayata veda eden şef, yazar Anthony Bourdain, The French Laundry'yi sadece Amerikanın değil dünyanın en iyi restoranı yorumunu yapmıştır. The French Laundry'yi diğer restoranlardan ayıran özelliği, her gün 9 course yemekten oluşan 2 farklı tadım menüsü sunması ve restoranın belirlediği bir ücret ödeyerek kendi şarabınızı restorana getirme imkanınızın bulunmasıdır. Restoranda menüler ikiye ayrılmaktadır. 1. Menü tadım menüsü ve 2. menü vejetaryen tadım menüsü olmak üzere müşterilerine seçim imkanı sunmaktadır. Restoran kurulduğu günden itibaren günümüze kadar sayısız ödüle layık görülmüştür ve aynı zamanda The French Laundry adında bir yemek kitabı da bulunmaktadır (Öndaş, 2016).

Thomas Keller, mutfak becerileri ve olağanüstü yüksek standartları ile ünlü olan bir şeftir. Michelin rehberinde birden fazla 3 yıldızlı derecelendirme notu alan ilk ve tek Amerikalı şef unvanının yanı sıra, Fransa'nın en yüksek unvanlarından olan Chevalier of The French Legion of Honor (şeref lejyonu) olarak atanan ilk ve tek Amerikalı şef unvanına da sahiptir. Amerika'da yılın şefi ödülü, James Beard ve üstün restoratör ödülleri de dahil olmak üzere birçok ödülü bulunmaktadır (Thomas Keller, 2020).

## **2.10. Mume**

İspanyol bir şef, zamanımızın şeflerinin sadece yemek pişirmeye odaklanamayacağını, aynı zamanda yaratıcı, yönetici ve takım lideri ruhlu olmalarının gerektiğini söylemiştir. Bu özelliklerin hepsini başarı ile taşıyabilecek pek fazla kimse bulunmamaktadır açıklamasında bulunmuştur. Ancak Richie Lin ile tanışmak bütün bunları bir daha düşünmenize yol açmaktadır. Mume herhangi bir yatırımcının desteği bulunmadan açılmış bağımsız bir restorandır. Restoranların şefleri ve yatırımcıları güzel yemekler ile yüksek karlar elde etmek isterken Lin, yaratıcılık ve enerjiyi kullanarak bu duruma mükemmel bir çözüm üretmiştir (Chen, 2018/2018).

Mutfağa çok genç yaşlarda başlayıp unvanlarını erken yaşta kazanan şeflerin yanı sıra Lin, Kanada ve İngiltere’de pazarlama derecesi aldıktan sonra 1 yıl daha çalışarak mutfak endüstrisine girme kararı almıştır. Her zaman şef olmayı hayal eden Lin, bir noktada hayalini takip etmeye karar vermiş, Avustralya’da Le Cordon Blue okulundan ders alarak Sidney’de iyi olan birçok restoranda çalışmıştır (Chen, 2018/2018). Hong Kong doğumlu olan şef Lin, Sydney’e taşındıktan sonra Quay bölgesinde çalışırken, beraber açacakları restoranın şefi Ward ile tanışmıştır (Theworlds50best, 2019).

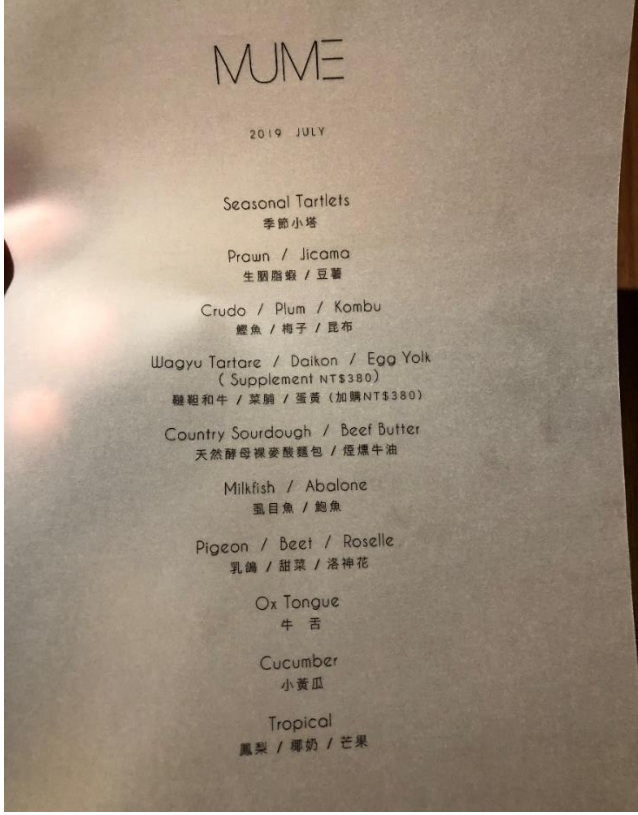
Tekniğini geliştirmek için kaybettiği zamanları telafi etmek isteyen Lin, en kısa sürede gelişme gösterebilmek için Dünya’nın en iyi restoranlarında çalışması gerektiğinin farkına varmış, arkadaşının da tavsiyesini alarak kariyerine Noma’da devam etmiştir. Noma ona çağdaş İskandinav mutfağının ruhunu öğretmiştir. Olumsuz coğrafi ve iklim koşullarının olduğu bir ortamda, şefler yerel içerikleri kullanarak farklı olasılıklar keşfetmektedir ve onlara meydan okumak için Dünya’nın her yerinden gelen yetenekler ile bir araya gelmektedir. Lin, edinmiş olduğu deneyimler sayesinde bir gün sahip olacağı mutfağı hakkında şöyle söylemiştir “Yaratıcı enerjinin serbest bırakıldığı bir yer” Yaklaşık bir yıl sonra Lin, Hong Kong’da Nur isimli bir restoranın açılışına yardım etmek için davet edilmiştir. Bu ona bir organizasyonun ve akşam yemeği planlamasının sıfırdan nasıl yapıldığını görme fırsatı vermiştir (Chen, 2018/2018).

2014 sonbaharında Lin, kendi restoranını kurmak için Tayvan’a gitmeye karar vererek, meslektaşı Long Xiong ile Ken Ward’da toplanmış, bu ikili Mume’nin kurucu üyelerini oluşturmuştur (Theworlds50best, 2019). Lin yaptığı bir açıklamada; şef olarak çalışmayı sevdiğini çünkü bunun herkese eşit fırsatlar sunduğunu söylemiştir. Kıdemli bir şefin bitirilmesi için verdiği 1 saatlik görev 40 dakika içerisinde bitebiliyorsa, içinizdeki öğrenmeye karşı olan isteğiniz ve çabanız ortaya çıkacak, daha fazla öğretmek için size daha yakın olacaktır ifadesini kullanmıştır (Chen, 2018/2018).

2019 yılı içerisinde yapılan Asya’nın en iyi 50 restoranı listesinde Mume restoranı 7. Sırada yer almıştır (Theworlds50best, 2019).

Restoranın sade bir menüsü bulunmaktadır ve yemekler tadım menüsü halinde bir yemeği bitirdikten sonra sırası ile bir diğer yemeğe geçilmektedir.

## Görsel 2.1. Mume Restoranın Menüsü



Fotoğraf araştırmacı tarafından restorana akşam yemeği ziyareti gerçekleştirilen tarihte çekilmiştir (17 Temmuz 2019).

Menüsünün içerik olarak görünümlü araştırmacı tarafından restoranda çekilmiştir. Oran olarak bir defter yaprağı kadar olan menünün şeffaf bir yapısı bulunmaktadır. Restoran Tayvan'da bulunduğundan, menüsünde hem İngilizce hem de Mandarince yemeklerin isimleri yazmaktadır. şef Lin, 10 course'luk tadım menüsünde; 3 course başlangıç, 4 ya da 5 course ana yemek ve 2 course'da tatlı olmak üzere yemeklerini sunmaktadır. Araştırmacı tarafından ziyaret edilen ve görüşme sağlanan diğer restoranların menülerinden farklı olarak küçük ve gerekli açıklamaların bulunduğu bir menüye sahiptir. Fiyat olarak bir açıklamanın bulunmadığı menü tamamen şefin kendi tercihidir.

## Görsel 2.2. Mume Restoranın İç Dekorasyonu



Fotoğraf araştırmacı tarafından restorana akşam yemeği ziyareti gerçekleştirilen tarihte çekilmiştir (17 Temmuz 2019).

Restoran i görünüm olarak menüsü ile uyumlu bir yapıya sahiptir. Gayet sıradan ve sıcak bir menüye sahip olan restoranın i dekorasyonu insanlar ile çok yakın ancak kimsenin rahatsız olmayacağı bir şekilde tasarlanmıştır. Michelin'in 1 atal bıçak sembolü ile tanımladığı konforlu bir restorandır. Restoranın akşam yemeği için toplam kapasitesi 20-30 kişi ile sınırlıdır. Rezervasyon yaptırmadan bir akşam yemeği için gidebilmeniz mümkün olmamakla birlikte rezervasyon yaptırdığınız ancak gitmediğiniz takdirde, restoran sizden yemeklerin maliyeti kadar bir miktar parayı tahsil etmektedir. Michelin restoranları, rezervasyon yaptıran misafirler için hazırlayacakları yemeklerin planlamasını ve hazırlığını önceden gerçekleştirdiğinden bu gerekli bir uygulama olarak görülmektedir.

Restoran alışanlarının hemen hemen hepsi Tayvanlı çalışanlardır, yemekler hakkında misafirlere bilgi ve tavsiye verecek kadar iyi İngilizce seviyeleri mevcuttur.

Görsel 2.3. Mume'nin İmzalı Ürünü Taiwanese Quinoa Tostada



Fotoğraf araştırmacı tarafından restorana akşam yemeği ziyareti gerçekleştirilen tarihte çekilmiştir (17 Temmuz 2019).

Quinoa tostada Lin'in bütün menülerinde yer bulmaktadır sadece yanındaki diğer yardımcı malzemeler değişim göstermektedir (Theworlds50best, 2019).

Noma restoranın şefi Rene, Meksika da kısa süreli açmış olduğu restoranında oraya ait tostadayı menülerinde kullanmışlardır (Husa, 2018).

şef Lin de bundan etkilenmiş olacak ki kendi stili ile geliştirdiği tostadayı yapmıştır. Tostada'nın alt kısmında wagyu tartare, confi edilmiş yumurta sarısı, japon turbu ve en üstte yuvarlak görünümü ile alkali pişirilmış Tayvan sitili tostada bulunmaktadır.

Alkali pişirme Maya ve Azteklerin kullandığı geleneksel ismi ile "Nikstamalization" olarak bilinmektedir. Ve çok eski mısır dönemlerinde kullanılmıştır. Bu işlem ile ilk başlarda volkanik küller kullanılmış olsa da ticari üretimde kalsiyum tuzları kullanılmaya başlanmıştır. Kalsiyum tuzları ile pişirme tekniğinin çevreyi en az kirleten teknik olduğu belirtilmektedir (Argün, 2018 232). şef Lin'in yapmak istediği de bu ayak izini azaltmaktır. Mume'nin internet sitesinden alınan yazı bunu doğrular niteliktedir



Yerel gıda ve tedarik zincirini desteklemek ve ithal edilen ürünlerin karbon ayak izini azaltmak amacıyla ürünlerin güzelliğini sergilemek için çiftçiler, balıkçı ve yerel gıda üreticileri ile yakın ilişki içerisinde olduklarını dile getirmişlerdir (Mume, 2020).

Mume'nin şef üçlüsü Tayvan'ın sunduğu en iyi malzemeleri sergilemek için yerel üreticiler ile daha derin ilişkiler kurarak sürekli çalışmaktadır. Şefler, akşam yemeklerini daha önce hiç görülmemiş ve tadılmamış yiyecekler ile birleştirmekten büyük gurur duymaktadır. Noma'dan esinlendikleri tabakları süsleyen çiçekler ve yiyecekler üç şefin deneyimlerini yansıtmaktadır. Benzersiz ve mevsimlik yerel Kaynak:lı Tayvan ürünleri ile harmanlanmış modern batı ve İskandinav teknikleri dikkat çekmektedir (Secret-retreats, 2019).

### 3. BÖLÜM

#### 3. MICHELIN RESTORANLARINA AİT TÜKETİCİ YORUMLARININ İNCELENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde New York'ta bulunan Le Jardinier, Ai Fiori, Casa Mono, Bouley at Home ve Gramercy Tavern, Singapur'da bulunan Song of India, Buona Terra ve Alma, Tai pei de bulunan Mume restoranlarını tercih eden tüketicilerin, restoranları tercih etmedeki algıları incelenmiştir.

İncelenen algıların analizi içerik analizi yöntemi ile elde edilmiştir. İçerik analizi metinleri düzenlerken, sınıflandırırken, metinleri karşılaştırırken veya teorik olarak araştırma sonuçlarını elde ederken kullanılmaktadır (Konan, 2020 20). Tüketicilerin algılarına yönelik yapılan araştırmada kullanılabilir ve geçerli veriler elde etmek için tercih edilen bir araştırma tekniği olarak kullanılmıştır (Krippendorf 1980 25). İçerik analizi yöntemi, bir metinden çıkarılacak olan anlamlı yorumların bir dizi işlemde geçirilerek anlamlı verilere döküldüğü teknik olarak ifade edilmektedir (Weber, 1989 5). Veri analiz sürecinde yapılan analizler üç bölüm halinde incelenmektedir. Bunlar; “verileri işlemek”, “verileri görsel hale getirmek” ve “sonuç çıkararak teyit etmek” işlemleridir. Veriler işlenirken araştırmacı oluşan bu verileri inceleyerek kodlama işleminden geçirmektedir. Veriler kodlanırken yapılacak olan araştırmaya uygun kodlar, veriler ve temalar kullanılmaktadır. Bu kodlar ile birlikte araştırılacak olan konu özetlenmektedir ve önemli olan yerler belirtilmektedir. Araştırılacak olan konu ile uyumlu olan veriler ve kodlar daha sonra grafik, tablo ve şekiller halinde okuyucuya aktarılacak biçime gelmektedir. Okuyucuya aktarılacak verilerin grafik, tablo ve şekille ile görsel hale getirilerek aktarılması, daha sonra bu kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına ve sonuca ulaşılmasında etkili bir biçime gelmektedir. En son aşamada ise; ortaya konan verilerin, kodların ve temaların görsel halde yorumlanması, karşıtlıklarının belirlenmesi, okuyucuya anlamlı bir şekilde aktarılacak anlamlandırılması ve geçerliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008 40-41).

Kodlama kavram olarak verileri anlamlı bir şekilde analize dahil etmek anlamını taşımaktadır. İncelenen verilerin anlamlı bölümlerine kodlar yani isimler verilerek bu bölümlerin daha sonra yorumlanmasına olanak sağlamaktadır. İncelenen verilerin bölümlere ayrılmasını, incelenmesini, karşılaştırılmasını, kavramlaştırılmasını ve verilerin

ilişkilendirilmesini sağlamaktadır (İşbilir,2019 3).

İnceleme yapan araştırmacı, elde ettiği verileri inceleyerek bu verileri bölümlere ayırır ve incelediği bölümlerin ne ifade ettiğini kavramsal olarak anlamlandırmaya çalışır. İncelenen veriler kodlama yapılan bölümlere göre paragraf, sözcük ya da cümle olarak kodlamalara dahil edilir, verilerin anlamlı görüldüğü ve bir bütün oluşturduğu yerleri araştırmacı tarafından uygun oranda isimlendirilir yani kod sistemine eklenir (Neuman,2012 668). İncelenen veriler kod sistemine dahil edildikten sonra kod listesi oluşmaktadır. Oluşan bu kod listesi incelenen verilerin kodlanması, incelenmesi ve düzenlenmesi aşamasında araştırmacıya yol göstermektedir. Oluşturulan kod listesi incelenen verilerin farklı bölümlerinde aynı anlama sahip verilerin isimlendirilerek kodlanmasında kullanılmaktadır. Oluşturulan kodların aynı anlamda kullanılması, incelenen verilerin farklı bölümlerinde bulunan ve aynı anlamı taşıyan kısımlarının bir araya getirilmesinde araştırmacıya yol göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008 230).

Tüketicilerin algıları incelenirken, bu algıların birbirlerine benzeyen yanları veriler halinde incelenmiştir. Bu veriler belirli kavramlar ve temalar kullanılarak bir araya getirilmiş, okuyucunun anlayacağı bir şekilde raporlara, tablolara ve şekillere çevrilerek aktarılabilceği için içerik analizi tercih edilmiştir.

Analiz edilecek yorumlar belirlenirken görüşme yapılan restoranların yorumları ele alınmıştır. Araştırma yapılırken tüketicilerin restoranları tercih ettikten sonra memnun kalıp kalmadıkları incelenerek bu restoranlar hakkında yaptıkları yorumlar, TripAdvisor sitesinden alınarak incelenmiş olup, yorumlar elde edilirken her bir restoran için herhangi bir yorum sayısı belirlenmemiştir. Buna göre öncelikli olarak restoranlardan elde edilen 301 yorum; restoranlara yazılan en son yorumlardan tercih edilmiş, bir restoran için ortalama 30-35 yorum incelemeye alınmıştır. Tüketiciler genellikle TripAdvisor gibi sitelerden yorumları incelerken en son yorumları dikkate almaktadırlar (Bayram,2015 79), bu nedenle en son yorumlar incelenmiş, analize dahil edilmiştir. Elde edilen bu yorumlar orijinal dilinde İngilizce olarak aktarılmış olup, yorumlar Maxqda programına aktarılıp kodlanmış, analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar yorumlanarak sistematik bir şekilde öneriler geliştirilmiştir. Kodlama yapılırken tüketicilerin restoranlar üzerindeki algılarının eksiksiz belirlenebilmesi için gerekli görüldüğü oranda bir yorum içerisinde birden fazla kod kullanılmıştır.

Elde edilen yorumların TripAdvisor sitesinden alınmasının nedenleri ise; TripAdvisor sitesi, yapılan ve yapılacak olan birçok bilimsel çalışmanın kaynağı olarak kullanılmaktadır. Özellikle otel, restoran ve seyahat işletmeleri yorumları ve bu yorumların incelenmesinde bilim insanlarına veri oluşturmaktadır. Aynı zamanda kullanılan en büyük ve popüler veri sitesi olmasının yanı sıra, milyonlarca kişi bu sitedeki içeriklerin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Birçok kişinin tarafsızca yorum yapabildiği TripAdvisor sitesi, bu sayede en büyük ve güvenilir veri kaynağı olarak görülmektedir. Tüketici değerlendirmeleri bakımından TripAdvisor sitesi 2005 yılında sadece 1 milyon değerlendirmeye sahip iken, 2013 yılına gelindiğinde 75 milyon, 2014 yılında ise bu rakam 200 milyona kadar ulaşmıştır (Bayram, 2015 79-80). Sadece 2018 yılında dünya genelinde yapılan yorumların sayısı ise 66 milyon olarak belirlenmiştir (TripAdvisor, 2020). TripAdvisor sitesi yapılan kötü ve yanlış yorumları da kendi içerisinde belirleyip bunları silebileceğinden siteye olan güven de artış göstermektedir. Kontrol edilebilirlik, güvenilirlik, rasyonel olma ve ürünün gerçekliğini ortaya çıkarma konularında başarılı bir seyahat yorum sitesi konumundadır. Bu özelliği bakımından diğer yorum sitelerinden daha şeffaf bir izlenim çizmektedir ve önemli bir danışma sitesi olmasından dolayı bu siteyi kullananların sayısı gün geçtikçe artmaya devam etmektedir (Bayram,2015 80).

