



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**MICHELIN YILDIZLI RESTORANLARIN BAŞARI
FAKTÖRLERİNİN VE STANDARTLARININ
BELİRLENMESİ: İSPANYA SAN SEBASTIAN ÖRNEĞİ**

Osman ÇAVUŞ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. M. Hamil NAZİK**

**DOKTORA TEZİ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI**

MAYIS 2020



**MICHELIN YILDIZLI RESTORANLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN VE
STANDARTLARININ BELİRLENMESİ: İSPANYA SAN SEBASTİAN
ÖRNEĞİ**

Osman ÇAVUŞ

DOKTORA TEZİ

GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

MAYIS 2020

Osman ÇAVUŞ tarafından hazırlanan 'MICHELIN YILDIZLI RESTORANLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN VE STANDARTLARININ BELİRLENMESİ: İSPANYA SAN SEBASTIAN ÖRNEĞİ' adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalında Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. M. Hamil NAZİK

Sağlık Bilimleri Fakültesi, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Başkan: Prof. Dr. Fügen DURLU ÖZKAYA

Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye: Prof. Dr. irfan YAZICIOĞLU

Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye : Prof. Dr. Semra AKAR ŞAHİNGÖZ

Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye : Doç.Dr. Ümit SORMAZ

Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Necmettin Erbakan Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi: 21/05/2020

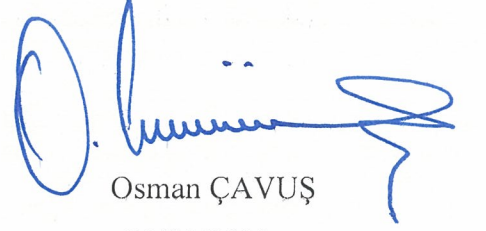
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Osman ÇAVUŞ

21/05/2020

MICHELIN YILDIZLI RESTORANLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN VE STANDARTLARININ BELİRLENMESİ: İSPANYA SAN SEBASTİAN ÖRNEĞİ

(Doktora Tezi)

Osman ÇAVUŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Nisan 2020

ÖZET

Gastronomi toplumların yemek kültürleri, insanların besin tercihleri, coğrafyada bulunan gıdalar, çağdaş teknoloji unsurları gibi birçok faktörden etkilenebilmektedir. İnsanlar yemek yedikleri restoranları bahsedilen yüzlerce farklı etkeni önemseyerek tercih ve tavsiye edebildiği için profesyonel derecelendirme kuruluşları ortaya çıkmıştır. Michelin Rehberi, restoranların iyi yemek ürünlerini, sağlıklı ve özgün sunumlarını, yenilikçi çalışmalarını ve hizmet kalitelerini ele alan; değerlendirmeleri yaygın olarak dikkate alınan en ünlü ve en saygın derecelendirme kılavuzlarından biridir. Michelin Rehberinin restoranları derecelendirirken göz önüne aldıkları başarı faktörlerinin ve yiyecek-içecek standartlarının belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemine ve keşifsel araştırma modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İspanya'nın dünyada metrekare başına en çok Michelin Yıldızlı restoranını bulundurma başarısını yıllarca korumuş ve dünyanın en iyi restoranlarının bulunduğu yerlerden olan San Sebastian bölgesinde, Michelin Yıldızlı restoranların şefleriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar şefler ile önceden iletişime geçilerek uygun zamanlarında randevu oluşturularak yüz yüze yapılmıştır. Araştırma sonucunda Michelin Yıldızlı restoranlarda sakin ve doğaya yakın restoran özellikleri, menülerin yıllık ve mevsimlik sürekli geliştirilmesi, gelenekseli koruyarak modernleşen bir hizmet kalitesi, yerel ve sürdürülebilir ürünler odaklı tedarik süreçleri, sürekli inovasyon gibi unsurlarıyla başarı sağladıkları görülmüştür. Bununla birlikte şeflerin Michelin Rehberine ilişkin değerlendirmelerinde şeflerin Michelin Yıldızı için gerekli faktörlerin yayımlanmamasının işletmelerin özgün, yenilikçi ve kaliteli çalışmalara yoğunlaşmasını pekiştirdiğini düşündükleri ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlara ilişkin restoran işletmecilerine, mutfak şeflerine, gastronomi alanıyla ilgili uzmanlara ve akademisyenlere değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

Bilim Kodu : 116909
Anahtar Kelimeler : Michelin Yıldızlı Restoranlar, Gastronomi, Restoran tarihi
Sayfa Adedi : 190
Tez Danışmanı : Prof. Dr. M. Hamil NAZİK

DETERMINING THE SUCCESS FACTORS AND STANDARDS OF MICHELIN STAR RESTAURANTS: THE EXAMPLE OF SPAIN SAN SEBASTIAN

(Ph. D. Thesis)

Osman ÇAVUŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
April 2020

ABSTRACT

Gastronomy can be affected by many factors such as societies' food cultures, people's food preferences, foods in the geography, and modern technology elements. Professional rating agencies have emerged as people can choose and recommend restaurants where they eat by caring for hundreds of different factors. The Michelin Guide is one of the most famous and respected rating guides, with reviews of restaurants addressing good food products, healthy and original presentations, innovative work and service quality. The aim of this study is to determine the success factors and food-beverage standards that the Michelin Guide takes into consideration when rating restaurants. The research was carried out in accordance with the qualitative research method and the exploratory research model. Within the scope of the research, semi-structured interviews were conducted with the chefs of Michelin Star restaurants in the San Sebastian region, which has preserved the success of Spain to have the highest number of Michelin Star restaurants per square meter in the world and has the best restaurants in the world. Interviews were made face-to-face by contacting the chefs and making an appointment at their appropriate time. As a result of the research, it has been observed that the restaurants with Michelin Star restaurants are successful with their characteristics such as calm and close to nature, annual and seasonal continuous improvement of menus, a modernized service quality by preserving the tradition, local and sustainable products oriented procurement processes and continuous innovation. However, in the evaluations of the chefs regarding the Michelin Guide, it was revealed that the chefs believe that not publishing the necessary factors for the Michelin Star reinforces the concentration of the enterprises on original, innovative and high-quality works. Regarding the results obtained, evaluations and suggestions were made to restaurant operators, kitchen chefs, experts in the field of gastronomy and academicians.

Science Code : 116909

Key Words : Michelin Stars Restaurants, Gastronomy, The history of restaurants

Page Number : 190

Supervisor : Prof. Dr. M. Hamil NAZİK

TEŞEKKÜR

Âlemlerin Rabi olan Allaha bana verdiği tüm nimetlerden dolayı sonsuz şükürler olsun. Sahip olduğum güzel ülkem Türkiye’ın eğitim alma şansı bulduğum değerli hocalarımı ve değerli ailemi ve sağlığını bana veren Allaha şükürler olsun.

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın **Prof. Dr. Mahmut Hamil NAZİK**, ilgisini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan maddi manevi olarak tecrübelerinden yaralandığım değerli hocam Sayın **Prof. Dr. Fügen DURLU ÖZKAYA**, beni her alanda destekleyen **Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU, Doç.Dr. Ümit SORMAZ**’a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım boyunca yardımını hiç esirgemeyen, bu tezin yazılmasında beni cesaretlendiren, destekleyen ve tez çalışmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren değerli dostlarım **Dr.öğr. Üyesi İsa BAYHAN** ve **Doç.Dr. Serkan ŞENGÜL**’e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca Michelin ile ilgili tüm kaynaklar ile iletişimimi sağlayan Arzak restoran şefi sevgili **Elena Arzak** ve Mugaritz restoran şefi Sayın **Andoni Luiz Adoriz**’e teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hissettiğim manevi ailem olan **Laurence Edward, Patricia Mary Goodwin, Sue Edwards** ve **Kazem Asayesh** sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Beni yetiştiren ve her daim desteklerini yanımda hissettiğim değerli anne- babama ve kardeşlerime şükranlarımı sunarım.