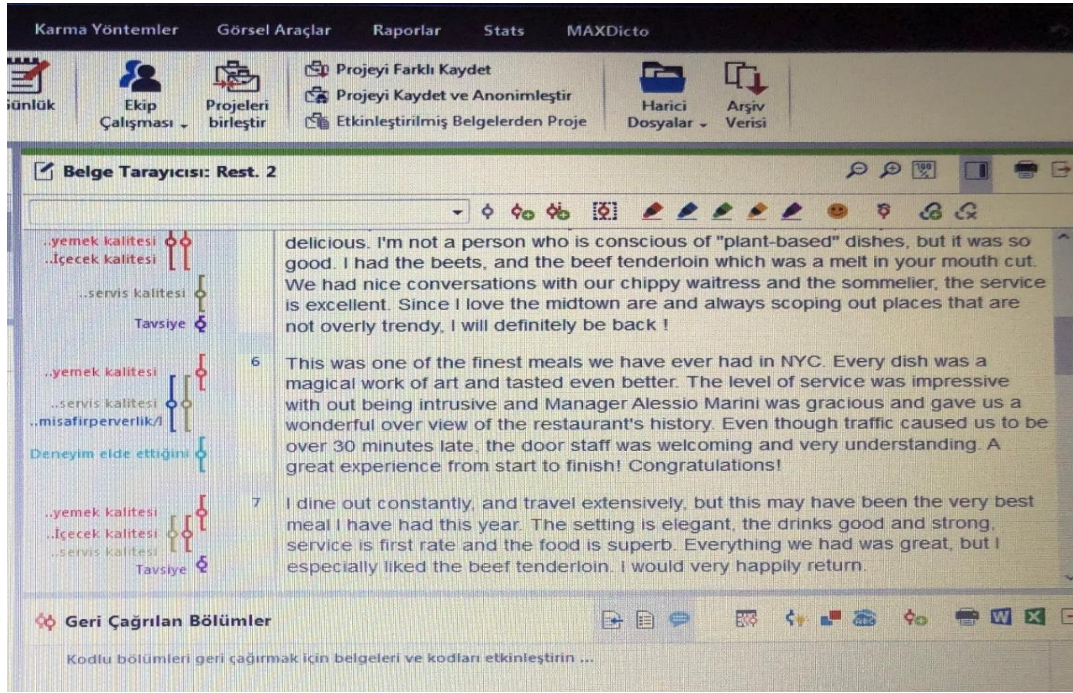
### Görsel 3.1. Tripadvisor Sitesinden Alınan Yorumların Ekran Görüntüsü



Tripadvisor sitesinden alınan yorumlar incelemeye konulurken yorumlar siteden doğrudan olarak bir ekleme yapılmadan alınmıştır. Yorum yapan tüketicilerin hepsi yorumlamalarını İngilizce dilinde yaptığından, bu yorumlar Türkçeye çevrilmeden İngilizce olarak kod sistemine aktarılmıştır. Bu şekilde alınan 301 adet yorum, dosyalar halinde

oluşturulmuş ve bu oluşturulan yorumlara Maxqda analiz programı yardımı ile kodlamalar eklenmiştir. Kodlamalar yapılırken yorum yapan tüketicilerin hangi konulara değindikleri, restorandan memnun kalıp kalmadıkları, restoranın spesifik özelliklerinden bahsedip bahsetmedikleri dikkate alınmış, kodlamalar bu şekilde oluşturulmuştur. Aşağıdaki görselde kodlamaların nasıl oluşturulduğu görsel ile açıklanmıştır.

Görsel 3.2. Maxqda Analiz Programına Aktarılan Yorumların Kod Sistemi Açıklaması



Yukarıdaki görselde görüldüğü gibi, yorumlar Maxqda programında tüketicilerin nelerden bahsettikleri ve restoran ile ilgili hangi yorumları yaptıkları okunarak, yorumlara en uygun kod, satır veya paragraf olarak eklenmiştir. Tüketiciler yaptıkları yorumlarda yemeklerin güzel ve başarılı olduğundan, servisin kaliteli ve üst standartlara ulaştığından, kendilerini karşılayan insanların misafirperver ve ilgili olduklarından, içeceklerin güzel ve menüye uygunluğundan vb. konularından bahsederek yorumlamalar yapmışlardır. Bu yorumlardan yola çıkarak bir yorum içerisinde insanların neyi beğenip beğenmedikleri okunup incelenmiş ve sonucunda kod sistemine dahil edilmiştir. Alınan 301 adet yorumun hepsi kod sistemine dahil edilmiş ve oluşturulan kodlar insanların yorumlarda nelerden bahsedip bahsetmediklerine göre oluşturulmuştur. Alınan 301 adet yorumun içerisinde, yorum yapan tüketicilerin restoranlar hakkında değindiği bütün konular kod sistemine dahil edilmiştir.

### 3.1. İncelenen Yorumların Maxqda Kod Oranları

Tüketicilerin restoranlar hakkında yaptıkları yorumların kodlanmalarından elde edilen toplam veriler ve bu verilerin yüzdesel olarak dağılımı alt tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 3.1. Kodlu Bölümlerin Yüzdesel Olarak Dağılımı

	Yorum	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Restoranı beğenen tüketiciler \ Yemek kalitesini beğenenler	210	26,92	26,92
Restoranı beğenen tüketiciler \ Servis kalitesini beğenenler	103	13,21	13,21
Tavsiye veren tüketiciler	69	8,85	8,85
Memnun kalmayan tüketiciler \ Fazla abartı olduğunu düşünenler	51	6,54	6,54
Restoranı beğenen tüketiciler \ İçecek kalitesini beğenenler	50	6,41	6,41
Restoranı beğenen tüketiciler \ Çalışanlar ilgili-misafirperver	48	6,15	6,15
Memnun kalmayan tüketiciler \ Değer bulmayanlar Fiyat-Performans	48	6,15	6,15
Restoranı beğenen tüketiciler \ Atmosferi beğenenler	42	5,38	5,38
Deneyim elde ettiğini belirtenler	35	4,49	4,49
Birden fazla kez restoranı ziyaret edenler	32	4,10	4,10
Memnun kalmayan tüketiciler \ Yemeklerden memnun kalmayanlar	26	3,33	3,33
Yüksek oranda memnun kalan tüketiciler	24	3,08	3,08
Değer olduğunu belirtenler (Fiyat-Performans)	19	2,44	2,44
Orta derecede memnun kalan tüketiciler	12	1,54	1,54
Restoranı beğenen tüketiciler \ Dekorasyonu beğenenler	11	1,41	1,41
Toplam (geçerli)	780	100,00	100,00
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	780	100,00	-

Tablo 3.1. incelendiğinde, restoranlara yapılan 301 adet yoruma toplam 780 adet kod eklenmiştir. Kod eklenen her yorum içerisinde tüketiciler birden fazla başlık maddesini beğendiklerini veya beğenmediklerini belirtebileceğinden, toplam kod sayısı 780 olarak çıkmıştır. Eklenen bu kodların en büyük oranını restoranlardan memnun kalan tüketiciler\ yemek kalitesini beğenenler oluşturmaktadır. Toplam kodlanan bölümlerin %26,92 sini bu kod bölümü oluşturmaktadır ve 301 adet yorumun 210'unda tüketiciler restoranların yemek kalitesini beğendiklerini ifade etmişlerdir. 2. Sırada ise tüketiciler 103 adet yorum içerisinde beğendikleri restoranların servis kalitesini beğendiklerini dile getirmiştir. %13,21'lik bir oranla tüketiciler için en önemli olan 2. Konuyu servis kalitesi oluşturmaktadır. Restoranlara gidip yemek yiyen tüketicilerin 69'u, yorumların %8,85'lik bir kısmında bu restoranları tavsiye etmiş ve yorumları okuyacak olan insanlara güveniliri ifadeler kullanmışlardır.

Ziyaret ettikleri restoranların abartı olduğunu belirten tüketiciler de bulunmaktadır ki bunlar, restorandan yüksek oranda memnun kaldıklarını belirten tüketicilere oranla 2 kat daha fazla yorumda bulunmaktadır. Restoranların abartı olduğunu düşünen tüketiciler 51 adet yorumlamada bulunurken, restorandan yüksek oranda memnun kaldığını belirten tüketicilerin sayısını 24 yorum oluşturmaktadır. Restorandan memnun kaldığını ve özellikle içecek kalitesini belirten tüketicilerin sayısı 50, restoranın misafirperver bir yaklaşım sergilediğini ve kendileri ile ilgilendiklerini belirten tüketicilerin sayısı ise 48 olarak kod sonucuna yansımıştır. Restoranın atmosferini beğendiğini belirten toplam 42 tüketici, deneyim elde ettiğini ve unutulmaz bir an yaşadığını belirten 35 tüketici, gittiklerin restoranlardan memnun kalıp bir kez daha ziyaret ettiklerini belirten toplam 32 tüketici bulunmaktadır. Yemeklerde memnun kalmayan 26 tüketici bulunmaktadır. Restoranlarda yemek yeme deneyimine sahip olan insanlar, restoranlardan bir şekilde memnun kalmamış ve bunu fiyat performans, abartı, yemek kalitesi olarak yorumlarına eklemiştir. Restoranları fiyat performans olarak değer bulduğunu belirten 19 tüketici bulunmasına karşılık, 48 adet tüketici bu restoranları fiyat performans olarak değer bulmadıklarını dile getirmiştir. En son sırada ise restoranın özellikle dekorasyonunu beğendiğini belirten 11 tüketici yorumu bulunmaktadır.

### **3.2. Maxqda Kodların Birbirlerine Olan Oranlarının Analizi**

Görsel 3.3. te 1'den 15'e kadar kırmızı rakamlar bulunmaktadır. Bu rakamlar kodların sıra rakamları olup sütunlarda gösterilen rakamlar ile doğru orantılı olacak şekilde sıralanmıştır. Şöyle ki; kırmızı 1 rakamı ile gösterilen (Fazla abartı/ Memnun kalmayanlar) kod sütunu 1 rakamının bulunduğu kod satırı ile doğru orantılı olduğundan, tüketici yorumları içerisinde kendi kodu ile tekrar kodlama yapılmadığından, kod sisteminde gözükmemiş ve boş olarak tabloya yansımıştır.

Görsel 3.3. Yorumlardan Elde Edilen Kodların Birbirlerine Oranları

Kod Sistemi	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1 Fazla abartı / Memnun kalmayanlar		25	17			2	2		2		3				2
2 Değer bulmayanlar Fiyat/Performasn	25		15	2		7	2		3	1	2	1			3
3 Yemeklerden memnun kalmayanlar	17	15				2			2	1	2				2
4 Orta derecede memnun kalanlar		2				5	1	1					1		
5 Yüksek oranda memnun kalanlar						11	8	1	1	3	1	7	2	1	1
6 yemek kalitesi	2	7	2	5	11		78	33	36	26	6	40	14	23	21
7 servis kalitesi	2	2		1	8	78		16	19	16	2	16	7	7	11
8 misafirperverlik/ilgilenmek				1	1	33	16		5	6	1	11	1	9	4
9 İçecek kalitesi	2	3	2		1	36	19	5		7		6	4	4	2
10 atmosfer		1	1		3	26	16	6	7		1	5	2	3	2
11 dekorasyon	3	2	2		1	6	2	1		1		2	1	1	
12 Tavsiye		1			7	40	16	11	6	5	2		6	10	9
13 Değer				1	2	14	7	1	4	2	1	6		1	1
14 Deneyim elde ettiğini belirtenler					1	23	7	9	4	3	1	10	1		4
15 Birden fazla kez restorana ziyaret edenler	2	3	2		1	21	11	4	2	2		9	1	4	

Örneğin Görsel 3.3. de tüketicilerin yemek kalitesinden bahsederken, başka hangi kod başlıklarına da değindikleri sayılar ile açıklanmak istenmiştir. 6. Sıradaki kod sütununda bulunan yemek kalitesi, 7. sıradaki kod satırında bulunan servis kalitesine denk gelmektedir. 78 adet tüketici yaptıkları yorumda yemekleri beğendiklerini belirtirken, aynı zamanda servisi de beğendiklerini dile getirmiştir. Yemeklerin kaliteli olduğunu belirten ve servisten de memnun kalan tüketicilerin 40 tanesi yorumlarında bu restoranları tavsiye etmiş ve restorana ziyaret edecek olan insanlara güvenilir yorumlamalarda bulunmuştur. 36 tüketici yorumunda, insanlar yemekleri beğendiklerini belirtirken aynı zamanda içeceklerin de kaliteli olduğuna değinmiş, 33 adet tüketici; yemekleri beğenirken restoran yöneticilerinin ve çalışanların kendileri ile ilgilendikleri ve misafirperver yaklaşım sergilediklerinden bahsetmiş, 26 yorumda ise tüketiciler yemekleri beğenirken restoranın atmosferinden de etkilendiklerini yorumlarına eklemiş, 23 adet yorumda; yemeklerden memnun kalan tüketiciler restorandan güzel deneyimler elde ettiklerini belirterek memnun ayrılmışlardır. Restoranın yemeklerini beğenen 21 tüketici ise restorana tekrar geldiğini ve özellikle yemekler için bu restoranları tekrar tercih ettiklerini belirtmiştir. Yemeklerden memnun kaldığını ancak bazı sorunlarla karşılaştığını veya yemekler soğuk geldiği için bu durumu yakıştıramadığını hem beğendim hem de beğenmedim yorumunu yapan 2 adet tüketici yorumu bulunmaktadır. Aynı zamanda yemeklerden memnun kaldığını belirten tüketiciler bu yemeklerin abartı olduğunu da dile getirmiş, bu yorumda bulunan 2 adet tüketici yorumu bulunmaktadır. Restoranlardan



memnun kalmayan tüketici yorumlarının 25 tanesi, restoranı fiyat performans bakımından değer bulmadıklarını belirttikleri için memnun kalmadıklarını dile getirirken, restorandan memnun kalmadım özellikle yemekleri beğenmedim veya memnun değildim yorumunu yapan 17 adet tüketici bulunmaktadır. Yorumlardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, restoranlardan memnun kalmayan tüketiciler birtakım istekleri karşılanmadığı için restorandan memnun kalmadıklarını dile getirirken, menüde bulunmayan istekleri karşılanmadığı için memnun kalmayan tüketiciler de bulunmaktadır. Bazı restoranların küçüklüğünden ve çok sesli oluşundan, tabakların küçüklüğünden, restoranda klima bulunmamasından, masaların küçüklüğünden şikâyet eden tüketiciler bulunurken, restoranın her zaman kendilerine ikram yaptıklarını ancak bu sefer yapmadıkları için beğenmediklerini belirten tüketiciler de bulunmaktadır.

Tablo 3.2. Restoranı Beğenen Tüketici Yorumlarının Kompleks Kod Yapılandırması

	Yorum	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Restoranı beğenen tüketici (yemek) + Tavsiye	40	20,41	20,41
Restoranı beğenen tüketici (yemek) + Deneyim elde etti	23	11,73	11,73
Restoranı beğenen tüketici (yemek) + Tekrar ziyaret etti	21	10,71	10,71
Restoranı beğenen tüketici (servis) + Tavsiye	16	8,16	8,16
Restoranı beğenen tüketici (yemek) + Değer	14	7,14	7,14
Restoranı beğenen tüketici (servis) + Tekrar ziyaret etti	11	5,61	5,61
Restoranı beğenen tüketici (misafirperver) + Tavsiye	11	5,61	5,61
Restoranı beğenen tüketici (misafirperver) + Deneyim elde etti	9	4,59	4,59
Restoranı beğenen tüketici (servis) + Deneyim elde etti	7	3,57	3,57
Restoranı beğenen tüketici (servis) + Değer	7	3,57	3,57
Restoranı beğenen tüketici (İçecek) + Tavsiye	6	3,06	3,06
Restoranı beğenen tüketici (atmosfer) + Tavsiye	5	2,55	2,55
Restoranı beğenen tüketici (içecek) + Değer	4	2,04	2,04
Restoranı beğenen tüketici (misafirperver) + Tekrar ziyaret etti	4	2,04	2,04

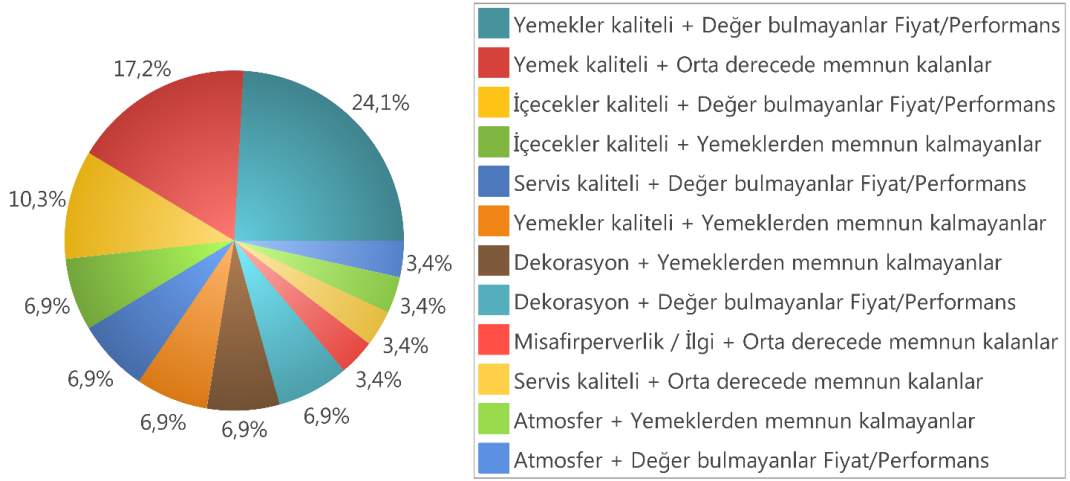
Tablo 3.2. Restoranı Beğenen Tüketici Yorumlarının Kompleks Kod Yapılandırması  
(devamı)

	Yorum	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Restoranı beğenen tüketici (içecek) + Deneyim elde etti	4	2,04	2,04
Restoranı beğenen tüketici (atmosfer) + Deneyim elde etti	3	1,53	1,53
Restoranı beğenen tüketici (atmosfer) + Tekrar ziyaret etti	2	1,02	1,02
Restoranı beğenen tüketici (atmosfer) + Değer	2	1,02	1,02
Restoranı beğenen tüketici (dekorasyon) + Tavsiye	2	1,02	1,02
Restoranı beğenen tüketici (içecek) + Tekrar ziyaret etti	2	1,02	1,02
Restoranı beğenen tüketici (misafirperver) + Değer	1	0,51	0,51
Restoranı beğenen tüketici (dekorasyon) + Deneyim elde etti	1	0,51	0,51
Restoranı beğenen tüketici (dekorasyon) + Değer	1	0,51	0,51
Toplam (geçerli)	196	100,00	100,00
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	196	100,00	-

Tablo 3.2’de “+” işareti ile ayrılmış iki adet kod sütunu bulunmaktadır. 1. Kod sütununda bulunan kodlar tüketicilerin restoranı özellikle hangi konuda beğendiklerini belirten kodlardır; (yemek kalitesi, servis kalitesi, restoran misafirperverliği, içecek kalitesi, atmosferin güzelliği, dekorasyonun güzelliği). 2. Kod sütununda bulunan kodlar ise tüketicilerin restoranı hangi konuda değer bulduklarını belirten kodlardır; (tavsiye verenler, deneyim elde ettiğini belirtenler, tekrar ziyaret edenler, değer olduğunu belirtenler). Bu tabloda bu iki kod bölümünün birbirlerine olan oranları gösterilmektedir. Tüketici yorumları içerisinde, tüketicilerin bu kodlardan bahsederken en çok hangi koddan da bahsettiklerinin oranı verilmiştir.

İlk sırada bulunan 40 adet tüketici yorumunda yemeklerin kaliteli olduğundan bahsederken, aynı zamanda tavsiye de vermiştir. Toplam 196 kompleks kod arasından bu oran %20,41’lik bir oran ile ilk sırada bulunmaktadır. İlk 3 sırada yemeklerin kaliteli olduğunu belirten tüketici yorumları kodları bulunmaktadır. Tüketicilerin restoranlardan en çok yemek kalitesinden

etkilendiği ilk üç sırada bulunan kodun yemek kalitesi olmasından anlaşılmaktadır. Yemeklerden memnun kalan tüketiciler, 23 yorum (%11,73) ile aynı zamanda deneyim elde ettiğini belirtmiş, 21 adet yorumda (%10,71) ise yemeklerden memnun kalıp, birden fazla kez restoranları ziyaret ettiğini dile getirmiştir. Servisin kaliteli olduğunu ve bu yüzden de tavsiye ettiğini belirten tüketicilerin sayısı 16 (%8,16) olmuştur. 5. Sırada ise %7,14 ile 14 tüketici, yorumunda yemekleri beğendiklerini ve restoranı fiyat performans bakımından değer bulduklarını belirtmiştir. Son sıralarda ise çok az sayıda tüketici yorumunda, genellikle restoranların atmosferini ve dekorasyonunu beğendiklerini bununla birlikte restorana gidilmeyi değer bulduklarını ve tavsiye ettiklerini belirtmiştir.



Şekil 3.1. Restoranı Beğenmeyen Tüketici Yorumlarının Restoranı Beğenen Tüketici Yorumlarına Oranı Kompleks Kod Yapılandırması

Şekil 3.1’de restoranı beğenmeyen tüketici kodlarının, restoranı beğenen tüketici kodlarına olan oranı gösterilmektedir. Toplam 29 adet tüketici yorumu bu kod grubuna dahil olmaktadır. 1. Kod sütununda bulunan kodlar tüketicilerin restoranı özellikle hangi konuda beğendiklerini belirten kodlardır; (yemek kalitesi, servis kalitesi, restoran misafirperverliği, içecek kalitesi, atmosferin güzelliği, dekorasyonun güzelliği). 2. Kod sütununda bulunan kodlar tüketicilerin restoranı özellikle hangi konuda beğenmediklerini belirten kodlardır; (değer bulmayanlar, orta derece memnun kalanlar, yemeklerden memnun kalmayanlar). Bu şekilde açıklanmak istenen; tüketicilerin yaptıkları yorumlamalarda restoranların beğendikleri özelliklerinin, beğenmedikleri ya da memnun kalmadıkları özelliklerine olan oranlarının karşılaştırması bulunmaktadır. Yemeklerin kaliteli olduğunu düşünen ancak bu

kaliteyi fiyat performans olarak karşılamadığını düşünen 7 tüketici yorumlarının birbirlerine olan oranları %24,1 ile en büyük bölümü oluşturmaktadır. Yemekler kaliteliydi ve beklentilerimi biraz da olsa karşıladı yorumunda bulunan 5 tüketici yorumunun birbirlerine olan oranları %17,2 ile ikinci en büyük bölümü oluşturmaktadır. 3 adet tüketici yorumunda içecekler kaliteliydi ancak fiyat performans olarak isteklerimi karşılamadı, çok pahalıydı yorumunda bulunarak, yorumların birbirine olan oranın %10,3 lük bir kısmını oluşturmaktadır. 2'şer adet tüketici yorumlamalarının birbirine olan oranlarının %6,9 olduğu şekilde, tüketiciler yorumlarında; içeceklerin kalitesine değinirken yemekleri beğenmemiş, servis kalitesine dikkat çekerken fiyat performans olarak değer bulmamış, yemek kalitesinden memnun kalmış ancak, yemeklerin bir özelliğini beğenmemiş, dekorasyonun güzelliğine değinmiş fakat restoranın yemeklerinden memnun kalmamış, dekorasyonun güzelliğini belirtmiş ancak restoranı değer bulmamıştır. 1'er tüketici yorumlarının karşılaştırması %3,4 lük kısım ile son sırada bulunmaktadır. Bir tüketici yorumunda restoranı misafirperver bulurken genel izlenim olarak orta derecede memnun kaldığını belirtmiştir. Diğer bir tüketici restoranın servis kalitesini beğenmiş ancak restorandan orta derecede memnun kaldığını belirtmiştir. Birer tüketici yorumlamalarında restoranın atmosferini beğenirken yemeklerinden memnun kalmamış ve fiyat performans olarak değer bulmamıştır.

Görsel 3.4. Tüketici Yorumları Kelime Bulutu



Görsel 3.4'de Tüketici yorumlarının Maxqda programına aktarıldıktan sonra elde edilen kelime bulutunu göstermektedir. Yorumlarda tüketicilerin en fazla vurgu yaptığı

kelime 247 vurgu ile yemek (food) olmuştur. Onu izleyen başlıklar 185 vurgu ile restoran (restaurant), 179 kelime vurgusu ile servis (service), 120 vurgu ile şarap (wine), 106 vurgu ile menü (menu), 86 vurgu ile deneyim (experience), 68 vurgu ile öğle yemeği (lunch), 67 vurgu ile personel (staff), 62 vurgu ile akşam yemeği (dinner), 58 vurgu ile mükemmel (excellent), 52 vurgu ile Michelin olmuştur. Tüketiciler yorumlarında en çok yemeklerle ilgili konular hakkında yorumlamalarda bulunmuşlardır.

Tablo 3.1. tekrar incelendiğinde 210 adet yorumunun, tüketicilerin yemekleri beğendiklerinden bahsettikleri görülmektedir. 103 adet yorumda ise tüketiciler servis kalitesini beğendiklerini belirtmektedirler. İçecek kalitesini beğenen 50 adet tüketici yorumu da bulunmaktadır ve tavsiye veren 69 adet tüketici bulunmaktadır. Kelime bulutunda en çok bahsedilen konuların yemek, restoran, servis, şarap ve deneyim olması bu tablolar arasındaki bağlantının güvenilir ve birbirini tamamlayan kodlamalardan oluştuğunu açıklamaktadır. Tüketicilerin yapmış oldukları yorumlar kodlamalar halinde incelendiğinde, tüketicilerin yorumlarında memnun oldukları veya hoşnut kaldıkları bir konuyu belirtirken aynı zamanda birkaç konu başlığına da özellikle değindikleri gözlemlenmiştir. Tablo 3.2’de ilk üç sıra incelendiğinde, yemeklerden memnun kalan tüketiciler deneyim elde ettiklerini, restoranı birden fazla kez ziyaret ettiklerini ve tavsiye verdiklerini dile getirmişlerdir. Restoranın servisinden, atmosferinden, içeceklerinden ve misafirperverliğinden memnun kalan tüketiciler başka konular hakkındaki memnuniyetlerini de dile getirerek konular hakkında özenle yorumlamalarda bulunmuşlardır. Tüketicilerin bir konuda memnun olmaları, diğer başlıklardan da olumlu bahsetmelerinin oranını yükseltmiştir. Restorandan memnun kalan tüketicilerin diğer başlıklardan da olumlu bahsetmelerine olan oranı toplam 196 yorum iken, restorandan memnun kalmayan tüketicilerin diğer başlıklardan olumlu bahsetmelerine olan oranı toplam 29 adettir. Tablo 3.2’de Restorandan memnun kalan tüketicilerin restoranı diğer konularda da olumlu değerlendirme oranı çok yüksektir. Tüketiciler restoranları özellikle yemek kalitesi üzerinden değerlendirmektedir. Servis, içecek, misafirperverlik, atmosfer ve dekorasyon kalitesi sonraki alt başlıklar halinde tüketiciler tarafından değerlendirmeye alınan konu başlıklarını oluşturmaktadır. Tüketiciler bu belirtilen başlıklardan memnun kaldıkları oranda diğer başlıkları da beğendiklerini belirtmeyi gerek görmektedirler. Şekil 3.1’de Restorandan bir konu hakkında memnun kalmayan tüketicilerin restoranın diğer özelliklerini beğenmelerinin oranı yüksek oranda düşmektedir. Restorandan memnun kalmayan tüketiciler

ise, mutlaka birden fazla konu hakkında da memnuniyetsizliklerini yorumlarında belirtmiştir. Şekil 3.1’de 29 adet tüketici restoranı yemek kalitesi, içecek kalitesi, servis kalitesi başlıkları altında birçok konuda beğendiğini dile getirmiş, bunlara ek olarak restoranı değer bulmadıkları ve memnun olmadıkları konularında da yorumlamalarda bulunmuşlardır. Tüketiciler restorandan memnun olmalarına karşılık, memnun olmadıkları konuları özellikle ek olarak yorumlarına eklemişlerdir. Kompleks kod yapılandırmasında bu konular özellikle tablo olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 4. BÖLÜM

### 4. YÖNTEM

Bu bölüm hazırlanırken, araştırmanın evrenine, yöntemine, veri toplama araçlarına, verilerin toplanması ve değerlendirilmesine, veriler elde edilirken yaşanan zorluklara ve araştırmanın sürecine yer verilmiştir.

Bir çalışmanın yöntemi açıklanırken; araştırmayı okuyacak olan okuyuculara, yapılan çalışmayı açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilen bölüm olarak tanımlanmaktadır. Bazı çalışmalarda yöntem bölümünde veri toplama yöntemlerine ve analiz yöntemlerine yer verilmesine karşılık, bu bölümün asıl amacı yapılan çalışmanın yapılış aşamasını anlatmaktır (Horzum ve diğerleri, 2016 503).

#### 4.1. Araştırma Evreni ve Yöntemi

Yapılacak olan araştırma süresince, belirlenmesi gereken ilk konu araştırmanın problemidir, daha sonra yöntemi ve araştırmanın evreni belirlenmelidir. Araştırma evreninin belirlenmesinden sonra örneklemin oluşturulması gerekmektedir (Özen ve Gül, 2007 395). Araştırma evreninin birçok tanımı bulunmakla birlikte genel olarak tanımı şu şekildedir; araştırma sonucunda ortaya çıkan verilerin evrenin tamamına genelleneceği olgular bütünü olarak tanımlanmaktadır. Oluşturulan evrende bir bütün olarak tanımlanan olgular canlı veya cansız olmak üzere, tanımlanan bütün elemanları içerisine alabilmektedir. Evren olarak adlandırılabilmesi için olguların çoklu elemanlardan oluşması gerekmektedir. Tekli olgulardan oluşuyor ise örnek olay, küçük olgulardan oluşuyor ise araştırma grubu olarak adlandırılmaktadır. Evrenin genel itibari ile iki çeşit tanımlaması yapılmaktadır. Genel evren, ulaşılamayan evren olarak kabul edilmektedir. Tanımlama olarak kolay açıklanabilir ancak çalışma grubu olarak ulaşılamayan evrendir. Diğer tanımlaması ise çalışma evrenidir. Çalışma evreni genel evrene oranla daha ulaşılabilir. Genel evrenden daha küçük ancak, çalışma grubu olarak genel evrenin bütün özelliklerini taşıyan bir yapıya sahiptir (Erol, 2020 36).

Dünyada bulunan bütün Michelin yıldızlı restoranlarda inceleme yapılmasının zorluğu ve evrenin büyüklüğü göz önüne alındığında, araştırmanın çalışma evreni olarak New York, Taipei ve Singapur'daki 1 yıldızlı Michelin restoranlarında öğlen yemeği saatleri içerisinde,

11 00 ile 17 00 arasında açık olan restoranlar araştırmanın çalışma evreni olarak belirlenmiştir.

Evren ne kadar genişler ve çeşitlenirse evrenin tamamına ulaşmak ve veri toplamak da giderek zorlaşacaktır. Bu evrenlere ulaşım imkanlarının sınırlı olması araştırmacıyı evreni temsil ettiğini düşündüğü ve bu evrenin içerisinde yer alan bir gruba itecektir. Araştırma yapan kişinin düşündüğü, hakkında fikir ve düşüncelere sahip olmak istediği ve bunlar hakkında araştırma yaptığı, araştırdığı evreni temsil ettiğini düşündüğü gruba örneklem adı verilmektedir. Örneklem oluşturulan grubun tümünün kullanılması bazı durumlarda mümkün olamamakla birlikte, para ve zaman kaybına yol açabilmektedir (Özen ve Gül, 2007 397). Araştırma örneklemleri olarak New York, TaiPei ve Singapur'da bulunan, öğlen 11 00 ile 17 00 saatleri arasında açık olan, 1 Michelin yıldızlı restoranların şef veya restoran yöneticileri araştırmanın örneklemleri olarak seçilmiştir.

Bu restoranlar ile olan mail trafiğinin uzun sürmesi ve cevap alınamamasından dolayı, New York ve Singapur da bulunan 1 yıldızlı restoranların öğlen yemeği servis ettikleri saatler içerisinde ziyaret edilerek; Michelin restoranları ile ilgili üniversite tez araştırması yapıldığı, bu araştırma kapsamında şeflerin veya yöneticilerin vakitleri uygunsa sorulara cevap verebilme ihtimallerinin olup olmadığı, bu sorular için ortalama 5 dakikalarını ayırmaları gerektiği söylenmiştir. Aynı zamanda, araştırmacı tarafından Taipei'de bulunan 1 Michelin yıldızlı Mume restoranına akşam yemeği rezervasyonu yapılmış ve restoranın kapanma saatinde şeften rica edilerek sorulara cevap verilmesi istenmiştir. Bunun amacı ise; oraya giden insanların durumlarını ölçerek neden gittiklerini ve tercih ettiklerini anlamaya çalışmaktır.

Görüşme sürecinde çoğunlukla ses kaydı alınmıştır. Gerekli görülen yerlerde daha sonra incelemek için video kayıt alınmıştır.

Görüşme tekniğinde görüşme sağlanan Michelin yıldızlı restoran şefleri ve bazı restoranların sorumlu yöneticilerine doğrudan 3 adet soru yöneltilmiştir. Bu sorular karşılıklı sohbet havasında gerçekleşip, cevap veren kişileri hiçbir şekilde sınırlamamaktadır. Görüşme sağlanan restoranların 5 tanesi New York, 1 tanesi Taipei ve 3 tanesi Singapur olarak belirlenmiştir. Dünya genelindeki şefler ve yöneticiler ile görüşüldüğü için bu soruların ve görüşmelerin dili İngilizce olarak belirlenmiştir.



Şefler ve yöneticiler ile yapılan görüşmede, tezin genel araştırması itibari ile 3 adet soru belirlenmiştir. Bu kişilerin fazla vakitlerinin olmaması ve Michelin yıldızlı şefler ve yöneticiler ile görüşmenin zorluğundan dolayı kısa ve öz sorular belirlenmiştir. Şeflerin ve yöneticilerin bu sorulara verdikleri cevaplar ve bu cevapların analizinin yapılması alt başlıklar halinde devam edecektir.

#### **4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Nitel araştırmada gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri kullanılmaktadır. Algılar ve olaylar kendi yaşam alanlarında gerçeğe uygun ve bir bütün oluşturacak şekilde ortaya konmaktadır. Oluşturulan bu gerçekçi bütünler nitel araştırma süreci konumunda yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008 39). Nitel bir araştırma disiplinler arası yaklaşımları bütüncül bir biçimde ele almalıdır. Araştırılacak olan problemleri yorumlayıcı yaklaşım sergilemeli ve inceleyip sonuca bağlamalıdır. İncelenecek olan konu ve olaylar doğal ortamında ele alınmalı, bu olaylara yüklenen anlamlar yorumlanıp anlaşılır bir hale getirilmelidir (Altunışık ve Diğerleri, 2010 302). Nitel bir araştırma yapılırken olgu ve olaylar arasına neden sonuç ilişkisi kurulmamaktadır. Determinist yaklaşımlar sergilenmemektedir. Nitel araştırma yapan araştırmacı, olgu ve olayları doğal ortamında inceler, bu olguların ve bağlamların dilini kullanır (Neuman, 2012 224).

Nitel bir araştırma yapılırken genellikle üç tür veri kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008 40);

1. Çevre verisi; yapılmak istenen araştırmanın yapılacağı çevrenin özellikleri ile ilgili verilerdir. Psiko-sosyal, kültürel, demografik ve fiziksel özellikler olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

2. Süreç verisi; bu süreç araştırma kapsamında neler olup bittiği ile ilgilenmektedir. Süreç sonucunda olanların araştırma grubunu nasıl etkilediği ile ilgilidir.

3. Algılara ilişkin veri; araştırılacak olan bir konu hakkında araştırmaya dahil olan insanların konu hakkındaki fikirlerini inceleyen veridir.

Nitel araştırmalarda açıklanan bu üç verinin toplanmasında üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; Görüşme, gözlem ve yazılı materyallerin incelenmesi aşamasıdır.

Nitel araştırmada veri toplama yöntemlerinden en çok kullanılanı görüşme yöntemidir. Görüşme yönteminin nitel araştırmalarda en çok kullanılmasının nedeni çok güçlü bir yöntem olmasıdır. Görüşme yöntemi ile, insanların duygu ve düşüncelerini, fikirlerini, hangi konulardan etkilendiklerini, deneyimlerini ve algılarını ölçmede çok sık biçimde yararlanılmaktadır. Görüşmelerden elde edilen veriler, dokümanlar, ses kayıtları, video ve diğer destekleyici veriler, araştırmanın güvenilir ve geçerli olmasını önemli oranda arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008 40-41).

Nitel araştırmalardan elde edilen bulgular konuyla ilgili bir bakış açısı sağlamalıdır. Nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan bu araştırmada; değişiklik gösteren konulara karşı esnek olunması, bilgilerin eksiksiz bir şekilde ve tam olarak elde edilmesi, yöneltilen soruların sırasının değiştirilebilir olması vb. gibi kolaylıklar sağlanması bakımından tercih edilmiştir. (Topsakal, vd. 2013 550). Bu yöntem yapılandırılmış görüşme teknikleri kadar katı, yapılandırılmamış görüşme teknikleri kadar da esnek olmağı ve iki yöntem arasında bulunduğu için tercih edilmiştir (Yıldırım, 2011 76).

Yapılan görüşmelerden elde edilen ses kaydı, video kaydı, birçok fotoğraf ve gidilen restoranlardan alınan kartvizitler bulunmaktadır. Görüşmelerden elde edilen verilerin hepsi yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme yapılan restoran yöneticileri ve Şeflerinin hepsi alanında güvenilir bilgiler verebilecek, deneyimli ve alanlarında bilgi birikime sahip kişilerdir. Mümkün oldukça daha fazla veri kaydı toplanmaya çalışılmıştır. Bu veri kayıtları ve bilgiler alınırken gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen ses kayıtları ve videolar dikkatlice incelenmiş, dinlenerek Türkçeye çevrilip “Maxqda” programında analizi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin ses kayıtları ve videoları; 28 Temmuz 2019 tarihi ile 13 Aralık 2019 tarihi arasında görüşmelerden elde edilmiş verilerdir.

### **4.3. Verilerin Analizi**

Nitel araştırmalardan elde edilen verilerin analizi, araştırmanın en zorlu bölümleri arasında yer almaktadır. Nitel araştırmalarda araştırma verileri farklı özellikler taşıyabilmekte, verileri analiz yöntemleri ile takip etmek güçleşebilmektedir. Bu güçlükler nitel veri analizlerinin dikkatli bir şekilde yapılmasını ve birden fazla analiz yöntemi kullanılmasını daha önemli hale getirmektedir (Topkaya, 2006 116). Verilerin toplanması ve analizi süreci, nitel bir araştırmada birlikte hareket ettirilmesi gereken konulardır. Nitel

çalışmaların analiz süreçleri araştırmanın başından sonuna kadar olan süreci kapsamaktadır. Araştırmanın yöntem bölümünde bahsedildiği gibi nitel çalışmalar gözlem, görüşme ve doküman incelemesi teknikleri kullanılarak elde edilmektedir. Kullanılan bu teknikler ile elde edilen veriler araştırma süresince özetlenir, karşılaştırılır, tekrar gözden geçirilir. İncelenen veriler betimleme, analiz yöntemi ve yorumlama yöntemleri kullanılarak incelemeye alınmaktadır. Betimleme yöntemi kullanılarak incelenen verilerden elde edilen sonuçlar belirme sürecini kapsamaktadır. Analiz yöntemi ise, araştırmadan elde edilen verilerin saklı bölümlerini ortaya çıkarır, bu bölümleri gerekli gördüğü oranda kodlar, kodlamalardan elde edilen verileri gruplandırır ve ortaya çıkardığı veriler arasındaki bağı açıklayarak anlamlı hale getirme sürecini kapsamaktadır. Nitel araştırmalarda betimleme incelemesi “ne” sorusunda cevap ararken, analiz yöntemi “neden”, “nasıl” sorularına cevap aramaktadır. Araştırmaların örneklemeden elde edilen verilerin neler olduğunu ve bunların yorumlanarak açıklanması sürecini kapsayan bölüme ise yorumlama süreci denmektedir (Erol, 2020 38). Nitel incelemeler yapılırken, incelenen grupların doğal ortamları, yaşayış biçimleri, ritüelleri, sosyal alanlarının oluşum biçimi araştırmayı yapacak kişiler tarafından dikkatlice incelenmektedir. Araştırmacılar nitel incelemeler yaparken, bu incelemeleri sıklıkla kullanır ve bu gibi olguların nasıl oluştuğunu, insanların yaşayış biçimlerini ne oranda etkilediğini, nasıl anlam kazandığını araştırmaktadır (Arı, 2019 20).

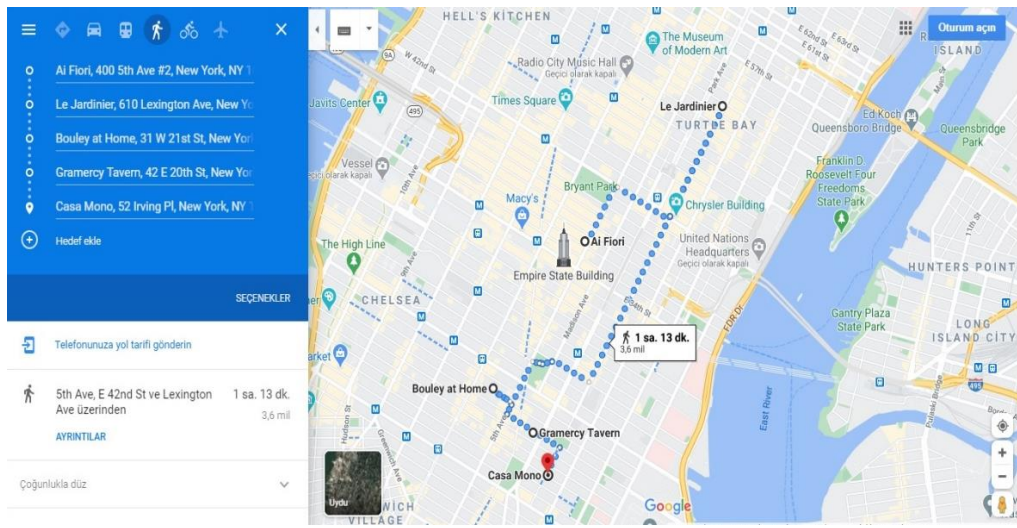
Görüşmelerden elde edilen veriler kullanılarak nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi uygulanmıştır. Araştırmadan İngilizce orijinal dili elde edilen notlar, ses verileri, video görüntüleri, yazıya çevrilip Word programına aktarılmıştır. Maxqda programına aktarılan bu metinlerden elde edilen veriler, analiz yöntemi kullanılarak kodlanmış, gruplara ayrılmış ve sonuca bağlanmıştır. Son kısımda ise analizlerden elde edilen sonuçlar araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Bu araştırmanın içerik analizi bölümü uygulanırken, Maxqda 2018 ve 2020 nitel veri analiz programından yararlanılmıştır.