Bu tezin yazılma aşamasında sürekli ihmal ettiğim canım kızım **Nil Yüstra**’ma ve hayatımın her aşamasında desteğini ve sevgisini hissettiğim sevgili eşim **Hilal**’e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Osman ÇAVUŞ

Nisan 2020

Bolu

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
1.GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Restoranların Tarihsel Gelişimi.....	7
2.1.1. Restorancılığa Genel Bakış	7
2.1.1.1. Restoranın tanımı	7
2.1.1.2. Restoranın tarihsel gelişimi	8
2.1.1.3. Avrupa’da gastronomi ve restoranın gelişimi: Antik Dönem	10
2.1.1.4. Orta çağ mutfak kültürü	14
2.1.1.4.1. Mutfak akımları	17
2.1.1.4.2. Restoranın kökeni.....	18
2.1.1.5. Türkiye’de Restoranların Gelişimi	19
2.2. Yiyecek - İçecek Hizmeti Veren İşletmelerin Çeşitleri ve Özellikleri	21
2.2.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	22
2.2.2. Fine Dining Restoranlar	25
2.2.3. Fast Food Restoranları (Hızlı Service / Quick Service Restaurants-QSR)	26
2.2.4. Zincir Restoranlar	27
2.2.5. Steak House Restoranları	28
2.2.6. Etnik Restoranlar	29
2.2.7. Tema Restoranlar	30
2.2.8. Kahve Dükkânları ve Kafeler	30
2.2.9. Bistro ve Brasserie	31
2.2.10. Şef/Sahip Restoranları (Chief/Owned Restaurants).....	32
2.2.11. Ünlü Şeflerin Açtığı Restoranlar (Celebrity Chiefs Restaurants)	32
2.3. Restoran Değerlendirme Kuruluşları.....	33
2.3.1. Michelin Yıldızı Rehberi (Michelin Guide)	35
2.3.1.1. Michelin rehberinin tanımı.....	36
2.3.1.2. Michelin rehberinin tarihsel gelişimi.....	36
2.3.1.3. Michelin yıldızı denetleme süreci.....	40

2.3.1.4. Michelin müfettişleri	41
2.3.1.5. Michelin logo ve sembollerinin anlamı	43
2.3.1.5.1. Lastik adam (Bibendum).....	43
2.3.1.5.2. Michelin yıldızı (Star-s)	44
2.3.1.5.3. Michelin BibGourmand ve Michelin tabağı (L'assiette or the plate symbol)	46
2.3.1.5.4. Çatal & Kaşık sembolü (Forks & sporks)	48
2.3.1.5.5. Michelin diğer sembolleri.....	49
2.3.1.6. Michelin yıldızının bölgelere göre dağılımı.....	52
2.3.1.7. Türkiye’de Michelin Yıldızı	56
2.3.2. Dünya’nın 50 En İyi Restoran Değerlendirme Kuruluşu (The World’s 50 Best Restoran) ...	56
2.3.2.1. The World’s 50 Best’in tarihçesi.....	57
2.3.2.2. The World’s 50 Best Restaurant List’in değerlendirme süreci	57
2.3.2.3. The World’s 50 Best değerlendirme (oylama) kriterleri.....	58
2.3.2.4. The World’s 50 Best ödül sistemi	60
2.3.2.5. The World’s 50 Best ve Türkiye	60
2.3.3. Gault-Miillau Değerlendirme Rehberi	61
2.3.3.1. Gault-Miillau değerlendirme sürecinin temel özellikleri.....	61
2.3.3.2. Gault & Millau değerlendirme sistemi	62
2.3.4. La Liste Restoran Değerlendirme Kuruluşu	64
2.3.5. The Miele Guide Restoran Değerlendirme Kuruluşu	65
2.3.6. American Automobile Association (AAA Diamond Rating)	67
2.3.7. Gambero Rosso Restoran ve Şarap Rehberi.....	68
2.3.8. Harden’s Restoran Değerlendirme Sistemi	69
2.3.9. The Good Food Guide.....	70
2.3.9.1. The Good Food Guide restoran değerlendirme kriterleri	71
2.3.10. Zagat Değerlendirme Kuruluşu.....	71
2.3.11. Forbes Travel Guide (Forbes Seyahat Rehberi)	72
2.3.12. The World Restaurant Awards (Dünya Restoran Ödülleri)	73
2.3.13. Türkiye’deki Restoran Değerlendirme Kuruluşları	76
2.3.13.1. İncili Gastronomi	76
2.3.13.2. Yedy gastronomik derecelendirme sistemi.....	76
2.4. Restoran Başarısına Etki Eden Faktörlere İlişkin Yapılan Araştırmalar	77
2.4.1. Yemek Kalitesi/Tadı	80
2.4.2. Ambiyans	80
2.4.3. Menü/Yemek Çeşitliliği.....	81
2.4.4. Fiyat	82

2.4.5. Servis Kalitesi/Hızı	82
2.4.6. Konum/Bölge.....	83
3. YÖNTEM	85
3.1. Veri Toplama Süreci.....	86
3.2. Verilerin Analizi	87
4. BULGULAR	89
4.1. Restoran Özellikleri	90
4.2. Menü Çeşitliliği	95
4.3. Yiyecek İçecek Kalitesi	101
4.4. Hizmet Kalitesi	106
4.5. Ürün Tedarik Süreci	114
4.6. Fiyatlandırma.....	115
4.7. İnovasyon	116
4.8. İmaj.....	120
4.9. Michelin Rehberine İlişkin	123
5. TARTIŞMA	131
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	145
KAYNAKLAR	157
EKLER	173
EK-1. Mülakat Soru Formu	174
EK-2. Mülakat Soru Formu İngilizce.....	177
EK-3. Mülakat Soru Formu İspanyolca.....	180
EK- 4: Araştırma Görselleri	183
ÖZGEÇMİŞ.....	187

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Restoran Değerlendirme Kuruluşları	35
Tablo 2. 2. 2019 Yılında Michelin Rehberinin Yayınılandığı Ülkeler ve Yıldız Sayıları.....	54
Tablo 2. 3. GM'nin 2019'da Yayınıladığı Toque (Şapka) ve Eşdeğer Puanları	63
Tablo 2. 4. AAA Tarafından Restoranlara Verilen Elmasların Anlamları (Diamond Ratings)	68
Tablo 2. 5. The Good Food Rehberinin Puan ve Karşılıkları.....	71
Tablo 2. 6. Tüketicilerin Restoran Tercihlerini Etkileyen Faktörleri İnceleyen Çalışmalar	79
Tablo 4. 1. Michelin Yıldızlı Restoranların ve Katılımcı Şeflerin Tanımlayıcı Bilgileri.....	89
Tablo 6. 1. Yıldız Kategorileri Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler.....	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 1. Çalışmanın Kavram Haritası	xiv
Şekil 2. 1. Avrupa'da Gastronominin Gelişimi ve Evreleri	18
Şekil 2. 2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	23
Şekil 2. 3. Dünya'nın İlk Restoran Değerlendirme Rehberi	34
Şekil 2. 4. André ve Édouard Michelin Kardeşler.....	37
Şekil 2. 5. İlk Basılan Michelin Rehberi	37
Şekil 2. 6. II. Dünya Savaşında Kullanılan Michelin Rehberi Haritaları	39
Şekil 2. 7. Michelin Firmasının İlk Resmi Maskotu Hammond.....	43
Şekil 2. 8. Michelin 1898'de Çizilen Bibendom ve Günümüz Maskotu.....	44
Şekil 2. 9. 2019 Yılı Rehberinde Kullanılan Michelin Yıldızı.....	45
Şekil 2. 10. Michelin Yıldızları ve Anlamları	46
Şekil 2. 11. Michelin BibGourmand	46
Şekil 2. 12. Michelin Tabağı	47
Şekil 2. 13. Michelin Çatal & Kaşık Sembolleri	48
Şekil 2. 14. Michelin Çatal & Kaşık Sembolleri ve Anlamları	49
Şekil 2. 15. Michelin Otel ve Konaklama İşletmeleri İçin Kullandığı Kalite ve Konfor Sembolleri....	49
Şekil 2. 16. Sokak Lezzetleri Sembolü.....	50
Şekil 2. 17. İlgi Çekici Şarap Menüsü Sembolü.....	50
Şekil 2. 18. Manzaralı Restoran Sembolü	50
Şekil 2. 19. Teras Restoranlarının Sembolü	51
Şekil 2. 20. Sade Dükkânlarının Sembolü.....	51
Şekil 2. 21. Counter Dining Restoranların Sembolü	51

Şekil 2. 22. Michelin Rehberinin 2019 Yılı Güncel Durumu.....	53
Şekil 2. 23. 2018-2019 Yılı 3 Michelin Yıldızlı Restoranların Ülkelere Göre Dağılımı	55
Şekil 2. 24. The World's 50 Best Restaurants Logosu	57
Şekil 2. 25. The World' 50 Best Değerlendirme (Oylama) Kriterleri.....	59
Şekil 2. 26. Gault & Millau Rehberinin Kapak Görseli	62
Şekil 2. 27. La Liste'nin Logosu.....	64
Şekil 2. 28. 2019 Yılında La Liste 1000'de En Çok Restoranı Bulunan Ülkeler.....	65
Şekil 2. 29. Amerikan Otomobilciler Derneği Logosu.....	67
Şekil 2. 30. Gambero Rosso'nun Logosu.....	69
Şekil 2. 31. Harden's Rehberinin Logosu	70
Şekil 2. 32. Zagat Değerlendirme Kuruluşunun Logosu	72
Şekil 2. 33. Forbes Rehberinin Logosu	73
Şekil 2. 34. İncili Gastronomi Rehberinin Logosu.....	76

KISALTMALAR LİSTESİ

EU: Europe Union

MYR: Michelin Yıldızlı Restoran

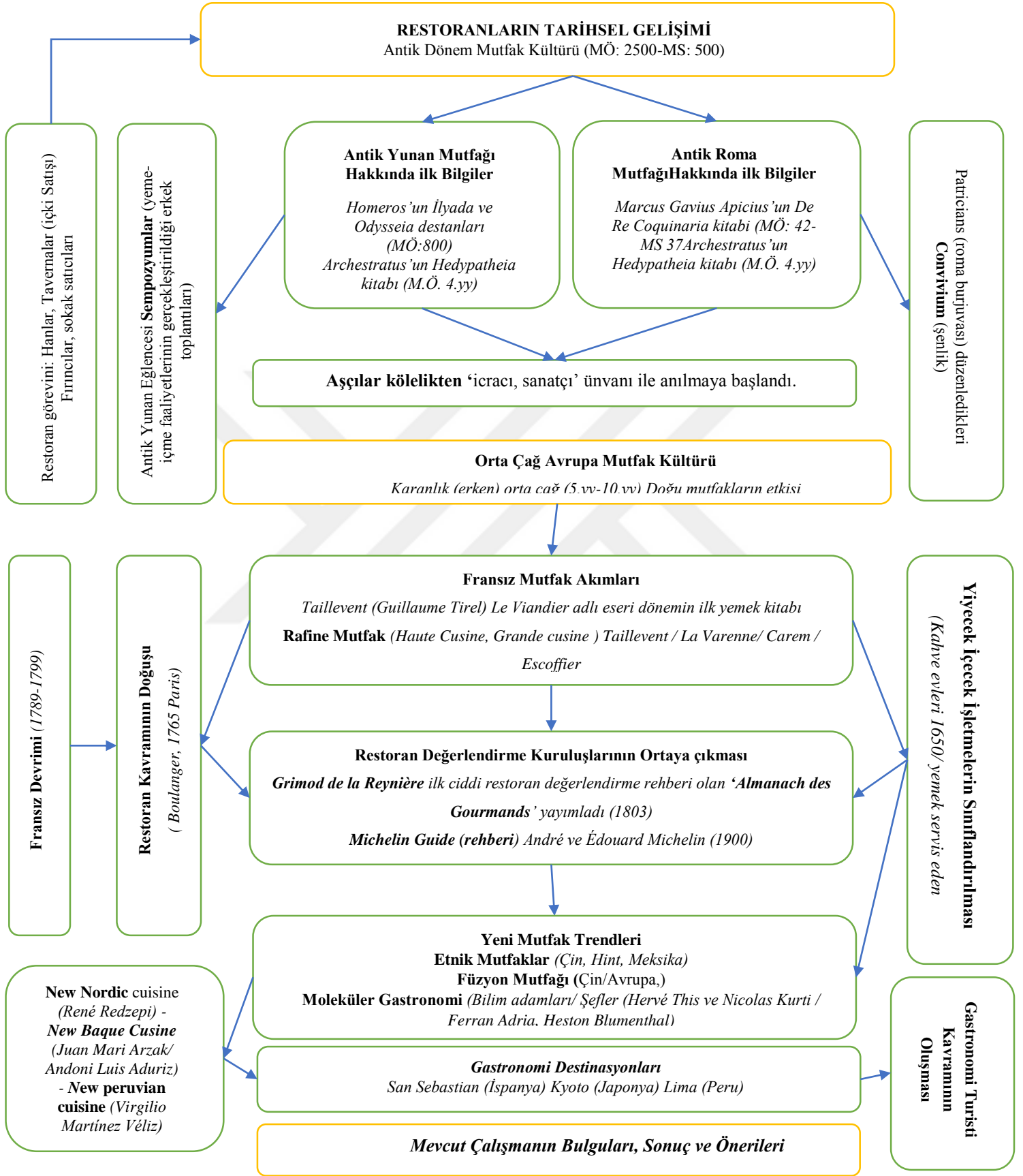
MR: Michelin Rehberi

QSR: Quick Service Restaurants

SIC: Standard Industrial Classification

NACE: National Association of Corrosion Engineers (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması)