Maxqda nitel ve karma yöntemler için kullanılan profesyonel bir veri analiz yazılımıdır. Yapılan araştırmalar, görüşmelerden elde edilen veriler, çevrimiçi anketler, ses ve videolardan alınan verilerin analiz edilmesini sağlayan bir yazılımdır. Yazılım içerisinde bulunan verilerin kodlanmasını ve aranacak kelimeler için otomatik kodlama yapma imkânı sağlayan bu yazılım, teorilerinizi ve düşüncelerinizi test etmeniz için güçlü bir ara yüz sunmaktadır (Maxqda, 2020).

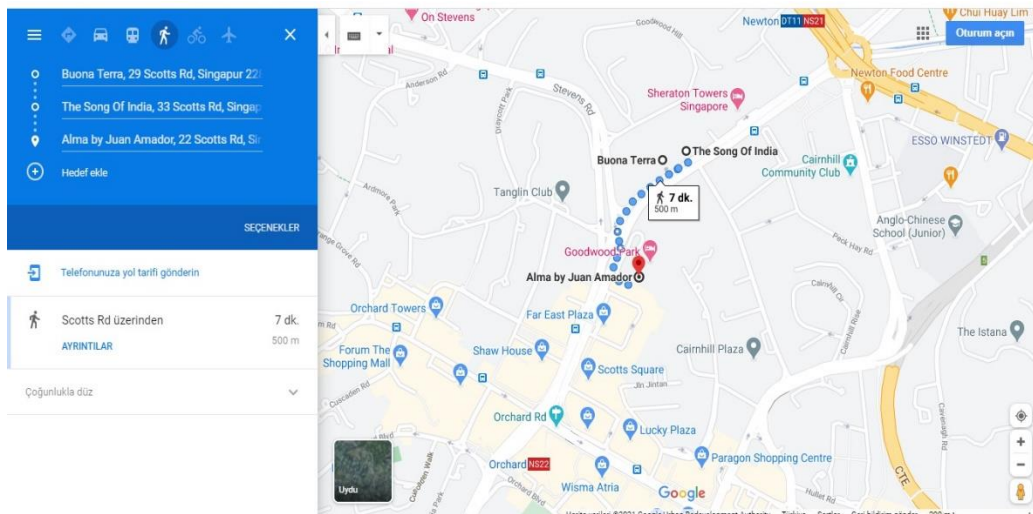
#### 4.4. Bulgular

Görüşmelerden elde edilen verilerin yazıya aktarılmış biçimleri alt bölümlerde görüşme yapılan restoranların isimleri ile birlikte verilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen restoran yönetici ve şeflerinin isimleri etik kurallar gereğince kullanılmayacağından, bu isimler yerine kodlar kullanılacaktır. Sırası ile görüşme sağlanan restoranlara ÖZ1'den ÖZ9'a kadar kodlar verilerek görüşmeden elde edilen yazılı metinler aktarılacaktır.

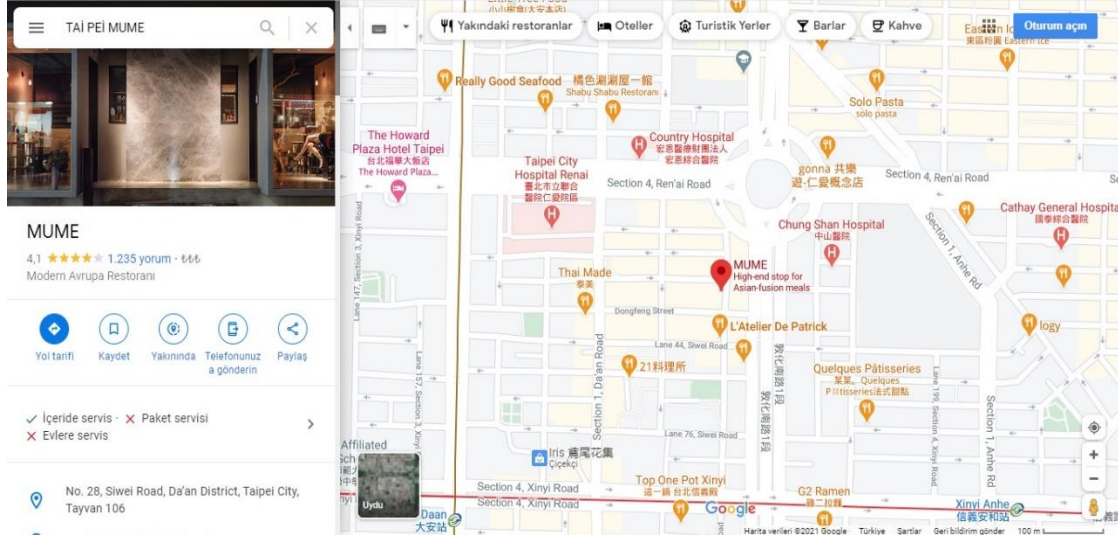
Tablo 4.1. New York şehrinde görüşme sağlanan restoranların harita üzerindeki yerleri



Tablo 4.2. Singapur'da görüşme sağlanan restoranların harita üzerindeki yerleri



Tablo 4.3. Tai Pei 'de görüşme sağlanan restoranın harita üzerindeki yeri



Tablo 4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Görüşme Tarihi	Meslek
ÖZ1	45	Erkek	28 Ekim 2019	Chef
ÖZ2	35	Kadın	29 Ekim 2019	Restoran Müdürü
ÖZ3	40	Erkek	5 Aralık 2019	Genel Müdür
ÖZ4	37	Erkek	5 Aralık 2019	İçecek Müdürü
ÖZ5	38	Erkek	5 Aralık 2019	Sommelier
ÖZ6	36	Erkek	13 Aralık 2019	Chef
ÖZ7	35	Erkek	13 Aralık 2019	Restoran Müdürü
ÖZ8	36	Erkek	13 Aralık 2019	Restoran Müdürü/Sommelier
ÖZ9	32	Erkek	17 Temmuz 2019	Chef

#### 4.4.1. Le Jardinier

Le jardinier restoranı ile 28 Ekim 2019 tarihinde gerçekleştirilen görüşmede aşağıdaki konulara değinilmiştir. Katılımcı ÖZ1.

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ1 Evet Michelin yıldızı almakla ilgili farklılıklar var, birçok insan Michelin'i bu restoranları ziyaret etmek için kullanıyor, bir kere restoranınızda bu standartlara ulaştığınız zaman bunları bir referans olarak kullanabiliyorsunuz. Elbette bunun bir parçası olarak bizi rehber içerisinde göstermek, kalite için tavsiyede bulunulmasını sağlamaktadır. Bence bizim için bir Michelin kazanmanın anlamı büyük. Restorana gelen herkesin genel bakışı sayesinde tavsiyede bulunulmasını sağlamaktadır. Ziyaret ettiğiniz yerleri Michelin yıldızı ile belirliyorsanız, bu güven duygusunu size vermektedir. Sonunda restoranınız 1,2 veya 3 yıldız ile ödüllendiriliyorsa ve insanlar bunun farkına vardığında restoranınıza geliyorsa, uygun güzel bir deneyim elde etmek istemelerindedir. Ve bence bu çok önemlidir.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ1 Benim beklentimden çok onların beklentileri daha önemlidir. Şef olarak benim beklentim restorandan memnun kalmaları, konseptten, dekorasyon, onlar için hazırladığımız yemeklerden memnun kalmaları. Özellikle Le jardinier olarak reçetelerimizde her ürünümüz sezona uygun şekilde hazırlanmaktadır. Bunun için olabildiğince doğaya ve doğal yiyeceklere yakın olmak istiyoruz. Umarım misafirlerimiz yapmak istediğimiz farklılığı hissedip deneyimle birlikte bu bağlılığa sahip olurlar. Biz onlara çok güzel deneyimler sunmaya çalışıyoruz. Bu restoranda çok taze sebzeler bulunmaktadır vejetaryen menümüz olmamasının yanı sıra insanların doğayla iç içe hissetmeleri önemli, benim için onlardan beklediğim gerçekten sezonunda servis ettiğimiz ürünleri onların da aynı duyguyla hissetmeleri.

3. insanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ1 Mümkün olduğunca organik sebzeler kullanmaya özen gösteriyoruz. Bunlar yüksek kaliteli ve protein seviyesi yüksek ürünler. Aynı şekilde bir restorana gittiğiniz zaman orayı atmosferi ve iyi yiyecekleri deneyimleyeceğinizden emin olduğunuz için araştırıp tercih edersiniz. Bence bizim burada istediğimiz şey insanların günlük gittikleri restoranlardan ziyade buraya güzel deneyimler elde edebilirler mesela; doğal pişirme teknikleri, dekorasyon ve ambiyans gibi.

#### 4.4.2. Ai Fiori

Ai Fiori restoranı ile 29 Ekim 2019 tarihinde gerçekleştirilen görüşmede aşağıdaki sorulara cevaplar alınmıştır. Katılımcı ÖZ2.

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ2 Michelin yıldızını elimizde tuttuğumuzda ben burada çalışmaya başlamıştım. Yani benim fikrime göre, bu restoran ve diğer Michelin yıldızlı restoranlar hakkında hissettiklerim, Michelin yıldızını elinizde bulundurmak bir onurdur ve bu gerçekten elinizde tutmak çok mükemmel bir duygu, Michelin diğer rehberler ve diğer restoranlar arasında sıralamaya girmek gerçekten mükemmel. Ama ayrıca bizi bir restoran olarak tanımlayamadığını düşünüyorum, Michelin yıldızı olmadan da aynı restoran olacağımızı düşünüyorum. Bizim sunduğumuz ürünlerin hepsi aynı standart ve kalitededir. Ve bizimde diğer Michelin restoranları arasında değerlendirilip sıralamaya alınmamız bir onurdur.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ2 Misafirlerimizden çok az beklentimiz var aslında, insanların buraya aç gelmelerini diliyoruz. Burada çok güzel deneyimleri bizimle birlikte tercih etmelerini ve deneyimlemelerini istiyoruz. Misafirlerden tek beklentimiz bu.

3. insanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ2 Bence restoran Michelin yıldızı ile ödüllendirildikten sonra insanlar zarafet, prosedür ve yüksek kaliteli yiyecekleri deneyimlemek için restoranları tercih etmektedir. Şunu söyleyebilirim ki insanlar sağduyulu ve sizinle güzel deneyimler yaşamak istiyorlar, sadece çok iyi yemek ve mükemmel bir servis istemiyorlar, her anlamıyla bizimle mükemmel bir deneyim elde etmek istiyorlar. Sanırım bu bizi biz yapan değerleri ve sunduğumuz deneyimleri ifade etmektedir, insanlar burayı sadece yemekler ve servis için değil diğer değerler için de tercih etmektedir. Özel yemek odalarımız ve bunun için hazırlanmış ambiyansı mükemmel olan alanlarımız mevcut, insanların burada mükemmel deneyimler elde etmelerini sağlamak için bunların hepsine odaklanmamız gerekli.

#### 4.4.3. Bouley at Home

Bouley at Home restoranı ile, 5 Aralık 2019 tarihinde gerçekleştirilen görüşmede aşağıdaki sorulara cevaplar alınmıştır. Katılımcı ÖZ3.

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ3 Belirli bir misafir türü için, özellikle Michelin yıldızı arayan misafirlerimiz için kesinlikle restoranınıza ışık tutuyor. Ve elbette ki yıldızı pek umursamayanlar var. Ancak bizim için önemli olan yıldızı umursayan misafirleri yakalamak. Bu konuda her şehir ve bölge önemli, nereye bağlı olduğunuza göre daha az rekabet etme durumunuz oluyor, Michelin'in kriterlerinin biraz da olsa şehirden şehre değiştiğine inanıyorum, birisi Fransa'dan, New York'a gelip nedenini bilmediği bir şekilde kendisini bir Michelin restoranında bulabilir. Belki de bu yüzden bu kadar önemli, ancak New York'taki tek kriter bu değil.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ3 Buraya gelen insanlardan hiç beklentim yok. Çalışanlarımdan ve mutfaktan çıkan şeylerden beklentim var ve bunlarla misafirlerin beklentilerini aşmak istiyorum. Ancak misafirlerden gerçekten bir beklentim yok.

3. insanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ3 Eğer bir Michelin yıldızlı restorana gidiyorsanız yeni ve üst seviyede bir servis üst seviye bir mutfak beklentiniz oluyor, konuştuğumuz diğer kriterlerin yanında ortam bu konuda biraz daha az önemli bir konu. New York'ta çok fazla kriter yok gibi görünüyor, yani 2 ve 3 yıldızlı restoranların bazılarında masa örtüleri yok, yan tabak servisleri, decoupage ve bunun gibi değişik kriterleri mevcut değil, bence ortam burada en sonda gelebilecek bir kriter. Bizim burada öncelik verdiğimiz 3 önemli şey; üst seviye servis kalitesi, misafirperverlik ve yemekler.

#### 4.4.4. Gramercy Tavern

Gramercy Tavern restoranı ile, 5 Aralık 2019 tarihinde gerçekleştirilen görüşmeden elde edilen cevaplar aşağıda yer almaktadır. Katılımcı ÖZ4.



1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ4 Michelin rehberinde birçok ödül bulunmaktadır ve bununla her zaman gurur duymak için heyecanlanmamıza neden olan kriterleri mevcuttur. Ve ödülleri gerçek bir tavsiye konumundadır ve tanınmanızı sağlıyor. Bence fark, asıl yapmaya çalıştığımız şey insanların buraya geldiklerinde güzel ve iyi deneyimler elde etmelerini istiyoruz. Özel olarak ödüllendirilmek konusunda pek endişeli değiliz çünkü insanların güzel yemekler ve misafirperverliğimiz ile deneyim elde etmelerini istiyoruz. Onların farklılık olarak gördükleri nedir pek emin değilim ancak biz yıldız almak için bunun üzerinde çok fazla düşünmüyoruz, her gün en iyi servisimizi yapıp her şeyin en iyisini yapmaya çalışıyoruz.

“Yani çok fazla bir fark yok demek mi istiyorsunuz?”

Elbette bizim için kesinlikle Michelin tarafından ödüllendirilmek bir onurdur ancak günden güne kendimizi en iyisini yapmak için zorluyoruz, başka şeyler hakkında çok fazla düşünmüyoruz yani kendimizi tamamen bununla tanımlamıyoruz. Yıldızımız olmuş ya da olmamış biz her gün bildiğimiz ve yapmak istediğimiz şeylerin en iyisini yapmaya çalışıyoruz.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ4 Beklentilerim insanların buraya gelip yeni bir şeyler öğrenmek istemeleridir. Genellikle her şeyin en iyisini yapmaktan gurur duyuyoruz ve bunu anlayacak çok fazla insan buluyoruz. Restoranda bulunan her bölümümüz için en iyisini yapmaya çalışıyoruz mesela, kokteyl listelerimiz, şarap menümüz, yemeklerimiz bunlar sayesinde insanların buraya gelip çok harika deneyimler elde etmelerini bekliyoruz. Bunun yanında misafirperverliğimiz de bunları etkileyen bir konumda bulunmaktadır. Evet gerçekten buraya gelen insanlardan beklentilerimiz yeni deneyim arayışında olmaları, bu bizimle buluşan deneyimler kendimizle yarış halinde olmamızı sağlıyor.

3. İnsanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ4 Bence insanlar bizden teknik şeyler hakkında onlara lezzetli yemekler sunmamızı beklerken, aynı zamanda misafirperver olmamızı ve her anlamda onlara mükemmel bir

deneyim yaşatmamız için yanlarında olmamızı bekliyorlar. Tabi ki sadece yemekler, atmosfer veya mükemmel şaraplar hakkında beklentileri değil başından sonuna kadar her bir insanın neyi aradıkları hakkında mükemmel deneyimler elde etmeleri gerekir. Tabi ki herkes için aynı şeyler ve deneyimler geçerli değil, bazı insanlar buraya arkadaşlarıyla gelip arkadaşlarını etkilemek, bilgilendirmek veya güzel vakit geçirmek istiyor olabilir bizim burada yapmamız gereken onlara istediklerini vermek ve sahip olmak istedikleri şeyleri onların almalarını sağlamak. Bazı insanlar da buraya tadım menüsünü tatmak ve şefler ile tanışıp görüşmek için geliyorlar eğer onlar bunları istiyorsa bizim işimiz de bekledikleri şeyleri onlara vermek bunu onlara sağlamak. Bence herkese uyacak tek bir şey veya beklenti bulmak mümkün değil çünkü buraya gelen herkesin ve her bir insanın sizden bekledikleri ve istedikleri şeyler farklı olabiliyor, bizim buradaki görevimiz bunu anlamak ve insanlara bunu sağlamak.

#### **4.4.5. Casa Mono**

Casa Mono restoranı ile, 5 Aralık 2019 tarihinde gerçekleştirilen görüşme aşağıdaki sorulara cevaplar alınmıştır. Katılımcı ÖZ5.

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ5 Bir işletme olarak bakıldığında çok fazla para demek. Michelin yıldızımızı 11 yıl boyunca koruyabildik, bununla birlikte insanlar tarafından çok fazla beklenti oluşuyor. New York'ta olmanızın yanı sıra bunun getirdiği başka beklentiler de var. İnsanlar New York'a geldiklerinde bambaşka deneyimler elde etmek istiyorlar ve insanlara bekledikleri ve almak istedikleri en iyi beklentileri vermeye çalışıyoruz.

“Diğer restoranlarla da konuştum ve pek fazla fark olmadığını söylediler ancak buna pek inanmıyorum siz bu konu hakkında ne dersiniz?”

Elbette bir fark var ancak bu dışarıdan içeriye bakmaktan daha fazla, çünkü Michelin yıldızını isteyip istemediğinize bakmadan ürününüze inanmanız, tabağınıza ne koyduğunuza güvenmeniz gerekir. Sadece size gerekli olan şeyleri değil bütüne odaklanmanız önemlidir. Bilsem de bilmesem de insanların elde etmek istedikleri pek çok şey var, bana göre insanlara yeni deneyimler elde etmelerini sağlayabilirsem ve bunu hak ettikleri fantastik yemeklerle ve bir o kadar da mükemmel servis ve misafirperverlikle yapabilirsek ve bu geldikleri andan

itibaren mükemmel başlarsa her şey istedikleri gibi olur, ancak öyle başlamazsa siz yine en iyi bildiğiniz şeyi yaparak onlara mükemmel deneyimler sunarınız.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ5 Aslında restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz olması zor, buraya gelen insanlardan güzel vakit geçirmelerini isterim servisimiz çok iyi, ürünlerde neler kullandığımız biliyorum bu noktada ki beklentim buraya ikinci kez gelmeleri ve yaşadıkları güzel deneyimleri başka insanlara da anlatmaları. Bu anlamda onlardan çok fazla beklentim yok sunduğumuz ürünleri beğenmeleri ve buna bağlı olarak da başka zaman buraya bir daha gelmeleridir.

3. İnsanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ5 Restoran olarak çok enteresan bir yerde bulunuyoruz çünkü konumunuz çok önemli. Bu dünya etrafına küçük bir restoranız ve Gramercy ile Union caddeleri arasında bulunuyoruz ve 15 yıldır buradayız. 11 yıldır da Michelin yıldızına sahibiz. Benim hissettiğim insanlara çok iyi deneyimler yarattığımız çünkü dünyada diğer restoranlardan farklı olarak insanlar belirli yemekleri denemek adına bu restoranları ziyaret ediyorlar ve bizim onlara hazırladığımız ve sunduğumuz şeyler ciddi çalışma ve seviye gerektiriyor. Ve biz bunu sürdürmek için gerekli yeteneklere sahibiz. Bunlarla birlikte bence restoranın bulunduğu konum birinci önemli nokta çünkü New York'un en iyi ve çekici yerlerinden birinde bulunuyoruz şehrin en koşuşturmalı olduğu 10 yerden bir tanesi. Yan tarafımızda bir okul var ve şehrin kalbi sayılabilecek yerlerden biri. Elbette okul bulunmasından dolayı alkol lisansımızda etkileniyor ve sadece İspanyol şaraplarına odaklanmamız gerekiyor. Bence bunlar önemli ve yeterli konular.

#### **4.4.6. Buona Terra**

Buona Terra restoranı ile, 13 Aralık 2019 tarihinde gerçekleştirilen görüşmeden elde edilen cevaplar aşağıda yer almaktadır. Katılımcı ÖZ6.