Şekil 1.1. Çalışmanın Kavram Haritası

1.GİRİŞ

İnsanların yeme-içme ihtiyacı, küçük gruplar halinde birlikte yaşanan binlerce yıl öncesinden ticaretin, kültürün, sanatın gelişmesiyle ortaya çıkarılan mevcut sosyo-ekonomik toplumlara kadar yaşamsal bir önem ve anlama sahip olmuştur. Kültür, yenilikçilik, teknoloji ve eğitim gibi unsurların getirisi olan medeni toplum koşulları ve uzmanlaşma insanların beslenme ihtiyaçlarının karşılanmasını bir sanat haline getirmiştir. Muftak kültürü ve sanatı mevcut gelişimini tarihsel yönüyle belirli aşamalardan geçerek gerçekleştirmiştir (Montanari, 2006; Gupta, 2009; Wheaton, 2011; Walker, 2011; Paul, 2013; Dalby, 2013 vd.). Toplumsal gelişmelerin sonucunda ilk kez hanlar ve kervansaraylarda verildiği kabul edilen yiyecek-içecek hizmeti 18. yüzyılda ticari hale gelmiş ve bugün bildiğimiz anlamdaki restoranların temeli atılmıştır (Spang, 2007: 27). İkinci Dünya savaşından sonra fabrika işçilerininin toplu yemek yedikleri yemekhaneleri takip eden lokantalar, fine dining restoranlar, fast food restoranlar, sandviç dükkânları, steakhouselar, etnik restoranlar, kahve dükkânları, tema restoranları ve Michelin yıldızlırestoranlar (MYR) gibi birçok konseptte ve birçok farklı kitleye hitap eden restoranların ortaya çıktığı görülmektedir. Şekil 1.1.'de restoranların tarihsel gelişimi özetlenmiştir. Modern toplumlarda, insanların yaşamları üzerine restoranların büyük bir rolü bulunmaktadır. Çoğu insan, yaşamlarındaki önemli anları kutlamak için restoranları tercih etmektedir. Literatürdeki birçok araştırma da bu durumu destekler niteliktedir (Morgan, 2006; Ottenbacher ve Harrington, 2007; Walker, 2011; Peng ve Chen, 2015). Araştırma sonuçları da restoranların, insanların sosyalleştiği en önemli yerlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır (Feldman, 2015; Walker, 2011). Modern Dünya'da, iyi planlanmış ve sağlıklı bir şekilde gelişen restoran endüstrisi, kendi bünyesindeki paydaşları (restoran sahipleri, çalışanlar, misafirler) ile toplumun işleyişi için çok kritik bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Bunun nedenleri arasında, Dünya'daki tüm sektörleri etkileyen üç ana etmen olan kentleşme, dijitalleşme ve küreselleşmenin restorancılığı olumlu yönde etkilemesi de yer almaktadır. Kentleşmenin hızla artması ile birlikte büyük şehirlerdeki iş yoğunluğu, insanların dışarıda yemek yemeye yönelmesine neden olmuştur. Bu sayede restoranlar, yoğun nüfusa sahip şehirlerin ortak mutfakları ve yemek salonları haline dönüşmüştür (Feldman, 2015; Walker, 2011).

Tarihsel gelişim sürecinde sosyal ve ekonomik olayların etkileri ve sürekli değişen tüketici talepleri gastronomi kavramının benimsenmesinde etkili olmuştur. Küreselleşmeye paralel olarak gastronomi de hızla gelişmektedir (Chen ve Peng, 2018). Önceleri beslenme bir fizyolojik ihtiyaç durumundayken, ekonomik iyileşmeler ve refah düzeyinin artması ile bir

hazza sonraki dönemlerde bir sanata dönüşmüştür (Beauge, 2012). Montanari (2006)'ye göre bir toplumda gastronominin sanat olarak gelişmesi, ünlenmesi ve çeşitliliği coğrafya ve iklimin bahsettiği ürün çeşitliliğine bağlıdır. Diğer taraftan gastronomi eğitiminin tüm dünyaya yayılması hızlı iletişim ve ulaşım araçlarının gelişmesi ile eğitilmiş şeflerin yaratıcılıkları ve sundukları eşsiz sunum ve lezzetler yemek severlerin gastronomiye ilgisini arttırmıştır (Daries vd., 2018; Sormaz vd., 2016). Bu gelişmelerin sonucunda artık yemek için seyahatler düzenleyen insanların olması gastronomi turizmi kavramının doğmasına neden olmuştur (McKerecher vd., 2008; Sengel vd., 2015). Gastronomi turistinin seyahat motivasyon faktörü yeni tatlar deneyimlemek olduğundan seyahati sırasında birçok farklı restorana ziyaret edebilmekte ve normal turiste oranla daha fazla harcama yapmaktadır. Bu durum gastronomiyi dolayısıyla yıldızlı restoranları buldukları bölgeler için hatırı sayılır bir ekonomi haline dönüştürmektedir (Daries vd., 2018).

Hızlı gelişen gastronomi dünyasında restoran ve şefleri değerlendiren birtakım kuruluşlar ortaya çıkmıştır. Bu kuruluşlar yemek severlerin tercihlerinde belirleyici rol oynamaya da başlamıştır. Günümüzde artık şefler ve restoran yöneticileri bu değerlendirme kuruluşlarının listesinde yer almak için adeta yarışmışlardır. Bu değerlendirme kuruluşlarının uluslararası nitelikte olanların en önemlilerinden olan; Michelin Yıldızlı Restoranlar (Michelin Stars Restaurants) 1900'lerin başından bugüne restoranları gizlilik ilkesine bağlı kalarak denetleyip değerlendirmektedir. Bir diğer önemli kuruluş Dünya'nın 50 en iyi restoran listesidir (The Worlds 50 Best Restaurants List). Bu ve benzeri restoran değerlendirme kuruluşları günümüz gastronomi turizmine yön vermektedir (Ottenbacher ve Harrington, 2007).

Türkiye gerek mutfak kültürü gerek mutfakta kullanılan ürün çeşitliliği bakımından Dünya'nın önde gelen mutfakları arasında yer almaktadır (Düzgün ve Özkaya, 2015). Dünya'da önemli restoran değerlendirme kriteri olan MYR rehberinin yayımlandığı ülkelere bakıldığında Türkiye, bazı ülkeler ile aynı ürün yelpazesine sahip olmasına rağmen ülkemizde daha fazla ürün ve mutfak çeşitliliği olduğu görülmektedir. Tüm bunlara rağmen Michelin Yıldızı gibi önemli bir restoran değerlendirme kuruluşunun rehberini Türkiye'de yayımlanmaması Türk Restoranlarının Michelin Yıldızı kuruluşunun dikkatini çekmediği şeklinde yorumlanmaktadır. MYR'nin Türkiye'de yayımlanmaması ve Michelin kuruluşu restoran değerlendirme kriterlerini gizli tutması bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu bağlamda atılacak ilk adım, Michelin Yıldızlı Restoranların başarı kriterlerini belirlemek ve restoranların bu yıldızı almalarında etkili olan faktörleri belirleyerek Michelin Rehberindeki ölçütlerin anlaşılmasını sağlamaktır. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde çalışma tanıtılmıştır. İkinci bölüm

olan kavramsal çerçeve kısmında restoranların tarihsel gelişimi, yiyecek içecek hizmeti veren işletmelerin çeşitleri ve özellikleri, restoran değerlendirme kuruluşları, restoran başarısına etki eden faktörlere ilişkin yapılan araştırmalar şeklinde dört alt bölüm halinde ilgili alanyazın incelenmiştir. Üçüncü bölümde yapılan mevcut çalışmanın yöntemi açıklanmış, dördüncü bölümde bulgular ve bulgulara ilişkin alt kategoriler ifade edilmiştir. Beşinci bölümde araştırma bulguları ilgili literatür ile tartışılarak altıncı bölümde çalışma neticesinde ortaya çıkan sonuçlara ve ilgili önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Konusu: Bu tezin konusu temel olarak Michelin Yıldızlı Restoranların başarı faktörlerinin incelenmesi olup bu bağlamda; Michelin Yıldızlı Restoranlarının başarı faktörlerinin ve standartlarının belirlenmesidir.