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ6 Bizim için çok fazla fark yok Michelin'den önce ve sonra yaptığımız ve yapmak istediğimiz şeyleri yapıyoruz. Belki medyatik etkileri olabilir çünkü uluslararası bir ödül alıyorsunuz. Bu ödül sayesinde Bonaterre'ya daha çok turistler ve yurt dışından gelen ziyaretçiler oluyor. Müşteri potansiyeliniz de bu ödülle birlikte gelişme gösteriyor. Normal misafirlerden daha çok merak ediyorlar. Ama bizim için çok fark yok biz ne yapıyorsak onu yapmaya devam ediyoruz.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ6 Bir İtalyan restoranı olarak fine dining deneyimi sağlamak asıl amacımız. İtalyan yemeklerini fine dining amacına uygun olarak insanlara sunuyoruz. Bunun için sunduğumuz yemekler 4 course'luk yemeklerdir. Diğer büyük porsiyonlu ve aile işletmesi olan İtalyan restoranlarına karşı insanlar gelip yemeklerin keyfini çıkarabilir. Bizde aynı İtalya reçetelerini ve İtalyan malzemeleri kullanıyoruz ancak bizim porsiyonlarımız daha küçük fine dining ayarında ve insanlara uzun deneyimler sağlayabilecek zaman sunuyoruz.

3. İnsanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ6 Bana göre insanlar büyük porsiyonlu İtalyan yemekleri yemektense her birinden keyif alabilecek yemekler deneyimlemek istiyorlar ve biz burada onlara fine dining ayarında İtalyan stilini bozmadan yemeklerimizi sunuyoruz.

#### **4.4.7. Song of İndia**

Song of İndia restoranı ile, 13 Aralık 2019 tarihinde gerçekleştirilen görüşmenin cevapları aşağıda yer almaktadır. Katılımcı ÖZ7.

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ7 Aralarında çok fazla fark yok, herhangi bir fine dining restoranı ile arasındaki fark yok denecek kadar az çünkü hepsi yapması gereken standart prosedürleri biliyor ve bunu uyguluyor. Bildiğiniz gibi Michelin yıldızı almak için sürekli ziyaret edilirsiniz ve bu insanların kim olduğunu ne zaman ve ne sıklıkla geldiklerini bilemezsiniz. Bunun için bazen haftalar bazen aylar sonra sürekli bir değerlendirmeniz olur. Biz bir yıldızlı bir restoranız,

diğer restoranlarla pek farkımız olmamasının yanında değerlendirmeye alınmamız ve sürekli izlenmemiz tek fark diyebilirim. Bence Michelin'in aradığı ana şeyler yemeklerin aynı kalitede olması, para için değer olabilmesi ve reçetelerinizin kaliteli olması.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ7 Aslında insanlardan pek fazla bir beklentimiz yok ancak buraya gelen insanların yüksek beklentileri oluyor. Çünkü yüksek standartlı fine dining ve Michelin restoranına geliyorlar elbette beklentileri çok yüksek, aynı zamanda bizim diğer restoranlardan ne gibi bir farkımızın olduğunu merak ediyorlar. İnsanların bütün beklentilerini karşılamak ve bunu sağlamak çok zor çünkü Singapur gibi büyük şehirlerde insanlar arasında büyük bir çekişme var ve her insanın beklentisini karşılamak çok zor. Yemekler içerisinde sürekli bir yenilik arıyorlar bu yüzleştiğimiz en büyük rekabet. Ancak biz geçtiğimiz 4 yıldır yaptığımız her şeyin en iyisini yapmaya çalışıyoruz.

3. İnsanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ7 Bir fine dining Michelin yıldızlı restoran gördüklerinde bu onlara genel bir paket gibi geliyor. Yani iyi bir ambiyans, güzel yemekler, mükemmel bir servis bunların hepsi bir arada bulabileceğiniz bir paket gibi. Aynı zamanda diğerlerinden farklı olarak ne yaptığımızı da merak ediyorlar. Bizim yaptığımız eğer buraya yüksek beklentiler ile geliyorsa biz onlara en iyisini sunmalıyız ve onları hayal kırıklığına uğratmamamız gerekir. Onlara her zaman unutulmaz bir öğle yemeği ya da akşam yemeği, iyi bir ziyaret sağlamamız gerekir.

“Yani bunların hepsi birlikte ve önemli demek istiyorsunuz”

Evet hepsi bir paket gibi çünkü biri buraya geldiğinde ve iyi ücret ödediğinde bütün her şeyin iyi olması gerekir. Eğer yemekleriniz iyi ama servisiniz kötü ise kimse memnun kalmaz. Eğer yemekleriniz iyi, servisiniz iyi ancak insanlar rahatsız ise yine kimse memnun kalmaz. Yani insanlara bekledikleri ve memnun kalmak istedikleri her şeyi iyi ayarlamalı ve onlara sağlamalısınız. Eğer bir masa fazla gürültülü ve diğeri fazla sessiz kalmak istiyorsa sizin bunu her iki masaya da sağlamamız gerekir. Bu bizim için gerçek bir mücadele ve yarış haline geliyor.

#### 4.4.8. Alma

Alma restoranı ile 13 Aralık, 2019 tarihinde gerçekleştirilen görüşmede aşağıdaki sorulara cevaplar alınmıştır. Katılımcı ÖZ8.

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ8 Temel olarak bizim ne olduğumuzu soruyorsun. Biz 2015 yılında açıldık ve fine dining konseptinde çalışmaya başladık. Temel fikrimiz şefin ne istediğidir yani reçetelerinde kullanmak istediği şeyler ile başladık. Sonra ilk yıldızımı aldık ancak tabii ki bunların kim olduklarını bilmiyoruz. Restoranınıza gelirler, yemeklerini yer, sizi değerlendirir ve yıldız verirler. Menüü yıldız aldıktan sonra değiştirmedik, menüü stil olarak şefin yenilikleri ile değiştirdik yani içerik ve reçeteler aynı kaldı ancak stil olarak yenilikler ekledik. Yeni yemekler denedik nasıl olabileceklerine baktık. Tabii menümüz sezonlarda değişmekte ancak A'dan B yapmadık, A yine başladığımız günden itibaren A olarak kaldı ancak tabaklama olarak değişiklikler yaptık. Menüü tamamen değiştirmek yerine iyileştirmeler yaparak daha iyi hale getirdik.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ8 Bizim çok fazla yerel müşterimiz bulunmaktadır ancak Michelin yıldızı sayesinde turist müşteri sayımızda %40 oranında bir artış gözlemledik. %60 yerel müşterilerimiz bulunmakta ve %40 Avrupalıları oluşturuyor. Restoranımıza gelen müşterilerden şefin yaratıcı menüsünün tadını çıkarmalarını istiyorum. Tabii ki beklentim bir daha gelmeleri ve bunun düzenli olarak devam etmesi. İnsanların nereye gideceklerini düşündüklerinde hadi bugün Alma'ya gidelim demelerini sağlamak istiyoruz. Bunun için düzenli müşteriler yaratmak istiyoruz.

3. İnsanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ8 Şef yemekleri geliştirdiği zaman insanlar şefin belirli standartları olduğunu bilir ve buraya tekrar gelirler. Michelin yıldızının kendi standartları var ve bu standartlar çok yüksek

“Yani insanların buraya yemekleriniz, mutfağınız, atmosferiniz gibi Şeyler için geldiğini syluyorsunuz yani bütün bunlar restoranınız için çok önemli”

Çok fazla. Çok fazla. Yıldızı aldıktan sonra her Şey yükseliyor. Sizden daha fazla Şeyler beklemeye başlıyorlar. Boşluk, zamanla, tabaklama, inanlar kendilerini Şaşırtacak Şeyler görmek istiyorlar. İnsanlar bir yerden sonra karŐılaŐtırma yapmaya başlıyorlar 1 Michelin yıldızı ile diğerini, 2 Michelin yıldızı ile bir diğerini karŐılaŐtırmaya başlıyorlar. Benim istediğim onlara ödedikleri paranın en iyisini vermek yani en iyi deneyimlerini vermek. 200 dolar harcadığımız zaman o yemekten memnun olmak istersiniz. Biz de bunu sağlamak istiyoruz insanların buradan memnun ayrılmalarını istiyoruz. Çünkü ödedikleri paranın hakkını aldıklarını düŐünürlerse, servisiniz, kaliteniz, yemekleriniz de iyi olursa, ne kadar sürerse sürsün 1 ay, 2ay, 5ay, ya da 1 yıl sonra geri gelirler.

“Birçok Michelin restoranına gittim ancak bazılarının masa örtüleri var diğerlerinin yok, ya da bazılarının kuver takımları mevcut diğerlerinin mevcut değil bunun hakkında ne düŐünüyorsunuz?”

Bu temel olarak nasıl gözükmek istemenizle ilgili yani 20 yıl önce masa tamamen kuruluydu. İlk yemek yiyeceğiniz atal kaŐık takımından tatlı takımınıza kadar bütün her Şey masadaydı ve her yer doluydu ancak Şimdi yle değil. Bu en eski masa düzenine giriyor. Ne yiyeceğiniz neyi neyle nasıl yiyeceğiniz her Şey sıralıydı ve bir düzeni takip etmeniz gerekliydi. Ama Şimdi her Şey daha modern ve insanlar daha esnek müşteriler Şimdi herkesten daha iyi biliyor yani bir Michelin restoranına gittiklerinde ne yapacaklarını biliyorlar. Eğer masa örtüsü kullanıyorsanız bu daha klasik bir restorana işaret eder, eğer masa rtnz yoksa daha modern bir restoranınız var demektir. Her Şey birbiriyle bağlantılı olmalıdır bizim eski bir binamız var daha klasik bir restoranız ve masa örtüsü kullanıyoruz.

Bunların yanında çok dikkat etmeni gereken konuların başında gelen Şey ise menü maliyetinizin iyi ayarlanmış olması. st seviye ürünler kullanmanız gerekirken bunu mennze uyumlu hale getirip fiyatlandırmanızı buna göre ayarlamanız gerekir. Çünkü insanlar bir yerden sonra kıyaslama yapmaya baŐlayacaklar. Sizi diğer restoranlarla kıyasladıklarında 3 Michelin yıldızlı bir restorana 500 dolar verirken sizin 1 yıldızlı restoranınıza neden 300 dolar versinler. Çünkü menünüz çok pahalı konuma gelecektir. Menü ve Şefin menüsündeki kullandığı malzemeler her zaman st seviye olmalıdır. Basit bir balık

kullanamazsanız ürünleriniz taze ve her zaman kaliteli olmalıdır bu maliyetinizi arttıran en önemli konudur. Eğer set menünüz 200 dolar değerindeyse bunu değiştiremezseniz. Her şef bu mentalitededir. Bu yüzden birbirleri arasında çok rekabet bulunur. Eğer bir menüyü değiştirmek ya da yenilemek istiyorsanız çok dikkatli olmalısınız ve önceden belirlediğiniz fiyatı aşmamanız gerekir. Tedariklerinizi tutarlı bir şekilde elde etmeniz de çok önemlidir ne kadar alıyorsunuz? Neler tercih ediyorsunuz? Ulaşılabilir mi? Aldığınız balıklar ne kadar taze? Kullandığınız etler ne kadar taze? Bu konuların hepsi çok önemli asla donmuş ürün veya taze olmayan malzemeler kullanamazsınız. Bunların hepsi maliyetinizi etkileyen konular. Standartları korumak istiyorsanız

Şefle daha önce konuştum ve bu konuların böyle olduğundan eminim gerçekten şarap listenizde bile daha iyi, menünüzle daha uyumlu şaraplar seçmeniz gerekir ve maliyetiniz de buna bağlı olarak artar. Şampanyalar buna pek bağlı değil çünkü zaten pahalı olduğunu bilirler ve buna para vermek isterler ancak yemekler, porsiyonlar ve içerisinde kullandığınız malzemelerin hepsi taze olmak zorunda, mantar bile maliyetinizi arttıran önemli bir konu haline gelebiliyor. Bu bir yarış, bir menünün maliyetini hesaplarken çok dikkatli olmalısınız menünüzdeki dengelemeyi iyi ayarlamanız gerekir. Bir yemeğinin maliyeti makul diğerinin, kabul edilebilir bir diğeri de daha maliyetli ise işte burada dikkat etmeniz gereken asıl konu orasıdır. Siz bunlara da özen gösterdikçe menünüz daha makul hale gelir ve müşterileriniz de etki yaratır. Eğer her şeyinizi pahalı malzemelerden seçerseniz kimse sizi tercih etmez. Yıldızdan önce insanlar ne isterlerse onu yapabilirler ancak bir yıldızlı bir Michelin'den sonra zorluklar ikiye katlanır. Bir restoran açarken iki kere düşün. Eğer bir restoran açmak istiyorsanız yıldız tamamen tutkuyla ilgili parayla ilgili değil. Bir restoran açtığınız zaman tutkunuz varsa ayakta kalırsınız ancak sadece para kazanmak gibi bir amacınız varsa tutunamazsınız. Tamamen tutkuyla alakalı yemek pişirmeyi seviyorum, yaratıcılığı seviyorum, yemek yemeyi seviyorum o zaman restoran açabilirim ancak para tamamen ikinci planda. Herkes restoran açtığı zaman para kazanmayı amaçlar ancak tutkunuz varsa bunu ileriye ve daha yüksek seviyelere taşırsınız. İnsanlar da bu yüzden sizin restoranınızı daha çok tercih ederler.



#### 4.4.9. Mume

Mume restoranı ile, 17 Temmuz 2019 tarihinde yapılan görüşmeden elde edilen cevaplar aşağıda yer almaktadır. Katılımcı ÖZ9.

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?

ÖZ9 Benim için hiçbir farkı yok. Evet Michelin yıldızı aldığımız zaman hiçbir şeyi değiştirmedik yaptığımız ve yapmak istediğimiz şeylere aynı şekilde devam ettik. Yıldız aldığımız zaman şunu yapmalısınız ya da yapmamalısınız tarzında bir şey yok. Bir standardınız var ve bunu her gün sürdürüyorsunuz. Biz küçük bir restoranız ancak büyük bir restoranınız varsa belki işletme açısından bir fark görebilirsiniz ancak bizim için büyük bir fark yok hayır.

2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?

ÖZ9 Başından sonuna kadar insanların yemeklerinden keyif almalarını istiyorum o kadar benim için en önemli şey budur çünkü insanlar için pişiriyoruz kendimiz veya bir başkası için değil. Gelip şaraplarını içip rahatlayabilirler, iyi vakit geçirip arkadaşları ile eğlenebilirler, yemeklerinin tadını çıkarıp her şeyden keyif alabilirler.

3. İnsanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

ÖZ9 Eğer yemeğiniz iyiye başka bir şey hakkında düşünmenize gerek kalmaz.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Tablo 5.1. Verilerin Maxqda Analizi

Kod Sistemi	Le Jardinier	Ai Fiori	Bouley at Home	Gramercy Tavern	Casa Mono	Song of India	Buona Terra	Alma	Mume	TOPLAM
Konum					2					2
Bir beklenti Bulunmamaktadır			1		1					2
Bir Fark Gözlemlenmemiştir		1				1	1		1	4
Ziyaretin Tekrarlanması	1				1			1		3
İnsanların Restoran Memnuniyeti										0
Misafirperverlik			1	3		2		1	1	8
Servis Kalitesi			2	1		2		1	1	7
Yemek kalitesi	2		2	2		3	1	1	2	13
Atmosfer	2			1		2		1	1	7
Dekorasyon	2			1		2		1	1	7
Gastro Turist Ziyareti	1				1		1	1		4
Deneyim/Merak	3	2		4	4	3	3	1		20
Michelin Referansı										0
Menü Profesyonelliği	1	1					1	1		4
Değer			1			1	1	2		5
Güven	1		1				1			3
Tavsiye	1		1	1			1			4
TOPLAM	14	4	9	13	9	16	10	11	7	93

Yapılan görüşmeler sonucundan elde edilen ses kayıtları yazıya dökülerek “Maxqda” programına aktarılmış, bu veriler kodlama yöntemi ile analiz edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler kodlanırken, sorulara cevap verilen bölümde hangi konulara değinildiği araştırmacı tarafından kodlanarak sisteme yüklenmiştir. Örnek vermek gerekirse; Le Jardinier restoranında yapılan görüşmenin sonucunda, insanların restoran memnuniyeti başlığı altında bulunan yemek kalitesinden 2 kez bahsedilmiştir. Aynı zamanda insanların deneyim ve merak algısına verilen cevaplarda 3 kez bahsedilmiştir. Yapılan görüşmelerde yöneticilerin ve şeflerin vermiş oldukları cevaplar ve değindikleri kısımlar paragraf veya cümle olarak kodlanmış, bu kodlardan elde edilen veriler sayıya dökülerek yapılan görüşmelerde en çok hangi konuların önemli olduğu araştırmacının cevap aradığı sorularca açıklanmıştır.

Maxqda programından elde edilen kodlara bakılacak olursa; görüşmelerde toplam 93 adet kodlama yapılmıştır. 15 adet kod oluşturulan bölümlerde yöneticiler bu kodlardan en az 4 kere, en çok 16 kere bahsetmiştir. Görüşmelerden en az kod elde edilen restoran Ai Fiori, en çok kod elde edilen restoran ise Song of İndia olmuştur.

Verilen cevaplar arasında 20 kez bahsedilme ile “Deneyim/Merak” kodu ön plana çıkmıştır. Görüşme sağlanan yöneticiler ve şefler arasından, deneyim kodundan en çok bahseden katılımcılar 1’den fazla kez bahsetme ile ÖZ(1), ÖZ(2), ÖZ(4), ÖZ(5), ÖZ(6),

ÖZ(7), ÖZ(8) katılımcıları olmuştur. Yöneticiler ifadeleri sırasında deneyim ve merak konusundan sıkça bahsetmiş insanların restoranları tercih etmelerindeki en büyük algının bu olduğuna vurgu yapmışlardır. Michelin yıldızlı restoranları tercih eden tüketicilerin restoranı tercih etmedeki en büyük nedenleri restoranı merak etmeleri ve sonra deneyimlemek istemeleridir. Ondan sonra gelen bütün konu başlıkları tüketicilerin restoranı merak etmesi ve deneyimlemek istemesinden sonra gelen başlıklardır. Katılımcılar Michelin yıldızı aldıktan sonra insanların restoranı daha çok merak ettiklerini ve bu vesile ile deneyimlemek istediklerini dile getirmişlerdir.

“Yemek kalitesi” ise 13 kez bahsedilme ile “Deneyim/Merak” kodundan sonra gelen 2. en çok değinilen konu olmuştur. Bu koda ÖZ(1), ÖZ(3), ÖZ(4), ÖZ(6), ÖZ(7), ÖZ(8), ÖZ(9) katılımcıları en az 1'er kez değinmiştir. Katılımcılar bahsettikleri konular arasında, tüketicilerin restoran tercihinden sonra gelen en önemli konunun “Yemek kalitesi” olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılara göre tüketiciler Michelin yıldızlı restorana gittiklerinde dikkat ettikleri en önemli konu yemek kalitesi olmaktadır. Araştırmanın 3. Bölümünde tüketicilerin restoran yorumlamaları üzerine yapılan analizde, Tablo 3.1.'de tüketicilerin restoranlarda en çok beğendikleri ve dile getirdikleri kod başlığının yemek memnuniyeti olması, iki bölüm arasındaki tutarlılığı ortaya koymaktadır. 210 adet tüketici yorumunda Michelin yıldızlı restoranlarda en çok beğendikleri kısmın yemek kalitesi olduğunu belirtmiştir. Tüketiciler restoranların yemek kalitesinden memnun oldukları oranda restoranın diğer özelliklerinden de memnun kalmakta, diğer özelliklerinden memnun kalmadıkları takdirde bunu pek fazla dile getirmemektedir. Bu verilerin sonucunda tüketiciler için Michelin yıldızlı restoranların yemek kalitesi en öncelikli başlık olarak araştırma sonucuna yansımaktadır.

3. Sırada katılımcıların en fazla bahsettiği konu “Hizmet/Misafirperverlik” başlığı olmuştur. ÖZ(3), ÖZ(4), ÖZ(6), ÖZ(8), ÖZ(9) katılımcıları bu konu üzerinde durmuşlardır. Tüketicilerin restoranları tercihlerinde bu konuya önem verdiklerini belirten yöneticiler, insanların restoran tercihlerinde misafirperver yaklaşım beklediklerini ve kendilerinin de bu konuya önem verdiklerini belirtmişlerdir. Tablo 3.1'e bakılacak olursa tüketicilerin restoranlardan memnuniyetini, çalışanlar ilgili-misafirperver olarak değerlendirdiği 48 adet tüketici yorumu bulunmaktadır. Tüketicilerin restoran içerisinde muhatap oldukları her bir çalışan ile ilişkisi önem arz etmektedir. Çalışanların ilgili olması, tüketicilere yeteri kadar bilgi verebilecek donanımlarının bulunması, tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanmadığı

durumlarda daha anlayışlı davranılması, vb. konularda örnek davranışlar sergileyebilecek personelin bulunması, tüketicilerin restorandan memnun kalmasını sağlayan bir diğer önemli başlık olarak araştırma sonucunda karşımıza çıkmaktadır.