Çalışmanın Amacı: Bu tezin temel amacı Dünya’da önemli restoran değerlendirme kurumu olan MYR’nin başarı faktörlerini belirlemek ve Michelin Rehberinde (MR) Türk Restoranlarının da yer alması için öneriler ve çözümler geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda; Gastronomi dünyası için önemli restoran değerlendirme kuruluşlarından olan Michelin Yıldızlı Restoranların başarı faktörlerini belirleme ve standartlarını inceleme gereği doğmuştur. Bu kategoriye giren restoranların standartları incelendikten sonra elde edilen verilerin bilimsel bir şekilde incelenip analiz edilmesi, Türk restoranlarının başarı derecelerinin yükselmesine katkı sağlayabilecektir. Bir diğer amaç ise; ilgili literatürde yer alan restoran çeşitlerinin tanım ve özelliklerinin yer aldığı görülmüş fakat Michelin Yıldızlı Restoranların standart ve kriterleri hakkında net bir bilgiye rastlanmamıştır. Bu çalışma ile Michelin Yıldızına sahip restoranların özellikleri, çalışma şekilleri ve Michelin yıldızı derecelerinde etkili faktörler hakkında özgün verilerin literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

Bununla birlikte belirtilen temel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt problemlerin sorgulanması amaçlanmıştır:

-Michelin Yıldızlı Restoranların temel özellikleri nelerdir?

-Michelin Yıldızlı Restoranlarda menü çeşitliliği nasıldır? Menü oluşturma süreci aşamaları nelerdir?

- Michelin Yıldızlı Restoranların yiyecek-içecek kalitesi koşulları nelerdir?

-Michelin Yıldızlı Restoranlarda hizmet kalitesi nasıl sağlanır?

-Michelin Yıldızlı Restoranlarda ürün tedarik süreci aşamaları nelerdir?

-Michelin Yıldızlı Restoranlarda fiyatlandırma nasıl gerçekleştirilir?

-Michelin Yıldızlı Restoranlarda inovasyon sağlanır ve hangi inovasyon aşamaları sürdürülür?

-Michelin Yıldızlı Restoranlarda imaj nasıl oluşturulur?

-Michelin Yıldızlı Restoranlarda Michelin rehberine ilişkin değerlendirmeler nelerdir?

Araştırmanın Önemi: Restoranlar yaşam tarzımızda önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde dışarıda yemek yemek; iş görüşmeleri yapmak, aile veya arkadaşlar ile hoşça vakit geçirmek, sosyalleşmek için bir araç olarak kullanılmakta ve yapılan en gözde sosyal aktiviteler arasında yer almaktadır. Durum böyle olunca restorancılık sektörü işletmeciler, müşteriler ve buldukları bölgeler için ciddi ekonomik değerler olmaya başladılar (Daries ve ark., 2018; Spang, 2007). Bazı ülkelerin bu durumdan yararlanmak için gastronomiyi bir devlet politikası haline getirmek için çalıştıkları ve stratejilerini gastronomi üzerine kurdukları gözlemlenmektedir (Çirić ve ark.,2014; Hornga, ve ark., 2012). Bu bağlamda geleneksel yöntemlere bağlı kalarak gastronominin sürekli gelişmesi ve iyileşmesi için adımlar atılmaktadır. Bu adımların başında gastronomi ve mutfak sanatları eğitime yatırım yapıldığı ve bunun meyvelerini fazlasıyla aldığı görülmektedir. Bunun en güzel örnekleri İskandinav ülkelerinin başlattığı 'New Nordic Cuisine', İspanya'nın Bask bölgesinin başlattığı 'New Basque Cuisine' ve son yıllarda popüleritesini artıran Peru 'New Peruvian Cuisine' ile bugün gastronominin başkenti olarak anılan bölgeler olmuşlardır. Bu bölgelerde yer alan restoran yöneticileri ve şeflerin yaptıkları yenilikler ile restoran değerlendirme kuruluşlarının dikkatini çekmiş, bu bölgelerde yer alan birçok restoran ve şef değerlendirme kuruluşları tarafından ödüllendirilmiştir. 2019 yılına kadar İspanya San Sebastian Bölgesi Dünya'da metrekare başına en çok Michelin Yıldızlı Restoranın bulunması, İskandinav ve Peru restoranların Dünyanın 50 En İyi Restoran Listesinde kendilerine üst sıralarda yer bulması gastronomi turistinin dikkatini bu bölgelere çekmiştir. Bu durum bu ülkelerin mutfak prestijini yükseltirken ülkeye ciddi ekonomik katkılar yapmaktadır(Radjenovic, 2014). Bir mutfağı oluşturan bileşenlere bakıldığında ürün, ekipman ve bunları işleyecek insandan oluşmaktadır. Mutfağı bu denli gelişmiş ülke mutfakları ile Türk mutfağı karşılaştırıldığında Türk mutfağının birçok avantajı olduğu görülmektedir. Fakat bahsedilen değerlendirme kuruluşları olan Michelin Rehberinde henüz bir Türk restoranının olmaması ve Dünyanın 50 En İyi Restoran Listesinde 2018 yılında sadece bir Türk restoranın (Mikla Restoran) yer alması Türk mutfağının Dünya mutfakları ile başarılı şekilde rekabet edebilmesine engel olmaktadır. Gastronomi turistinin uzun seyahatler ettiği ve seyahat ettiği bölgede birçok yıldızlı veya ödüllü restoranda tadım ve deneyimleme yapma isteği göz önünde bulundurulduğunda, ülkemizde sadece bir restoranın ödül alması

gastronomi turizminin sürdürülebilir olamayacağı düşünülmektedir. Türk mutfağının gelişimi, bahsedilen listelerde ve rehberlerde yer alabilmesi, bu listelerdeki restoranların kriterlerinin ve standartlarının bilimsel olarak araştırılması için bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ilgili literatür araştırıldığında Michelin Yıldızlı Restoranların başarı kriterlerinin belirlenmesi konusunda yapılmış kapsamlı bir araştırma bulunmadığı görülmüştür. Bu yüzden çalışmanın ilgili literatüre büyük katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

Michelin Yıldızlı Restoranların başarı faktörleri ile ilgili çalışmalara bakıldığında; Uluslararası literatürde çok az sayıda çalışmanın olduğu, Türkiye’de ise Michelin Rehberi standartları ile ilgili Bucak ve Köse’nin 2015 yılında Almanya’da bulunan bir Michelin Yıldızlı Restoranda yaptıkları tez çalışmasının dışında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Michelin Yıldızlı Restoranları ile ilgili Uluslararası literatürde yer alan bazı çalışmalara bakıldığında aşağıda yer alan konulara değinildiği görülmüştür:

- Michelin Yıldızlı Şeflerin Alkol ve Uyuşturucu Kullanımı (Giousmpasoglou, Brown, Cooper, 2018),
- Michelin Rehberinin Değerlendirme Prosedürleri ve Şeflerin Ödül ile İlgili Algıları (Johnson ve diğ., 2005),
- Michelin Restoranlarında Çalışan Kadın Şeflerin Karşılaştıkları Sorunlar (Haddaji ve diğ., 2017),
- Michelin Yıldızlı Mutfaklarda Mutfak Bilgisinin Nasıl Korunduğu (Vargas-Sanchez ve Lopez-Guzman, 2018),
- Michelin Restoranların Web Sitelerinin Karşılaştırılması (Daries ve diğ., 2018),
- Restoran Endüstrisindeki Lezzet Üreticileri: Estetik ve Ekonomik Değerin Gastronomik Rehberlerle İlişkilendirilmesi (Lane, 2013)

Yukardaki çalışmalara bakıldığında gastronomi dünyası için çok önemli olan Michelin Rehberi ve özellikle Michelin Yıldızlı Restoranların başarı faktörleri ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırmayı önemli kılan en önemli özelliklerden bir tanesi çalışmaya tüm yıldız kategorilerine sahip (bir yıldızlı restoran, iki ve üç Michelin Yıldızlı Restoran) restoranlara ulaşılmış olmasıdır. Türkiye’de doktora düzeyinde yapılan ilk çalışma olması ve Türkiye’de bu konu ile ilgili boşluğu doldurmasının amaçlanması açısından bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmayı önemli kılan bir diğer husus bundan sonra yapılacak olan araştırmalara kaynak ve ön çalışma olmasının yanında şef ve restoran

işletmecilerinin kendilerini geliştirmek için başvuracakları Türkçe bir kaynak olma özelliği de taşımaktadır.

Sınırlılıklar: Bu araştırmanın yürütülmesi esnasında birtakım kısıtlarla karşılaşılabileceği ihtimali söz konusudur. Bu ngrler doğrultusunda araştırmanın kısıtları şu şekilde sıralanabilir: Araştırma, rneklem olarak seçilen İşpanya'nın Bask bölgesinde yer alan Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma rneklemindeki işletmeler başarı sebeplerini gizleyebilir veya yanıltıcı bilgiler verebilir.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde restoranların tarihsel gelişimi, yiyecek içecek hizmeti veren işletmelerin çeşitleri ve özellikleri, restoran değerlendirme kuruluşları, restoran başarısına etki eden faktörlere ilişkin yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Restoranlar ve restoran derecelendirme kuruluşlarına ilişkin kavramsal unsurlar, konuya ilişkin tarihsel süreç, teorik arkaplan ile olgu ve ilişkiler bütünü detaylarıyla ifade edilmeye çalışılmıştır.

2.1. Restoranların Tarihsel Gelişimi

Restoranların tarihsel gelişimi bölümünde, restoran işletmelerinin başarı faktörleri ile ilgili literatürü incelenmiştir. Literatürde restoran tanımı, tarihçesi, restoran kuruluş stilleri, restoran yapıları ve Türkiye’de restoranların gelişimi incelenmiştir.

2.1.1. Restorancılığa Genel Bakış

Küreselleşmeye bağlı olarak tüketicilerin yiyecek içecek taleplerinde sürekli değişimler ve farklılaşmalar meydana gelmektedir (Düzgün ve Özkaya, 2015). Seyahat ve ticaretin artmasıyla ilk kez kervansaraylarda verildiği kabul edilen yemek hizmeti 18. yüzyılda ticari hale gelmiş ve bugün bildiğimiz anlamdaki restoranların temeli atılmıştır (Spang, 2007). İkinci Dünya Savaşından sonra fabrika işçilerininin yemek ihtiyaçlarını karşıladıkları yemekhaneleri takip eden lokantalar, finedining restoranlar, fast food restoranlar, sandviç dükkânları, steakhouselar, etnik restoranlar, kahve dükkânları, tema restoranları ve Michelin Yıldızlı Restoranlar gibi birçok konsept ve birçok farklı kitleye hitap eden restoranların ortaya çıktığı görülmektedir. (Morgan, 2006; Ottenbacher ve Harrington, 2007; Walker, 2011: 6-7; Peng ve Chen, 2015).

2.1.1.1. Restoranın tanımı

Restoran kelimesi; geniş bir yelpazede yemek servisi operasyonlarını kapsamaktadır. Fakat Etimolojik olarak restoranın kelime kökeni Fransızca’da canlandırıcı, güç veren, tonik anlamına gelmektedir. Ayrıca Fransızca restaurer "onarmak, yenilemek" fiilinden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu (2018), restorani yemek pişirilip satılan yer, aşevi olarak tanımlanmaktadır. Oxford English Dictionary (2019), restorani insanların oturup yeme içme faaliyetleri için para ödedikleri ve yemeklerin servisinin işletme tarafından yapıldığı yer olarak tanımlarken; Cambrige Dictionary (2019), insanların yemek seçebilecekleri ve işletme tarafından bu yemeklerin servis edildiği genellikle bir masada yendiği ve yemek sonunda ödemenin yapıldığı işletmeler olarak tanımlamaktadır. Literatüre bakıldığında araştırmacıların

restoran kavramı için yaptıkları bazı tanımlar şu şekildedir; restoranlar belli bir ücret mükabilinde misafirlerinin yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılayan ticari hizmet işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Teyin vd., 2017; Korkmaz, 2010). Restoran işletmelerinin; ‘yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri bulunan ve personelin hizmet kalitesi, niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmeler olarak ifade edilmektedir (Aktaş, 2005:44). Morgan (2006) ise; restoranı insanların evleri dışında belli bir düzende kalabalık gruplar halinde yemek yiyebilecekleri fiziksel niteliklere sahip mekanlar olarak tanımlamaktadır. Restoran; insanların sosyalleşebilecekleri, başka insanlar ile etkileşim ve iletişim kurabilecekleri, statüsünü göstermek isteyebilecekleri, yiyecek içecek olarak farklı deneyimler yaşamak istedikleri bazen de yeni bilgiler öğrenmek için belli bir bedel ödeyerek gittikleri mekânlar olarak tanımlanmıştır (Sormaz ve akd, 2016; Peng ve Chen, 2015; Symons, 2013; Spang, 2007: 20). Restoranlar, genel olarak literatürde parasal kazanç karşılığında belirli bir yerde yiyecek, içecek hizmeti sunan kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Brotherton, 2003; Kiefer, 2002; Ottenbacher ve Harrington, 2007). Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak restoran kavramının iki şekilde incelenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Birincisi; Restorative veya Restorer anlamına gelen tıbbi bir terim olarak kullanılan, insanlara güç veren eski gücüne kavuşturan tedavi eden, yeniden eski haline getiren çorba, etsuyu gibi ürünlere verilen isimdir (Blake ve Crewe,1978: 14,16). İkincisi ise; restoranın yiyecek ve içeceklerin servis edildiği farklı ambians ve konseptlerde olan ve insanların yeme içme ihtiyaçlarının yanında sosyal (arkadaşlar ile iletişim, farklı bilgiler edinme, farklı tecrübeler deneyimleme) ve psikolojik (statü göstergesi) ihtiyaçlarında karşılandığı ve bu hizmetlerin belli bir fiyat çerçevesinde sunulduğu mekânlara verilen isim olarak incelenmiştir.

2.1.1.2. Restoranın tarihsel gelişimi

Restoranın tarihsel gelişimine bakıldığında tarihte ilk restoran sözcüğü 1760-1766 yıllarında 15. Louis dönemi Fransa’ında, “Boulangier” isimli bir şefin servis ettiği çorbaya (et suyuna) verdiği isim olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar bu durum Fransız Devrimine dayandırılırsa, halka açık yerlerde yeme-içme tüketiminin yapıldığı antik çağlardan beri bilinmektedir. M.Ö. 1700’lerde tavernaların ortaya çıktığı Antik Mısır ile M.Ö. 512’de halka açık yerlerde toplu yemeklerin yapıldığı ve servis edildiği yerlerin olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Walker, 2011: 6, 8).

Kâr amacıyla yemek satmak fikri antik medeniyetlerden günümüze farklı boyutlar kazanarak gelmiştir. Restoranların gelişmesi şehirlerin gelişmesine paralel olarak devam

etmiştir. Halka açık yerlerde satılan yemeklere duyulan ihtiyaç Roma Döneminden Antik Çin'e kadar dayanmaktadır. Köylüler, çiftçiler ve tüccarlar ürünlerini pazarlamak için kırsaldan şehirlere seyahatleri sırasında, yemek yiyebilecekleri ve konaklayabilecekleri yerlere ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyaçlar en eski restoran biçimi olan hanların kurulmasına sebep olmuştur. Roma ve Antik Çin'de hanlar genellikle insanların kullandıkları güzergahlara, yol kenarlarına kurulmuştur. Bu antik dönem restoranlarında insanların yemek seçme şansı bulunmamaktaydı. Daha önce hazırlanmış olan bir veya birkaç yemeği seçmek zorunlu bir durumdur. Ticaret merkezlerinde ise kendi yemeğini pişirme olanağı olmayan insanlar için satıcılar, Dünya'nın birçok yerinde hala popüler olan küçük arabalarda ya da sokak mutfaklarında yiyecek satmışlardır. Yemekler genellikle önceden pişirilmiş ve uygun fiyata satılmaktaydı. Bu satıcılar günümüz modern Fast-food servisine çok benzerlik göstermektedir. Antik ve Roma Döneminde bu hanlar ve tavernalar sadece yeme- içme ihtiyacının giderildiği bir yerden öte; insanları bir araya getiren önemli bir toplumsal işleve hizmet eden yerler olarak görülmektedir (Montagne, 1961; Morgan, 2006; Walker, 2011: 6,8; Symons, 2013).