4. Sırada “Servis kalitesi”, “Atmosfer”, “Dekorasyon” konuları görüşmelerden elde edilen bir diğer önemli konular olarak araştırma sonucuna yansımıştır. Bu üç başlığın değinilme oranı birbirine eşit olarak araştırma tablosuna yansımıştır Tablo 4.2. ÖZ(1), ÖZ(3), ÖZ(4), ÖZ(6), ÖZ(8), ÖZ(9) katılımcıları bu başlıklar hakkında açıklamalarda bulunmuşlardır. Tablo 3.1. incelendiğinde 103 adet tüketicinin yorumunda restoranların servis kalitesinden memnun kaldığı, 42 adet tüketicinin atmosferi beğendiği, 11 adet tüketicinin ise dekorasyonu beğendiği görülmektedir. Katılımcılar yaptıkları açıklamalarda tüketicilerin restoranı bir bütün olarak değerlendirdiğini, yemeklerin kaliteli olmasının diğer kötü özellikleri kapatmayacağını belirtmiştir. ÖZ(1), ÖZ(2), ÖZ(3), ÖZ(4), ÖZ(5), ÖZ(7), ÖZ(8) katılımcıları verdikleri cevaplarda yemek kalitesinin yanında mutlaka diğer konulara da odaklanılması gerektiğinin altını çizmiştir. Tüketiciler Michelin restoranlarında, restoranın her ayrıntısını değerlendirmekte ve bunlar hakkında fikirlerini dile getirmekte çekinmemektedir.

Şef Gyngell, Londra’da bulunan Michelin yıldızlı restoranını tüketicilerin şikâyeti üzerine kapamak zorunda kalmıştır. Tüketiciler restoranın masa örtüsü bulunmadığı, küçük, salaş bir mekân olduğu ve düzensiz servisi olduğu konularında şikâyette bulunarak yıldızı hak etmediği yorumlarında bulunmuşlardır (Wheatley, 2012 2).

Aynı zamanda Michelin yıldızı tüketicilere tavsiyede bulunan ve onların güven duymasını sağlayan bir sistemdir. ÖZ(1), ÖZ(3), ÖZ(4), ÖZ(7) katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelenecek olursa restoranlarını tercih eden tüketicilerin Michelin yıldızını bir referans aracı olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Tüketicilere kaliteli hizmet alabilecekleri bir restoranın garantisini verir konumdadır. Bir restoranın Michelin yıldızını kazanması, restoranın yemek kalitesinin Michelin standartlarınca garantilendiğini ifade etmektedir. Bu garanti, tüketicilerde güven duygusunun artmasına ve iyi hizmet alacaklarına olan inancın artmasına neden olmaktadır. Michelin rehberi, restoranın menüsünün profesyonel oluşuna ve sunulan ürünlerin kalitesine göre değerlendirip yıldız vermektedir, bu restoranının menüsünün kalitesini belirleyen bir referans konumundadır.

ÖZ(3), ÖZ(6), ÖZ(7), ÖZ(8) katılımcıları restoranların fiyat performans yönetimine değinen katılımcılar olmuşlardır. Michelin rehberi restoranları değerlendirirken önem verdiği en önemli konulardan bir tanesi değer (fiyat-performans) yönetimidir. Michelin restoranları, kullandıkları malzemelerin kalitesi ve tüketicilere sundukları deneyimlerden dolayı standart bir restorandan daha pahalı restoranlardır. Yöneticiler ve şefler, bu başlıkları doğrular nitelikte açıklamalarda bulunmuştur. ÖZ(8) katılımcısı ile yapılan görüşmede değer konusuna en çok değinen katılımcı olmuştur. Görüşmeden anlaşıldığı üzere insanlar Michelin yıldızlı restorana belirli bir miktar para ödediğinde diğer restoranlardan daha iyi hizmet alacaklarını düşünürse restoranı tercih etmekten vazgeçebilir, bunun restorana karşı ciddi sonuçları olabilmektedir. Bunun için restoranın değer yönetimi çok iyi ayarlanmalı ve restoranda bulunan bütün bölümlerin çalışması ve planlaması bu doğrultuda yapılmalıdır. Tablo 3.1’de 19 adet tüketici Michelin yıldızlı restoranların fiyat-performansını değer bulurken, 48 adet tüketici değer bulmadığını belirtmiştir. Michelin restoranlarının kullandıkları malzemelerin kalitesinden dolayı pahalı restoranlar oldukları bilinmektedir. Ancak tüketiciler bu restoranları bir şekilde abartı bulmakta ve değer olmadığını düşünmektedir. Michelin yıldızlı restoran yöneticilerinin dikkat etmesi gereken en önemli başlık fiyat-performans yönetimi olmalıdır. Restoranın yemekleri, servisi, içecekleri vb. konular ne kadar kusursuz olursa olsun, tüketiciler restoranı her bir başlıkta değerlendirmektedir. Değer yönetimi başarılı olmayan, fiyatlarında dalgalanmalar yaşayan restoranlar tüketiciler tarafından tercih edilmeyecek, edilseler dahi tüketicilerin artan isteklerine karşılık veremeyeceklerdir. Yemeklerinde kaliteyi, tazeliği, modernliği ve yenilikçiliği yakalaması gereken şeflerin aynı zamanda değer yönetimine de önem vermesi gerekmektedir.

Araştırma da ışık tutulan bir diğer konu ise, Michelin yıldızı kazanan restoranların yurt içi ve yurt dışı tüketici sayılarında gözlemlenen artış olmuştur. Kovacs ve Boca (2015) Michelin yıldızı alan restoranların yabancı müşteri potansiyeli üzerine yaptıkları araştırmada, restoranın müşteri potansiyelinde %70 oranında artış gözlemledikleri araştırama sonucuna yansıyan veriler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ziyaretçiler üzerinde merak ve deneyim algısının oluştuğu bir durum olmaktadır. İnsanlar restoranı merak eder deneyimlemek ister ve bunun sonucunda dünyanın her yerinden gelen ziyaretçiler restoranı diğer restoranlardan ayıran özellikleri deneyimlemek, bilmek ve yerinde görmek istemektedir. Buna bağlı olarak restoranın gastro turist sayısında bir artış gözlemlenmektedir. ÖZ(8) katılımcısı ile yapılan

görüşmede “Bizim çok fazla yerel müşterimiz bulunmaktadır ancak Michelin yıldızı sayesinde turist müşteri sayımızda %40 oranında bir artış gözlemledik. %60 yerel müşterilerimiz bulunmakta ve %40 Avrupalıları oluşturuyor” ifadeleri kullanılmıştır. ÖZ(1), ÖZ(5), ÖZ(7) katılımcılarının da vermiş oldukları ifadeler tablo 4.2’de “Gasto turist ziyareti” kod başlığı altında görülmektedir. Katılımcılar yıldız aldıktan sonra yerli yabancı tüketiciler tarafından daha çok ilgi gördüklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen veriler, Kovacs ve Boca’nın yapmış olduğu araştırma sonucunda restoranların yerli ve yabancı tüketici potansiyelinin artması sonucu ile doğru orantılı olarak araştırma sonucuna yansıyan bir diğer konu başlığı olmuştur.

Tüketicilerin Michelin restoranlarını tekrar tercih etmeleri için, restorandan iyi hizmet almaları gerekmektedir. Tablo 3.1’de 32 adet tüketici restorana tekrar geldiklerini belirtirken, Görsel 3.3. incelendiğinde 21 adet tüketici yemekleri beğendiğini, restorana tekrar geldiklerini ve ilerleyen zamanlarda da geleceklerini belirtmiştir. 40 adet tüketici ise yemekleri beğendiklerini belirterek, restorani diğer tüketicilere de tavsiye etmiş ve olumlu yorumlamalarda bulunmuştur. ÖZ(8) katılımcının verdiği cevaplar tüketici yorumları ile uyusmaktadır. “Şef yemekleri geliştirdiği zaman insanlar şefin belirli standartları olduğunu bilir ve buraya tekrar gelirler”. “Yıldızı aldıktan sonra her şey yükseliyor. Sizden daha fazla şeyler beklemeye başlıyorlar. Boşluk, zamanla, tabaklama, inanlar kendilerini şaşırtacak şeyler görmek istiyorlar.” Şefin standartlarının olması, restorani geliştirmesi, zamanlamasının ve tabak sunumunun kuvvetli olması, insanlara şaşıracakları deneyimler sağlaması insanların restoranları tekrar tercih etmelerindeki önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketiciler restorani bir bütün olarak görmektedir ve restoranda sunulan her şey önemlidir. Tüketiciler yemek kalitesini, servis kalitesi, atmosfer, dekorasyon, ilgi-alaka-misafirperverlik ve içki kalitesine kadar restoranın bütün özelliklerini değerlendirmekte ve bunun sonucunda tekrar gelmek için karar vermektedir. Tüketicilere mükemmel bir hizmet ve iyi bir deneyim sunan bütün Michelin yıldızlı restoranlar, tüketicileri tarafından tekrar ziyaret edilecektir.

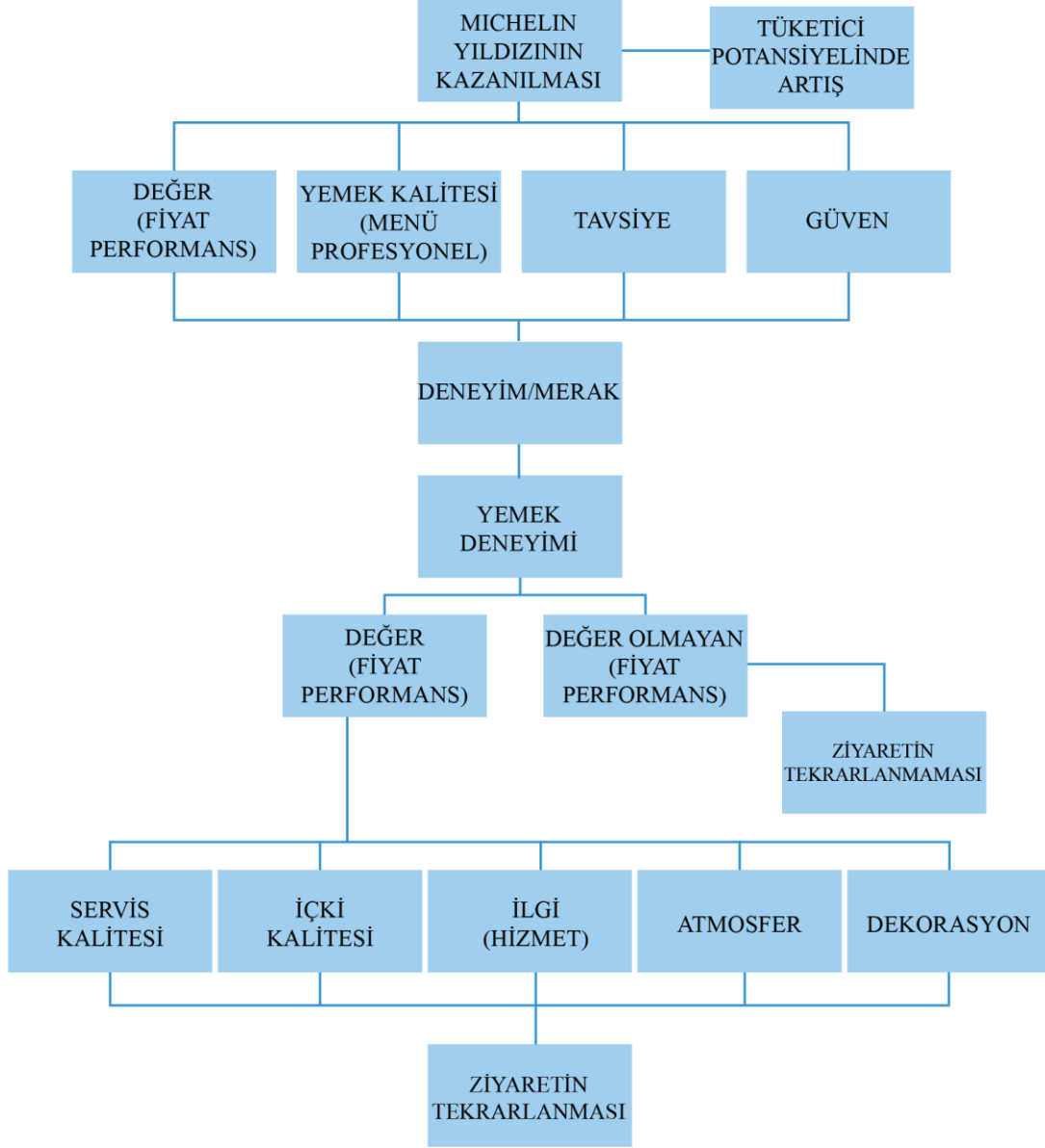
Tüketicilerin gözünde Michelin yıldızının yarattığı algı ve marka değeri çok yüksek konumdadır. Yıldızı kazanmanın zorluğu ve elde tutmanın gerektirdiği çaba, yenilikçilik ve gelişim, restoran yöneticileri ve şefleri üzerinde çok baskı oluşturmaktadır. Bu baskı sonucunda yıldızı elde tutabilmek adına restoranlar sürekli olarak yenilenmeli, gelişmeli ve geliştirmelidir. Gelişim sürecinde restoranların yarattığı yenilikler ve sağladığı deneyimler

artmakta, insanlar tarafından ilgi ile karşılanmaktadır. Bu ilginin sonucu olarak tüketiciler üzerinde yüksek derecede beklenti oluşmaktadır. Tüketiciler beklentilerini karşılayabildikleri oranda restorandan memnun kalmakta ya da kalmamaktadır. Her tüketicinin isteğini karşılamak zor olduğu kadar, bazı durumlarda imkânsız olabilmektedir. Michelin yıldızının standartları yüksek olduğu sürece tüketicilerin de restoranlardan beklentileri yüksek olacaktır. Bu bağlamda tüketicilerin beklentilerini karşılamak zor olsa da restoran yönetici ve şeflerinin bu isteklere cevap vermesi, restoranın tutunabilmesi açısından önemlidir.

Michelin yıldızlı restoranların tercih edilmesi ve tercih edilen restoranların tekrar ziyaret edilmesi restoranın yemek kalitesi, servis kalitesi, misafirperverliği, atmosferi, dekorasyonu ve değer algısı ile doğrudan orantılı olarak ilişkilidir. Tüketicilerin Michelin yıldızlı restoranları tercih ederken, deneyim ve merak algılarının tercih etme nedenlerine olan etkisi önemli derecede yüksektir. Restoranları deneyimlemeye karar veren tüketicilerin restoranı değerlendirdiği en önemli konu yemek kalitesi olarak araştırma sonucuna yansımıştır. Tüketicilerin yemek kalitesinden memnun kaldıkları oranda diğer başlıklardan memnun kalma oranları da yükselmektedir. Tüketiciler, restoranlara yiyecekleri deneyimlemek ve bunun yanında sunulan diğer hizmetleri de deneyimlemek ve faydalanmak için tercih etmektedirler. Restoranın sunduğu hizmet, tüketicilere karşı takılan tavır, restoranın ışıklandırması ya da güzel bir manzarasının oluşu, içecek menüsünün çeşitliliği ve iyi bir kokteyl menüsünün bulunması gibi tüketicilere dokunacak her özelliğin restorana artı değer kattığı anlaşılmaktadır. Tüketiciler yemeklerinde yaşadıkları unutulmaz deneyimleri restoranın her özelliğinde de yaşamak isterler. Bir akşam yemeği ziyaretinde şefle yapılan sohbet, restoranın mutfağının gezilebilmesi, restoranda şeflerden veya personelden görülen ilgi ve deneyimlerinin tüketicilerle paylaşılması gibi tüketicilerin hislerine ve duygularına dokunabilecek her türlü güzel imkânın yaratılması, unutulmaz anlar yaşatacak ve insanların restorana tekrar gelmesini sağlayacaktır.

Ancak restoranın yemek kalitesini yeterli bulmayan tüketiciler, diğer konu başlıkları ne kadar iyi olursa olsun restorandan memnun kalmadıklarını, değer bulmadıklarını ve tekrar gelmeyeceklerini belirtmektedir. Tablo 3.1 tüketici verileri bu sonucu doğrulamaktadır. Fazla abartı olduğunu düşünen tüketicilerin kodu 51 olurken, restoranı değer bulmayan tüketicilerin kodu 48 ve yemekleri beğenmedikleri için restoranı tercih etmeyeceklerini belirten 26 adet tüketici kodu bulunmaktadır. Araştırmanın 3. Ve 4. Bölümlerinden elde edilen veriler

incelendiğinde aşağıdaki şekil ortaya çıkmaktadır.



Şekil 5.1. Bulgular Sonucu Elde Edilen Michelin Referansı Şekli

Her şey Michelin yıldızının alınması ile başlamaktadır. Restoran yıldızı aldıktan sonra tüketici potansiyelinde yüksek oranda artış yaşanmaktadır. Alınan yıldız, insanlara restoranın menüsünün profesyonel olduğuna ve iyi bir hizmet alacaklarına dair tavsiye verir, insanlarda güven duygusu oluşur ve alacakları hizmetin ödeyecekleri miktara değer olduğunu ifade etmektedir. Restoran Michelin referansını elde etmiş olur ve tüketiciler restoranı merak eder ve deneyimlemek istedikleri için restoranın hizmet verdiği günler ve saatler içerisinde



restorana ziyaret gerçekleştirir. Tüketiciler diğer restoranlardan farklı olarak ne göreceklarını, nasıl bir yemek kalitesi deneyimleyeceklerini merak eder ve restoran, buldukları bölgeden tüketicilerin ve dünyadan gastro turistlerin deneyimlerine açık hale gelirler. Bu referanslara bağılı olarak tüketiciler restoranları önce yemek kalitesine önem vererek değerlendirmektedir. Yemeğin değer olmadığına karar veren tüketiciler restoranın diğer özellikleri iyi derecede güzel olsa dahi restoranı bir dahaki sefer için tercih etmemektedir. Yemeklerin kaliteli ve fiyat performansına değer olduğuna karar veren tüketiciler ise diğer başlıklar altında restoranı değerlendirmeye devam etmektedir. Bu başlıklar restoran çalışanlarının tutum, davranış ve tavırları, servisin kaliteli bir şekilde yapılıp yapılmadığı, atmosferin, dekorasyonun ne derecede çekici oluşu, içki kalitesinin çeşitliliği ve güzel oluşu başlıkları altında devam etmektedir. Tüketiciler restoranın kendilerine sağladığı ekstra deneyimlerin hepsini restoranın beğenilirliği açısından değerlendirmektedir. Restorana tekrar ziyaret etmeleri için muhteşem deneyimler elde eden tüketiciler, restoranların sürekli olarak kendilerini geliştirip, yenilemelerinden haberdar olarak bir sonraki deneyimleyecekleri muhteşem öğeleri görmek için restoranı tekrar ziyaret etmek isteyeceklerdir.

## 6. KAYNAKLAR

- Abdulmumeen, H. A., Risikat, A. N. ve Sururah, A. R. (2012). Food Its Pservatives, Additives and Applications. *International Journal of Chemical and Biochemical Sciences*, 1(2012) 36-47.
- Aktaş, A. (2011). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek İçecek Yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2012). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Alain Ducasse, (2020). Alain Ducasse. *About*. 2 Aralık 2019 Tarihinde <https://www.alainducasse-dorchester.com/en/about/alain-ducasse> adresinden alınmıştır.
- Albala, K. (2013). *Food A Cultural Culinary History*. Routledge.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6.Baskı). Sakarya Sakarya Yayıncılık
- Argün, Ş., M. (2018). Başlıca Mısır Bileşenleri Üzerine Alkali Pişirmenin (Nikstamalizasyon) Etkileri. *Akademik Gıda* 16(2) (2018) 231-240 S 232.
- Arı, A. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Konya Eğitim Yayınevi
- Arora, R. (2012). A Mixed Method Approach to Understanding the Role of Emotions and Sensual Delight in Dining Experience. *Journal of Consumer Marketing*, 29(5) 333-343.
- Asadoretxebarri, (2020). Welcome to Asador Etxebarri. 2 Aralık 2019 Tarihinde <https://asadoretxebarri.com/index-eng.html#home> adresinden alınmıştır.
- Aubke, F. (2014). Creative Hot Spots A Network Analysis of German Michelin-Starred Chefs, *Creativity and Innovation Management*, 23(1).
- Auty, S. (1992). Consumer Choice and Segmentation in the Restaurant Industry. *The Service Industries Journal*, 12(3) 324-339.
- Barrère, C., Bonnard, Q. & Chossat, V. (2014). Are We At a Turning Point In The Evolution of Gastronomy? Paris An Exemplary Case. *Applied Economics*, 46(12), 1409–1419.