Yapılan araştırmalara bakıldığında tarihte toplu yeme - içme kültürünün olduğuna dair birçok belgenin olduğu görülmektedir. Antik Mısır Döneminde tapınak ve mezarlarda yapılan kazılarda bu dönemde insanların toplu yemek hazırladıkları, yedikleri ve servis ettikleri öğrenilmiştir (Spang, 2007). Diğer örnekler ise; Büyük Çin hanedanı döneminde ziyafetlerin verildiği, Roma döneminde imparatorun sefere çıkmadan moral yemeklerinin verildiği, zaferlerden sonra düzenlenen eğlencelerde toplu yemeklerin düzenlendiği bilinmektedir (Montagne, 1961; Morgan, 2006; Walker, 2011; Symons, 2013). Ancak günümüzde bilinen restoranların Antik dönemde halka açık yerlerde tüketilen yeme-içme yerlerinden farklı olduğu, mevcut literatür incelendiğinde restoranın icadının 18.yy sonlarında Fransa'da gerçekleştiği görülmektedir (Symons, 2013; Walker, 2011: 6,8).

Restorancılığın Tarihsel gelişimi incelendiğinde 16. yüzyıldan 21. yüzyıla kadar süren dönemde son derece önemli gelişmeler ve köklü dönüşümler ile karşılaşmaktadır (Blace ve Crewe, 1978: 1,3; Korkmaz, 2010; Aksoy ve Üner 2016). Tarihte ilk restoran sözcüğü, 1760-1766 yılında 15. Louis dönemi Fransa'sında, "Boulangier" adlı kişinin sağlığa iyi geldiği ve besleyici olduğunu iddia ettiği çorbalarını sunduğu dükkânlar açması ve bunlara restore eden (tazelik,dinçlik veren) anlamına gelen restaurers adını vermesi ile ortaya çıkmıştır. "Boulangier" açtığı dükkâna da "restorante" adını vermiştir (Radjenović, 2014: Walker, 2011). İlk lüks restoranı 1782 yılında Antoine Beauvilliers tarafından Paris'te 'La Grande Taverne de Londres' ismi ile açılmıştır (Radjenović, 2014; Walker, 2011: 6-8; Brillat-Savarin, 2011:319). Her ne

kadar restorancılık tarihi bu gelişmeler ile başlamış olsada bu tarihten önceki toplu yeme-içme kültürü inkâr edilmemelidir (Crewe ve Blake,1978: 3-5). Jean-Anthelme Brillat-Savarin, restoranları yiyecek-içecek tarihinde "son rötuşlar" olarak tanımlamıştır. Fransa da ilk restoranın açılmasından sonra Fransız Devriminin gerçekleşmesi saraylarda çalışan Fransız Şeflerin serbest kalması ve Fransa dışına çıkmaları restoran kültürünün dünyaya da hızla yayılmasını sağlamıştır (Brillat-Savarin, 2011: 313-314).

Dışarıda yeme- içme kültürünün 1700'lü yıllara kadar hanlarda düzenlendiği veya belli bir amaç için belli bir zümrenin yeme – içme faaliyetlerini gerçekleştirdiği bilinmektedir (Morgan, 2006; Spang, 2007: 34). Restoranlar; insanlara kendi belirledikleri zamanda yemek yemeleri, ne yiyeceklerine kendilerinin karar verebilmeleri, yemek için ödeyecekleri fiyatı önceden bilmelerini sağlayan menülerin yazılması özellikle seyahat eden kişiler için büyük avantajlar sağlaması restorancılığın hızla yayılmasının yanı sıra bazı mutfak akımlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Montagne, 1961: Crewe ve Blake, 1978: Spang, 2007: Korkmaz, 2010: Aksoy ve Üner, 2016).

2.1.1.3. Avrupa'da gastronomi ve restoranın gelişimi: Antik Dönem

Avrupa'da gastronominin gelişimi Antik Yunandan başlayarak Roma Döneminden günümüze uzanan bir zaman dilimini kapsamaktadır. Stevenson (2002: 14-90), Antik Yunanistan'ın M.Ö. 2500-750 arasını ilk dönem, M.Ö. 750-336 arasını Arkaik ve Klasik Dönem, MÖ 336-146 arasını Helenistik Dönem diye ayırır. Antik Roma'yı da M.Ö. 509-44 yılına kadar Roma Cumhuriyet Dönemi, M.Ö. 44-MS 476 yılları arasını Roma İmparatorluğu dönemi olarak ayırdığı görülmektedir. Bu dönemde Antik Yunan'ın en belirgin özellikleri arasında şehir devletlerinin (Polis) kurulması ve vatandaşlık hizmetlerinin verildiği bir hükümet sisteminin var olması olarak kabul edilmiştir (Civitello, 2008: 26). M.Ö. 8. yüzyıldan itibaren, anakara Yunanistan bu şehir devletlerinin sakinleri Güney İtalya ve Sicilya ile birlikte ve daha sonra Yunanistan'ın doğusundaki bölgelerde topluluklar oluşturmuşlardır (Civitello, 2008: 26). Bu topluluklar ticari değeri olan ticaret yapabilecekleri topluluklar ile etkileşime geçmişlerdir. Stevens (2002: 25), Yunan kimliğinin Pers savaşlarından sonra (M.Ö. 490-479) daha bilinçli bir biçimde tanımlandığını, Yunan ve Yunan olmayan 'barbar' arasındaki farkların vurgulandığını öne sürmüştür.

Arkaik Antik Yunan Dönemi mutfak kültürüne bakıldığında Antik Yunan beslenme alışkanlıkları ile ilgili ilk kayıtlar yaklaşık M.Ö. 800 yıllarda Homeros'un yazdığı veya derlediği söylenen İlyada ve Odysseia destanlarında anlatılanlar ile sınırlı olmuştur (Donahue,

2015: 5-8; Pilcher, 2006: 8-10). Bu kaynaklarda kutsal kitap İncil’de bahsedildiği gibi mevsimlik üzümlerden şarabın yapıldığı, kuzu etlerinin kendi yağında piştiği, ekmek yapımı için buğdayın öğütülüp un yapıldığı gibi basit bir yeme-içme kültüründen bahsetmiştir. Antik Yunan’ın bir başka özelliği ise devlet tarafından düzenlenen festivallerdir (Fladrin ve Montanari, 2013: 90).