- Barrows, C. & Vieira, E. T. (2012). Recommendations for the Development of a New Operational Classification System For The Foodservice Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(3) 349-376.
- Basha, M. B., Mason, C., Shamsudin, M. F., Hussain, H. I. & Salem, M. A. (2015). Consumers Attitude Towards Organic Food. *Procedia Economics and Finance*, 31 444-452.
- Bayram., M. (2015). *Otel İşletmelerine Yönelik Çevrimiçi Tüketici Değerlendirmelerinin Analizi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Bekar, A. ve Dönmez, F., G. (2016). Tüketicilerin Dışarıda Yemek Yeme Nedenlerine İlişkin Bir Değerlendirme. *Social Sciences*, 11(1) 1-15.
- Bell, R. & Pliner, P., L. (2003). Time To Eat The Relationship Between The Number of People Eating And Meal Duration In Three Lunch Settings. *Appetite*, 41(2) 215-218.
- BestTravelGuide. (2020). We Verify Luxury. 24 Şubat 2020 Tarihinde <https://www.forbestravelguide.com/about> adresinden alınmıştır.
- Bluehillfarm, (2020). OverView. 3 Aralık 2019 Tarihinde <https://www.bluehillfarm.com/events#city> adresinden alınmıştır.
- Brennan, J. (2016). How to Become a Michelin Inspector. *Fine Dining Lovers*. 17 Mart 2020 tarihinde <https://www.finedininglovers.com/article/how-become-michelin-inspector> adresinden alınmıştır.
- Bucak, T ve Köse, Z. (2014). The Application of Michelin's Star Standarts in Restaurant Business; Hamburg Le Canard Sample, *Journal of Tourism and Hospitality Management, American Research Institute for Policy Development*, 2 (2), 21-35.
- Canziani, B. F., Almanza, B., Frash, R. E., McKeig, M. J. & Sullivan-Reid, C. (2016). Classifying Restaurants To Improve Usability Of Restaurant Research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7) 1467-1483.
- Chang, J., Khan, M. A. & Tsai, C. T. (2012). Dining Occasions, Service Failures And Customer Complaint Behaviours An Empirical Assessment. *International Journal of Tourism Research*, 14(6) 601-615.

- Cheang, M. (2002). Older Adults' Frequent Visits To A Fast-Food Restaurant Nonobligatory Social Interaction And The Significance Of Play İn A “Third Place”. *Journal of Aging Studies*, 16(3) 303-321.
- Chen, L. F. & Tsai, C. T. (2016). Data Mining Framework Based on Rough Set Theory to Improve Location Selection Decisions A Case Study of A Restaurant Chain. *Tourism Management*, 53 197-206.
- Chen, S. (2018). 摘星那一天 : 林泉, Mume 主廚. (Çev. Leung, V., 2018). The First Day I Got My Michelin Star Richie Lin Of Mume In Taipei. (Eserin orijinal hali 2018 yılında çevrilmiştir.) 8 Aralık 2018 Tarihinde <https://guide.michelin.com/en/article/people/first-day-i-got-my-michelin-stars-mume> adresinden alınmıştır.
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J. & Kang, S. (2018). Partnership Strength And Diversity With Suppliers Effects Upon Independent Restaurant Product Innovation And Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3) 1526-1544.
- Chou, C. J., Chen, K. S. & Wang, Y. Y. (2012). Green Practices İn The Restaurant Industry From An Innovation Adoption Perspective Evidence From Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3) 703-711.
- Christensen, B. T. & Pedersen, J. S. (2011). Evaluative Practices in Culinary Field A Case of Restaurant Rankings, Copenhagen Business School, 2-20. 15 Şubat 2020 Tarihinde [https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8393/Christensen\\_Strandgaard-Pedersen\\_%2366.pdf?sequence=3](https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8393/Christensen_Strandgaard-Pedersen_%2366.pdf?sequence=3) adresinden alınmıştır.
- Clark, M. A. & Wood, R. C. (1998). Consumer Loyalty İn The Restaurant Industry a Preliminary Exploration Of The Issues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4) 139-144.
- Colapinto, J. (2009). Lunch with M. Undercover With a Michelin Inspector, The New Yorker. 20 Şubat 2020 tarihinde <https://www.newyorker.com/magazine/2009/11/23/lunch-with-m> adresinden alınmıştır.
- Cullen, P. (1994). Time, Tastes and Technology The Economic Evolution of Eating out. *British Food Journal*, 96(10) 4-9.

- Cunill, O. M., Salvá, A. S., Gonzalez, L. O. & Mulet-Forteza, C. (2019). Thirty-Fifth Anniversary of The International Journal of Hospitality Management A Bibliometric Overview. *International Journal of Hospitality Management*, 78 89-101.
- Çalışkan, O. (2013). Restoran İşletmelerinde Hizmet Hataları, Hizmet Telafi Stratejileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1(2) 39-51.
- Çorbacı, A., Yılmaz, G., Öztürk, A. ve Sümbül, G. (2018). Progress on Food and Gastronomy Research in Tourism, Travel and Hospitality in Turkey. *Advances in Global Business and Economics*, 1 77-92.
- Denizer, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- DiPietro, R. & Bufquin, D. (2017). Effects of Work Status Congruence and Perceived Management Concern For Employees on Turnover Intentions in A Fast Casual Restaurant Chain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1) 38-59.
- DiPietro, R. (2017). Restaurant and foodservice research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4) 1203-1234.
- Ducasse-Paris, (2020). Ducasse-Paris, Alain Ducasse. 2 Aralık 2019 Tarihinde <https://www.ducasse-paris.com/en/alain-ducasse> adresinden alınmıştır.
- Dutta, K., Venkatesh, U. & Parsa, H. G. (2007). Service Failure and Recovery Strategies in The Restaurant Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5) 351-363.
- Edwards, J., S., A. (2013). The Foodservice Industry Eating Out Is More Than Just A Meal. *Food Quality and Preference*, 27(2) 223-229.
- Erol, İ. (2020). *Doğu Akdeniz Bölgesindeki Kırsal Turizm Alanlarının Gastronomik Ürün Haritası*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı.
- Ertürk, M. (2018). Tüketicilerin Dışarıda Yemek Yeme Nedenleri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3) 1203-1224.

- Etemad, S., R. (2018). Are Customers Ready to Accept Revenue Management Practices in The Restaurant Industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(4) 846-856.
- Evin, M. (2009). Michelin Müfettişleri Ajan Gibi. 20 Şubat 2020 Tarihinde <https://www.milliyet.com.tr/cadde/mehves-evin/michelin-mufettisleri-ajan-gibi-1170201> adresinden alınmıştır.
- Fairburn, C. (1992). Fading Stars Michelin Red Guide, The Times. 10 Şubat 2020 Tarihinde <https://www.nytimes.com/search?dropmab=false&query=michelin%20red%20guide&sort=best> adresinden alınmıştır.
- Feinstein, A. H., Vondrasek, D. & Restaurants, C. H. (2006). A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees. *Work*, 702(1) 895-1795.
- Ferguson, P. P & Sharon, Z. (1995). What's Cooking? *Theory and Society*, 24(2), 93-99.
- Fernandez, C. (2012). Cursed by my Michelin star Celebrity Chef Quits Complaining She Can't Live Up To The Accolade. *Dailymail*. 15 Kasım 2019 tarihinde <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2103927/Skye-Gyngell-quits-restaurant-cope-diners-high-expectations.html> adresinden alınmıştır.
- Flandrin, J. & Montanari, M. (2013). *Food A Culinary History*. New YorN. In Columbia University Press.
- FoodTimeLine. (2020). Food Time Line Index. 05 Mart 2020 Tarihinde <http://www.foodtimeline.org> adresinden alınmıştır.
- Gastromasa, (2018). Grant Achatz'ın Benzersiz Mutfak Anlayışı. *Gastromasa*. 3 Aralık 2019 Tarihinde <http://gastromasa.com.tr/grant-achatzin-benzersiz-mutfak-anlayisi/> adresinden alınmıştır.
- Gastromasa. (2018). Amerikan Mutfağının Filozof Şefi Dan Barber. *Gastromasa*. 3 Aralık 2019 Tarihinde <http://gastromasa.com.tr/amerikan-mutfagin-in-filozof-sefi-dan-barber/> adresinden alınmıştır.

- GaultMillau. (2020). About Us. 24 Şubat 2020 Tarihinde
- Geranium, (2019). Welcome to Geranium Thoughtfulness Can Be Tasted. *Geranium*. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //www.geranium.dk/en/](https://www.geranium.dk/en/) adresinden alınmıştır.
- Goldman, K. (1993). Concept Selection For Independent Restaurants. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 34(6) 59-72.
- Graff, V. (2009). Meet Jean-Luc Naret, The Man In Charge Of Michelin Guides. 15 Şubat 2020 Tarihinde [http //www.thetimes.co.uk/tto/life/food/restaurants/article1787143.ece](http://www.thetimes.co.uk/tto/life/food/restaurants/article1787143.ece) adresinden alınmıştır.
- Gregory, S. & Kim, J. (2004). Restaurant Choice The Role of Information. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(1) 81-95.
- Guide.Michelin, (2020). Guide Michelin About Us. 18 Şubat 2020 Tarihinde [https //guide.michelin.com/en/about-us](https://guide.michelin.com/en/about-us) adresinden alınmıştır.
- Guide.Michelin, (2020). Michelin Stars Restaurants With 1-2-3 Stars. 27 Mart 2020 Tarihinde [https //guide.michelin.com/en/restaurants/1-star-michelin](https://guide.michelin.com/en/restaurants/1-star-michelin) adresinden alınmıştır.
- Gupta, S., McLaughlin, E. & Gomez, M. (2007). Guest Satisfaction And Restaurant Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3) 284-298.
- Gustafsson, I. B., Öström, Å., Johansson, J. & Mossberg, L. (2006). The Five Aspects Meal Model A Tool For Developing Meal Services İn Restaurants. *Journal of foodservice*, 17(2) 84-93.
- Gürsoy, D. (2013). *Yiyelim İçelim Tarihini Bilelim Dünden Bugüne Gastronomi*. Oğlak Yayıncılık, İstanbul.
- Han, H. & Kim, W. (2009). Outcomes of Relational Benefits Restaurant Customers' Perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(8) 820-835.
- Hansen, K. V., Jensen, Ø. & Gustafsson, I. B. (2005). The Meal Experiences of A la Carte Restaurant Customers. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(2) 135-151.

- Harrington, R., Fauser, S., Ottenbacher, M. & Kruse, A. (2013). Key Information Sources Impacting Michelin Restaurant Choice. *Journal of Foodservice Business Research*, 16(3), 219- 234.
- Harun, A., Rokonuzzaman, M., Prybutok, G. & Prybutok, V. R. (2018). Influencing Perception of Justice to Leverage Behavioral Outcome A Perspective From Restaurant Service Failure Setting. *Quality Management Journal*, 25(3) 112-128.
- Hayler, A. (2020). History. 18 Şubat 2020 Tarihinde [https //www.andyhayler.com/michelin-history](https://www.andyhayler.com/michelin-history) adresinden alınmıştır.
- Henley, J. (2004). Michelin Bean Spiller Loses Court Battle, *The Guardian*. 2 Şubat 2020 Tarihinde [https //www.theguardian.com/world/2004/dec/15/france.jonhenley](https://www.theguardian.com/world/2004/dec/15/france.jonhenley) adresinden alınmıştır.
- Heo, C., Y. (2016). Exploring Group-Buying Platforms for Restaurant Revenue Management. *International Journal of Hospitality Management*, 52 154-159.
- Heung, V., C., S. & Lam, T. (2003). Customer Complaint Behaviour Towards Hotel Restaurant Services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5) 283-289.
- Ho, C. (2018). Chef Gaggan Anand The Future of Restaurant Gaggan & His Views on Dining in Bangkok. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //guide.michelin.com/en/article/people/chef-gaggan-anand-the-future-of-restaurant-gaggan-and-his-views-on-dining-in-bangkok](https://guide.michelin.com/en/article/people/chef-gaggan-anand-the-future-of-restaurant-gaggan-and-his-views-on-dining-in-bangkok) adresinden alınmıştır.
- Horzum, T., Şahin, F., Gök, E., Yurttaş, G., D., Şahin, D., Yanış, H., Tüzün, Ü.N. ve Hacıoğlu, Y. (2016). Sosyal Bilimler Alanlarında Hazırlanan Tezler İçin Raporlaştırma Önerileri Bir Tez Nasıl Yazılmalıdır? *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 489-521.
- Howells, A. D., Roberts, K. R., Shanklin, C. W., Pilling, V. K., Brannon, L. A. & Barrett, B. B. (2008). Restaurant Employees' Perceptions Of Barriers To Three Food Safety Practices. *Journal of the American Dietetic Association*, 108(8) 1345-1349.



- Hsiao, Y., H., Chen, L., F., Choy, Y., L. & Su, C., T. (2016). A Novel Framework For Customer Complaint Management. *The Service Industries Journal*, 36(13-14) 675-698.
- Hu, H. H., Parsa, H. & Self, J. (2010). The Dynamics Of Green Restaurant Patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3) 344-362.
- Husa, A. (2017). Noma Mexico. 8 Aralık 2019 Tarihinde [https //andershusa.com/noma-mexico-tulum-popup-rene-redzepi-taco-tortilla-jungle-restaurant/](https://andershusa.com/noma-mexico-tulum-popup-rene-redzepi-taco-tortilla-jungle-restaurant/) adresinden alınmıştır.
- İşbilir, A. (2019). Nitel Veri Analizi Özet. Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 3 Mart 2020 Tarihinde [https //www.academia.edu/41615124/Nitel\\_Veri\\_Analizi\\_%C3%96zet\\_Sosyal\\_Bilimlerde\\_Nitel\\_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma\\_Y%C3%B6ntemleri\\_Ali\\_Y%C4%B1ld%C4%B1r%C4%B1m\\_ve\\_Hasan\\_%C5%9Eim%C5%9Fek\\_](https://www.academia.edu/41615124/Nitel_Veri_Analizi_%C3%96zet_Sosyal_Bilimlerde_Nitel_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma_Y%C3%B6ntemleri_Ali_Y%C4%B1ld%C4%B1r%C4%B1m_ve_Hasan_%C5%9Eim%C5%9Fek_) adresinden alınmıştır.
- Jang, Y. J., Kim, W. G. & Bonn, M. A. (2011). Generation Y Consumers' Selection Attributes and Behavioral Intentions Concerning Green Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4) 803-811.
- Jani, D. & Han, H. (2011). Investigating The Key Factors Affecting Behavioral Intentions Evidence From A Full Service Restaurant Setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7) 1000-1018.
- Jogaratanam, G. (2017). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Human Capital on Positional Advantage Evidence From The Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60 104-113.
- Johns, N. & Howard, A. (1998). Customer Expectations Versus Perceptions of Service Performance in The Foodservice Industry. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3) 248-265.
- Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P. & Revaz, F. (2005). Behind The Stars A Concise Typology Of Michelin Restaurants In Europe. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 170–187.

- Johri, F. (2013). Stress in Michelin Restaurants, Business Economics and Tourism, *Vaasan Ammaatti Korkeakoulu Vasa Yrkeshögskola University of Applied Science*.
- Joong Kim, Y. & Hancer, M. (2010). The Effect of Knowledge Management Resource Inputs on Organizational Effectiveness in The Restaurant Industry. *Journal of hospitality and tourism technology*, 1(2) 174-189.
- Judkis, M. (2017). The Michelin Guide Introduces A New Designation – But It’s No Big Prize. 15 Kasım 2019 Tarihinde <https://www.washingtonpost.com/news/food/wp/2017/08/16/the-michelin-guide-introduces-a-new-designation-but-its-no-big-prize/> adresinden alınmıştır.
- Kılınç, O. (2011). *Restoran İşletmelerinde Hizmet Garantisi Uygulamaları ve Müşteri Tercihlerine Etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kılınç, O. ve Çavuş, Ş. (2010). Yiyecek- İçecek Sektörüne Genel Bakış. M. Sarıışık, Ş. Çavuş ve K. Karamustafa (Ed.). *Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık, Ankara, 1-18.
- Kiefer, N., M. (2002). Economics And The Origin Of The Restaurant. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43(4) 58-64.
- Kimes, S., E. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 40(3) 16-21.
- Kivela, J. (1997). Restaurant Marketing Selection And Segmentation İn Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(3) 116-123.
- Knight, A. J., Worosz, M. R. & Todd, E., C., D. (2007). Serving Food Safety Consumer Perceptions Of Food Safety At Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6) 476-484.
- Knight, A. J., Worosz, M., R. & Todd, E., C., D. (2009). Dining For Safety Consumer Perceptions of Food Safety And Eating Out. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4) 471-486.

- Knutson, B. J., Stevens, P. & Patton, M. (1996). DINESERV Measuring Service Quality in Quick Service, Casual/Theme, and Fine Dining Restaurants. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 3(2) 35-44.
- Konan., F. (2020). *Programlama Öğretimine Yönelik Bir İçerik*. Yüksek Lisans Tezi. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Erzincan.
- Koo, L., 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.
- Korkmaz, E. (2010). Geçmişten Günümüze Restoranlar Türkiye’de Restorancılığın Gelişimi. V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildirileri. 27-30 Mayıs 2010, Nevşehir, 120-130.
- Kostakis, H., Boskou, G. & Palisidis, G. (2011). Modelling Activity-Based Costing in Restaurants. *Journal of Modelling in Management*, 6(3) 243-257.
- Kovacs, G. ve Mayer, A. (2012). Sustainable Gastronomy. *2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference*, ISBN 978-960-287-139-3
- Kovacs, S. & Boka, Z. (2015). Hungarian Cuisine With Respect to Restaurant Awards and Consumers’ Opinion, Budapest Business School, Budapest, Hungary. 18 Şubat 2020 Tarihinde [http //www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08974438.2013.807417](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08974438.2013.807417) adresinden alınmıştır.
- Krippendorff., K. (1980). *Content Analysis An Introduction to is Methodology*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Kukanja, M., Gomezelj Omerzel, D. & Kodrič, B. (2016). Ensuring Restaurant Quality And Guests’ Loyalty An İntegrative Model Based on Marketing (7P) Approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13-14), 1509-1525.
- Kwok, L. & Yu, B. (2013). Spreading Social Media Messages On Facebook An Analysis Of Restaurant Business-To-Consumer Communications. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1) 84-94.

- Lai, H.B.J., Karim, S., Krauss, S.E. & Ishak, F.A.C. (2019). Can Restaurant Revenue Management Work With Menu Analysis. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 18 204-212
- LaListe. (2020). LaListe 2020. 25 Şubat 2020 Tarihinde [http //www.gastromasa.com/la-liste-2020ye-giren-dunyanin-en-iyi-100-restorani/](http://www.gastromasa.com/la-liste-2020ye-giren-dunyanin-en-iyi-100-restorani/) adresinden alınmıştır.
- Lane, C. (2010). The Michelin Starred Restaurant Sector As A Cultural İndustry A Cross National Comparison Of Restaurants İn The UK And Germany. *Food, Culture And Society An International Journal of Multi disciplinary Research*, 13(4), 493–519
- Lawson, H. (1974). British Michelin revived, *The Observer*.
- Lee, J. H. & Hwang, J. (2011). Luxury Marketing The İnfluences of Psychological and Demographic Characteristics on Attitudes Toward Luxury Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3) 658-669.
- Lee, L. E., Niode, O., Simonne, A. H. & Bruhn, C. M. (2012). Consumer Perceptions on Food Safety in Asian And Mexican Restaurants. *Food Control*, 26(2) 531-538.
- Lewis, R., C. (1981). Restaurant Advertising-Appeals And Consumers İntentions. *Journal of Advertising Research*, 21(5) 69-74.
- Lin, W. L. & Wu, C. C. (2016). The Concerns About Choice Attributes And Behavior İntentions Of Consumers Toward Food Safety Restaurant. *International Business Research*, 9(4) 11-19.
- Liu, Y. & Jang, S. S. (2009). Perceptions of Chinese Restaurants in The US What Affects Customer Satisfaction and Behavioral İntentions? *International Journal of Hospitality Management*, 28(3) 338-348.
- Luty, L. (2018). Restaurants And Food Services İn Europe Statistics & Facts. 03 Mart 2020 Tarihinde [https //www.statista.com/topics/3966/restaurants-and-food-services-in-europe/](https://www.statista.com/topics/3966/restaurants-and-food-services-in-europe/) adresinden alınmıştır.
- Maravic, M., Gracan, D. & Zadel, Z. (2014). Ljubljana Quality Selection (LQS-Innovative Case of Restaurant Assessment System- Tourism And Hospitality Industry, Congress Proceedings Trends İn Tourism And Hospitality Industry, 540-541.

- Maxqda. (2020). Nitel & Karma Yöntemler için Profesyonel Veri Analizi Yazılımı. 9 Aralık 2018 Tarihinde [https //www.maxqda.com/lang/tr](https://www.maxqda.com/lang/tr) adresinden alınmıştır.
- Michelin Guide, (2019). Geranium. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //guide.michelin.com/en/capital-region/kobenhavn/restaurant/geranium](https://guide.michelin.com/en/capital-region/kobenhavn/restaurant/geranium) adresinden alınmıştır.
- MichelinGuide, (2019). Alain Ducasse at The Dorchester. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //guide.michelin.com/en/greater-london/mayfair/restaurant/alain-ducasse-at-the-dorchester](https://guide.michelin.com/en/greater-london/mayfair/restaurant/alain-ducasse-at-the-dorchester) adresinden alınmıştır.
- Min, K., H. (2016). Selection Attributes And Satisfaction of Ethnic Restaurant Customers A Case of Korean Restaurants in Australia. *International Journal of Tourism Sciences*, 16(4) 151-169.
- Mirazur, (2019). Mirazur Biography. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //www.mirazur.fr/mauro-colagreco.php#biographie](https://www.mirazur.fr/mauro-colagreco.php#biographie) adresinden alınmıştır.
- Morgan, J., L. (2006). *Culinary Creation An Introduction to Foodservice and World Cuisine* Butterworth-Heinemann, Burlington.
- Moschis, G., Curasi, C. F. & Bellenger, D. (2003). Restaurant Selection Preferences of Mature Consumers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4) 51-60.
- Muller, C., C. & Woods, R., H. (1994). An Expanded Restaurant Typology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(3) 27-37.
- Mume, (2020). Concept. 8 Aralık 2018 Tarihinde [https //www.mume.tw/concept.html](https://www.mume.tw/concept.html) adresinden alınmıştır.
- Mun, S. G. & Jang, S. (Shawn). (2018). Restaurant Operating Expenses And Their Effects on Profitability Enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, 71 68-76.
- Nadeau, L., B. (2013). The Death of a Star Chef Bernard Loiseau. 26 Ekim 2019 tarihinde [https //www.thedailybeast.com/the-death-of-star-chef-bernard-loiseau](https://www.thedailybeast.com/the-death-of-star-chef-bernard-loiseau) adresinden alınmıştır.
- NAICS. (2020). U.S. Census Bureau History The Civilian Conservation Corps. 05 Mart 2020 Tarihinde [https //www.census.gov](https://www.census.gov) adresinden alınmıştır.

- Namkung, Y., Jang, S. (Shawn) ve Choi, S. K. (2011). Customer Complaints in Restaurants Do They Differ by Service Stages And Loyalty Levels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3) 495-502.
- NationalRestaurantAssociation. (2019). 2020 State Of The Restaurant Industry. 03 Mart 2020 Tarihinde [https //restaurant.org/research/reports/state-of-restaurant-industry](https://restaurant.org/research/reports/state-of-restaurant-industry) adresinden alınmıştır.
- Neuman, W., L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II*. Cilt (5.Basım). İstanbul Yayın Odası.
- Noma. (2019). Noma food & Wine. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //noma.dk/food-and-wine/](https://noma.dk/food-and-wine/) adresinden alınmıştır.
- Noone, B. M., Kimes, S. E., Mattila, A. S. & Wirtz, J. (2007). The Effect Of Meal Pace On Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3) 231-244.
- OECD/Eurostat. (2014). *Eurostat-OECD Methodological Guide for Developing Producer Price Indices for Services Second Edition*, OECD Publishing, European Union.
- Okumus, B., Koseoglu, M., A. ve Ma, F. (2018). Food And Gastronomy Research İn Tourism And Hospitality A Bibliometric Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 73 64-74.
- Ottenbacher, M. & Harrington, R., J. (2007). The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6) 444-460.
- Ottenbacher, M., C. & Harrington, R. J. (2009). Institutional, Cultural and Contextual Factors Potential Drivers of the Culinary Innovation Process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3) 235-249.
- Öndaş, M. (2016). Dünyanın en iyi michelin yıldızlı restoranları. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //yemek.com/dunyanin-en-iyi-michelin-yildizli-restoranlari/](https://yemek.com/dunyanin-en-iyi-michelin-yildizli-restoranlari/) adresinden alınmıştır.

- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler *Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73.
- Özdemir, B. (2010). Dışarıda Yemek Yeme Olgusu Kuramsal Bir Model Önerisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2) 218-232.
- Özdemir, B. ve Çalışkan, O. (2014). A Review of Literature on Restaurant Menus Specifying The Managerial Issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2(1) 3-13.
- Özdemir, B. ve Nebioğlu, O. (2015). Uygulamada Menü Analizi Nasıl Yapılmaktadır? Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Şeflerinin Görüşleri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2) 251-263.
- Özdemir, B. ve Nebioğlu, O. (2018). Use of Menu Design Techniques Evidences from Menu Cards of Restaurants in Alanya. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 6(2) 205-227.
- Özdemir, B., Çalışkan, O. ve Yılmaz, G. (2015). A Qualitative Study on Process Aspects of Complaining in Restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 13(4) 330-361.
- Özdemir, B., Yılmaz, G. ve Çalışkan, O. (2015). Bireysel ve Davranışsal Faktörlerin Restoran Müşterilerinin Şikâyet Etme Niyetlerine Etkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1) 61-79.
- Özdoğan, N., O. (2014). *Yiyecek İçecek Endüstrisinde Trendler Kavramlar, Yaklaşımlar, Başarı Hikayeleri*. Ankara Detay yayıncılık. 111-123.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren Örneklem Sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15.
- Özer, E., Z. ve Akbaba, A. (2016). Marka Konumlandırma Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Etkisi İstanbul İlindeki Zincir Restoran İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 47-66.

- Özsoy, E. (2016). İspanya'nın köyünde dünyanın en iyi 13. Restoranı Asador Etxebarri. 2 Aralık 2019 Tarihinde [http //www.yoldasin.com/ispanyanin-koyunde-dunyanin-en-iyi-13-restorani-asador-etxebarri/](http://www.yoldasin.com/ispanyanin-koyunde-dunyanin-en-iyi-13-restorani-asador-etxebarri/) adresinden alınmıştır.
- Pantelidis, I., S. (2010). Electronic Meal Experience A Content Analysis of Online Restaurant Comments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4) 483-491.
- Parikh, A. A., Behnke, C., Almanza, B., Nelson, D. & Vorvoreanu, M. (2016). Comparative Content Analysis of Professional, Semi-Professional And User-Generated Restaurant Reviews. *Journal of Foodservice Business Research*, 20(5) 497-511.
- Park, C. (2004). Efficient or Enjoyable? Consumer Values of Eating-Out and Fast Food Restaurant Consumption in Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1) 87-94.
- Rızaoğlu, B. ve Hançer, M. (2005). *Menü ve Yönetim*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Riley, M. (1994). Marketing Eating Out The Influence of Social Culture and Innovation. *British Food Journal*, 96(10) 15-18.
- Robbins, L. (2013). Restaurants Were His Life. 15 Kasım 2019 Tarihinde [https //www.nytimes.com/2013/08/25/nyregion/restaurants-were-his-life.html](https://www.nytimes.com/2013/08/25/nyregion/restaurants-were-his-life.html) adresinden alınmıştır.
- Roberts, K. R., Barrett, B. B., Howells, A. D., Shanklin, C. W., Pilling, V. K. & Brannon, L. A. (2008). Food Safety Training And Foodservice Employees' Knowledge and Behavior. *Food Protection Trends*, 28(4) 252-260.
- Robinson, G. (2009). Michelin Serves Up Stars and Stirs Envy in Japan, *The Financial Times*.
- Romeo, P. (2020). Global Restaurant Scene Leaves U.S. Market in The Dust. 03 Mart 2020 Tarihinde [https //www.restaurantbusinessonline.com/consumer-trends/global-restaurant-scene-leaves-us-market-dust](https://www.restaurantbusinessonline.com/consumer-trends/global-restaurant-scene-leaves-us-market-dust) adresinden alınmıştır.
- Sage, A. (2004). J'Accuse Michelin cooks the books, *The Times*. 03 Mart 2020 Tarihinde [https //www.thetimes.co.uk/article/jaccuse-michelin-cooks-the-books-5nnks9tvthb](https://www.thetimes.co.uk/article/jaccuse-michelin-cooks-the-books-5nnks9tvthb) adresinden alınmıştır.
- Santich, B. (2004). The Study of Gastronomy and Its Relevance to Hospitality Education and Training. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1) 15-24.



- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 245-262.
- Scozzafava, G., Contini, C., Romano, C. & Casini, L. (2017). Eating Out Which Restaurant To Choose? *British Food Journal*, 119(8) 1870-1883.
- Secret Retreats, (2018). Mume Taipei And Around, Taiwan. 8 Aralık 2018 Tarihinde <https://www.secret-retreats.com/en/discover/taiwan/taipei-and-around/mume> adresinden alınmıştır.
- Sharifi, S. S., Palmeira, M., Ma, J., & Spassova, G. (2017). The Impact of Service Failure and Recovery on Target and Observing Customers A Comparative Study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(8), 889-910.
- Spang, R. L. (2007). *Restoranın İcadı Paris ve Modern Gastronomi Kültürü*. (Çev. B. S. Şener). Dost Yayınevi, Ankara.
- Strandberg, C., Nath, A., Hemmatdar, H. & Jahwash, M. (2018). Tourism Research in the New Millennium A Bibliometric Review of Literature in Tourism And Hospitality Research. *Tourism and Hospitality Research*, 18(3) 269-285.
- Subakti, A. (2013). Overview Michelin Star Reputation Restaurant In Hospitality Industry. *Jurnal Binus Business Review*, 4-1.
- Sudhagar, D. P. & Rajendran, G. (2017). Selection Criteria of Customers of Chinese Restaurants And Their Dining Habits. *International Journal of Knowledge Management in Tourism and Hospitality*, 1(1) 57-75.
- Taşdağıtıcı, E. (2016). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Sınıflandırma Sistemleri. Ankara'daki 1. Sınıf Restoran İşletmelerinin Algısına Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Taylor, L., A. (2012). Master Chef to Michelin How Hard is it to be a Chef. 15 Kasım 2019 Tarihinde <https://www.bbc.com/news/magazine-19762485> adresinden alınmıştır.

- Tepe, U. (2020). Michelin Rehberi Yeşil Kılavuzlar. 18 Şubat 2020 Tarihinde [http //www.wikiyours.com/makale/michelin-rehberi#yesil-kilavuzlar](http://www.wikiyours.com/makale/michelin-rehberi#yesil-kilavuzlar) adresinden alınmıştır.
- Tepe, U. (2020). Michelin Rehberi. 20 Şubat 2020 Tarihinde [http //www.wikiyours.com/makale/michelin-rehberi#michelin-rehberi%20tarihcesi](http://www.wikiyours.com/makale/michelin-rehberi#michelin-rehberi%20tarihcesi) adresinden alınmıştır.
- Tez, Z. (2015). Lezzetin Tarihi Geçmişten Bugüne Yiyecek, İçecek ve Keyif Vericiler (3. Baskı), İstanbul Hayykitap.
- The World's 50 Best (2019). About Us The World's 50 Best Restaurants. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //www.theworlds50best.com/about](https://www.theworlds50best.com/about) adresinden alınmıştır.
- The World's 50 Best (2019). About Us The World's 50 Best Restaurants. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //www.theworlds50best.com/the-list/1-10/Noma.html](https://www.theworlds50best.com/the-list/1-10/Noma.html) adresinden alınmıştır.
- The World's 50 Best (2019). About Us The World's 50 Best Restaurants. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //www.theworlds50best.com/the-list/1-10/Asador-Etxebarri.html](https://www.theworlds50best.com/the-list/1-10/Asador-Etxebarri.html) adresinden alınmıştır.
- The World's 50 Best (2019). The Liste 1-10 Mirazur. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //www.theworlds50best.com/the-list/1-10/Mirazur.html](https://www.theworlds50best.com/the-list/1-10/Mirazur.html) adresinden alınmıştır.
- The World's 50 Best, (2019). About Us The World's 50 Best Restaurants. 2 Aralık 2019 Tarihinde [https //www.theworlds50best.com/the-list/1-10/Geranium.html](https://www.theworlds50best.com/the-list/1-10/Geranium.html) adresinden alınmıştır.
- The World's 50 Best, (2019). European Techniques Meet Taiwanese Ingredients to Create Edible Art On A Plate. 8 Aralık 2018 Tarihinde [https //www.theworlds50best.com/asia/en/the-list/1-10/Mume.html](https://www.theworlds50best.com/asia/en/the-list/1-10/Mume.html) adresinden alınmıştır.
- TheGoodFoodGuide. (2020). History of Guide. 20 Şubat 2020 Tarihinde [https //www.thegoodfoodguide.co.uk/about/history-of-the-guide](https://www.thegoodfoodguide.co.uk/about/history-of-the-guide) adresinden alınmıştır.
- TheGoodFoodGuide. (2020). The Good Food Guide. 20 Şubat 2020 Tarihinde [https //www.thegoodfoodguide.co.uk/about/the-good-food-guide](https://www.thegoodfoodguide.co.uk/about/the-good-food-guide) adresinden alınmıştır.

- TheGoodFoodGuide. (2020). The Team. 17 Şubat 2020 Tarihinde <https://www.thegoodfoodguide.co.uk/about/the-team> adresinden alınmıştır.
- TheThirdPlate, (2016). From the book jacket. 3 Aralık 2019 Tarihinde <https://www.thethirdplate.com/> adresinden alınmıştır.
- Thomaskeller, (2020). Biography. 3 Aralık 2019 Tarihinde <https://www.thomaskeller.com/biography> adresinden alınmıştır.
- Topkaya, E., Z. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Journal of Theory and Practice in Education*, 2(2), 113-118.
- Topsakal, C., Merey, Z., ve Keçe, M. (2013). Göçle Gelen Ailelerin Çocuklarının Eğitim-Öğretim Hakkı ve Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*. C 6 S 27.
- TripAdvisor, (2020). Tripadvisor Tüketici Yorumları. 1 Mart 2020 Tarihinde <https://www.tripadvisor.com.tr/TripAdvisorInsights/w5144> adresinden alınmıştır.
- Tsai, C.-T., S. & Lu, P.-H. (2012). Authentic Dining Experiences in Ethnic Theme Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1) 304-306.
- Tüik. (2018). Hane Halkı Tüketim Harcaması. 15 Şubat 2020 Tarihinde <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30584> adresinden alınmıştır.
- Türksoy, A. (2002). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Türksoy, A. (2007). *Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Yönetimi*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Tweedie, N. (2013). Inside The Secret World Of Michelin Inspectors. *The Telegraph*. 15 Ekim tarihinde <http://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/10337149/inside-the-secret-worldof-michelin-restaurant-inspectors.html> adresinden alınmıştır.
- Tzeng, G.-H., Teng, M.-H., Chen, J.-J. & Opricovic, S. (2002). Multicriteria Selection For A Restaurant Location in Taipei. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2) 171-187.
- Vettel, P. (2010). And The Crystal Ball Says. *Michelin North America*. 25 Şubat 2020 Tarihinde <https://www.chicagotribune.com/dining/ct-xpm-2010-11-16-ct-live-1116-michelin-predictions-20101116-story.html> adresinden alınmıştır.

- Walker, J., R. (2007). Study Guide to Accompany The Restaurant From Concept to Operation. *John Wiley & Sons, Inc.*, New Jersey.
- Walker, J., R. (2011). The Restaurant From Concept to Operation Sixth Edition. *John Wiley & Sons, Inc.*, New Jersey.
- Wallop, H. (2010). Michelin Guide 2010 UK Has More Starred Restaurants Than Ever Before, *The Daily Telegraph*. 25 Şubat 2020 Tarihinde <https://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/foodanddrinknews/6998093/Michelin-Guide-2010-UK-has-more-starred-restaurants-than-ever-before.html> adresinden alınmıştır.
- Warde, A. & Martens, L. (2000). *Eating Out Social Differentiation, Consumption and Pleasure*. Cambridge Cambridge University Press.
- Weber., R., P. (1989). Basic Content Analysis. *Sage Publications*, London.
- Wheatley, J. (2012). Curse of the Michelin star. 11 Aralık 2019 Tarihinde <https://www.smh.com.au/entertainment/curse-of-the-michelin-star-20120213-1t0dp.html> adresinden alınmıştır.
- Winkler, A. (2008). 100 Beste Köche. *Neustadt Neuer Umschau Buchverlag*.
- Yang, F., X. (2016). Effects of Restaurant Satisfaction And Knowledge Sharing Motivation on eWOM Intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(1) 93-127.
- Yedy. (2020). Yedy Nasıl Çalışır. 18 Şubat 2020 Tarihinde <http://www.yedy.com.tr/#nasilcalisir> adresinden alınmıştır.
- Yedy. (2020). Yedy Nedir. 18 Şubat 2020 Tarihinde <http://www.yedy.com.tr/#yedynedir> adresinden alınmıştır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, H. M., Çeti, B., Özcan, S., Dülğaroğlu, O. ve Özer, F. (2016). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesinin Sağlanması Açısından Türkiye’de Turizm Eğitiminin Analizi Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 446-455.
- Yıldız, E. (2010). Restoran İşletmelerine Giriş. M. Sarıışık, Ş. Çavuş ve K. Karamustafa (Ed.). *Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık, Ankara, 19-36.

- Yim, E. S., Lee, S. & Kim, W. G. (2014). Determinants Of a Restaurant Average Meal Price An Application Of The Hedonic Pricing Model, *International Journal of Hospitality Management*, 39, 11–20.
- Zagat (2020). Our History. 20 Şubat 2020 Tarihinde [https //www.zagat.com/about-us/our-history](https://www.zagat.com/about-us/our-history) adresinden alınmıştır.
- Zena, P. A. & Hadisumarto, A. D. (2012). The Study of Relationship Among Experiential Marketing, Service Quality, Customer Satisfaction, And Customer Loyalty. *Asean Marketing Journal*. 4(1) 37-46.
- Zhang, Z., Ye, Q., Law, R. & Li, Y. (2010). The Impact of E-Word-of-Mouth on The Online Popularity of Restaurants A Comparison of Consumer Reviews and Editor Reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4) 694-700.

## 6. EKLER

Ekler bölümünde araştırmacı tarafından ziyaret edilen birkaç restoranın fotoğrafı, Türkçe ve İngilizce yazı dili ile görüşme formu bulunmaktadır.

EK 1. Tai-Pei’de Bulunan Mume Restoranı’nın İç Mekân Fotoğrafi



Ek 2. Mume Restoranın Mutfak Görüntüsü



Ek 3. Mume Restoranın Tadım Menüsünden “Milk Fish” İsimli Yemeğinin Fotoğrafi



Ek 4. Mume Restoranın Tadım Menüsünden “Crudo” İsimli Yemeğinin Fotoğrafi



Ek. 5. Mume Restoranın Tadım Menüsünden “Pigeon” İsimli Yemeğin Görüntüsü



Ek 6. Gramercy Tavern Restoranın Mutfak Görüntüsü





Ek 7. Gramercy Tavern Restoranın İç Mekân Görüntüsü



Ek 8. Gramercy Tavern Restoranın Bar Görüntüsü



Ek 9. Casa Mono Restoranın Dış Mekân Görünümü



Ek 10. Casa Mono Restoranın Masa Düzeni



Ek 11. Casa Mono Restoranın Mutfağı



Ek 12. Song Of İndia Restoranın İç Mekân Tasarımı ve Masa Düzeni



Ek 13. Song Of İndia Restoranın Öğlen Açık Büfesi



Ek 14. Song Of İndia Restoranın Açık Büfesinden Bazı Yemekler



## EK 15. Görüşme Formu

Değerli yönetici,

Bu görüşme formu, “Michelin restoranlarında müşteri talebi ve deneyimi üzerine bir araştırma” konu başlıklı yüksek lisans tez için hazırlanmıştır. Görüşmenin amacı Michelin yıldızlı restoranları tercih eden tüketicilerin algılarını ve bu restoranları tercih etme nedenleri anlamaya yönelik bir çalışmadır. Bu algıların belirlenmesi için görüşlerinizi alabilmek tez çalışmam için önem arz etmektedir. Bu araştırmanın verileri sadece bilimsel amaç için kullanılacak olup, üçüncü kişilerce paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Akın ŞAHİN

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

E-Mail Akin.Sahin16@gmail.com

## **GÖRÜŞME SORULARI**

1. Restoranınızda Michelin yıldızı kazandıktan sonra ne gibi farklılıklar gözlemlediniz?
2. Restoranınıza gelen insanlardan bir beklentiniz var mı? Varsa nelerdir?
3. İnsanlar neden sizin restoranınızı tercih ediyorlar?

## EK 16. Interview Form

Dear Manager,

This interview form was prepared for my master's thesis titled “A research on customer demand and experience in Michelin restaurants”. The purpose of the interview is to study the perceptions of consumers who prefer Michelin-starred restaurants and the reasons to prefer these restaurants. Getting your opinions to determine these perceptions is important for my thesis work. The data of this research will be used only for scientific purpose and will not be shared by third parties. Thank you in advance for your participation in the research.

Akın ŞAHİN

Adnan Menderes University Social Sciences Institute

Graduate Student

E-Mail Akin.Sahin16@gmail.com

### **INTERVIEW QUESTIONS**

1. What differences did you observe after gaining a Michelin star in your restaurant?
2. Do you have any expectations from the people coming to your restaurant? What are they?
3. Why do people prefer your restaurant?