Bu festivallerde meydanlarda ateşlerin yakıldığı ve etlerin ızgara yapıp halka dağıtıldığı söylenmektedir (Gillespie, 2001: 38; Alaba, 2013). Arkaik döneme ait bir diğer figür ise Pisagor’dur. Pisagor matematikteki Pisagor Teoremin yanında Güney İtalya’da felsefi bir cemaatte önderlik ederek Batı’da ilk vejetaryen beslenmeyi öneren kişi olarak bilinmektedir (Alaba,2013). Klasik Yunanistan’da (M.Ö. 490-330 arası), yemek kültürünün bir parçası olan ve göze çarpan önemli faaliyetler arasında, ana yemeklerden sonra erkeklerin toplanıp tartışmaların yapıldığı sempozyumlar olmuştur. Bu toplantılarda genellikle aşırı şarap tüketiminin yapıldığı ve çeşitli müzik etkinliklerinin olduğu bilinmektedir (Civitello, 2008: xv). Bu döneme ait ünlü felsefecilerden Platon’un bu içme partilerini felsefi tartışma ortamına çevirdiği ve kendine özgü rasyonalizm markası, ilk Yunanlıların vahşi, irrasyonel ritüellerini engellemeye çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu açık oturumlarda gastronomi tartışmaları yine bir Yunan filozof ve sofist olan Gorgiasile Platon’un arasında geçmiştir. İnsanların ne yemesi gerektiğini, sağlıklarına neyin iyi geldiğini özellikle gıdaların tıbbi boyutları hakkında bilgiler verilmiştir. Dalby (2000), *Empire of Pleasures: Luxury and Indulgence in the Roman World* isimli kitabında Antik Yunan mutfağı hakkında bilgilerimizin eksik olduğunu belirtmiştir ve buna sebep olarak; o dönemde bilginlerin gıda ve gastronomi dışındaki konular ile meşgul olduğunu iddia etmiştir. Stevenson (2002: 52), Yunan Uygarlığının, M.Ö. 336-146 (Helenistik Dönem)’da teknoloji, heykel, din, şiir, kütüphaneler ve felsefede önemli bir gelişme gösterdiğini belirterek bu iddiayı desteklemiştir. Antik Yunan mutfağında özellikle Büyük İskender’in M.Ö. 336’da kral ilan edilmesinden M.Ö. 323’te Mısır’da İndus Vadisi’ne ölümünün gerçekleştiği zamana kadar doğu batı sentezini yansıtan (Makedon, Pers) bir mutfak kültürünün oluştuğu görülmektedir. Stevenson (2002: 48-50), Büyük İskender’in politikalarının, Yunan şehir devletlerinin politikadaki önemini azalttığı ve istikrarsızlıkla sonuçlandığını öne sürmektedir. Yunanistan’ın Roma’da kolonileşmesinin hem diplomasi hem de savaş yoluyla aşamalar halinde gerçekleştiğini iddia etmektedir. Özellikle Roma’nın Kuzey Afrika’daki Kartacalıları M.Ö. 3. ve 2. yüzyıllarda yenilgiye uğratması Roma hâkimiyetini Akdeniz üzerinde de artırmıştır.

Araştırmacıların çoğu Antik Yunan gastronomisini aydınlatan bilgilerin büyük bir bölümünün M.Ö. 4. yüzyılda yaşamış şair olarak da bilinen Sicilyalı Yunan Arcestratus'a dayandırmaktadırlar. Arcestratus günümüzde popüler olan **Gastronomi** sözcüğünü tarihte ilk defa "Lüks Yaşam" anlamına gelen Hedypatheia isimli kitabındaki bir bölümün başlığı ya da bir şiirin başlığı olan '**gastronomia**' olarak literatüre kazandırmıştır (Santich, 2004; Akoğlu ve vd., 2017). Alaba (2013), Arcestratus'un aşçılığını hafif ve zarif olarak tanımlamış, onun yeme-içme konusunda uzman olduğunu iddia etmiştir. Literatür incelendiğinde Arcestratus'un, iyi ürünün kaynağı ve hangi ürünün hangi mevsimde daha verimli olduğu konusunda uzman olduğu görülmüştür (Alaba, 2013: 45-50; Hill, 2011: 38-40; Dalby, 2000; Aksoy vd., 2016). Arcestratus'un Dünya'nın ilk yemek kitabını yazmış olduğu bilinmektedir. Bu kitabın bir şiir kitabı ve kendisinin bir şair olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Arcestratus'un bir aşçı olmamasına rağmen iyi yemeğin peşinden koştuğu ve yemek eşleşmelerini (yemek-şarap) antik dönemde önemseydiği; Sicilya, İtalya, Yunanistan ve Anadolu'yu (Ege-Akdeniz) gezerek bu bölgelerin mutfaklarını öğrendiği ve özellikle Akdeniz (şarap, balık, zeytin) gastronomisini inceleyip kitaplarında yer verdiği anlaşılmaktadır (Pilcher, 2006: 8-10). Özetleyecek olursak antik dönemin bilinen ilk gurmesi Arcestratus'tur.

Roma mutfağı hakkında bilgilerin büyük bir bölümü filozof Marcus Gavius Apicius'un yazdıklarına dayanmaktadır (Bober, 2009: 112; Iomaire, 2009: 34). Antik Roma döneminde MÖ 42-MS 37 yılları arasında yaşadığı tahmin edilen Marcus Gavius Apicius Roma döneminin en önemli gurmelerinden biri olarak gastronomi tarihinde yerini almıştır (Dalby ve Grainger, 2001:180; Civitello, 2008:38; Gürsoy,2014:48; Aksoy vd., 2016). Apicius'un yaşam tarzı incelendiğinde günümüzde modern ve yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan "**foodie**"; yani ağzının tadını bilen, iyi yemek arayan ve iyi yemekten anlayan anlamlarına gelen bu ifade tam olarak Apicius için kullanılabilir. Apicius dönemin zengin, soylu ve bilge birisi olarak tanınmaktadır (Gillespie, 2001:40; Aksoy vd, 2016). Lüks yemek alışkanlıklarından dolayı servetinin çoğunu iyi, kaliteli ve lezzetli ürünlere harcadığı bilinmektedir. Dönemin soylularında '*Eat, drink and be merry for tomorrow we die*' (yiyin, için, eğlenin, yarın yokuz) sözü Apicius'un yeme-içmeye olan düşkünlüğünü özetlemektedir (Pilcher, 2006: 8-10). Marcus Gavius Apicius Antik Roma'nın ilk yemek kitabı yazarı olarak da bilinmektedir. En önemli eseri, yemek yapma sanatı veya yemek pişirme anlamlarına gelen De Re Coquinaria'dır. Kitabın tam ismi *De Opsoniis et Condimentis sive de re Culinaria Libri Decem*'dir (Dalby ve Grainger, 2001: 35). Antik Yunan ve Roma Dönemine ait olan bu kitap; yemek reçeteleri içeren ve günümüze kadar gelen kitap olma özelliği gösteren, gastronomi dünyası için oldukça önemli

bir eserdir. Bazı araştırmacılar, Marcus Gavius Apicius'un aşırı mutfak harcamalarından dolayı servetinin azaldığını ve alışagelmış lüks hayatını yaşayamayacağı kaygısı ile kendini zehirleyerek intihar ettiğini söylemektedirler (Dalby ve Grainger, 2001: 180; Civitello, 2008: 44; Aksoy vd, 2016). Ayrıca bazı araştırmacılar, Apicius'un sadece bir insanın ismi olmadığını Roma Döneminde yeme-içmeyi seven zenginlerin yaşadığı bir kasabaya verilen isim olabileceğini iddia etmişlerdir (Civitello, 2008: 43).

Antik Yunan ve Antik Roma dönemi mutfak kültürünü özetleyecek olursak; Antik Yunan M.Ö. 5. yüzyılda barış sürecine girilmesi ile birlikte bir refah döneminin başladığı görülmektedir (Aksoy vd, 2016). Bu refah dönemi Antik Yunan'da gerek sosyal gerek sanatsal açıdan gelişmelerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Özellikle kalifiye insanların yetişmesi ile mimari, heykel ve sanatsal eserler meydana getirerek bu günkü Avrupa medeniyetlerin temelini oluşturmuşlardır (Civitello, 2008: 43). Antik Yunan mutfak kültüründe, Mısır ve Pers mutfağından etkilenerek özellikle mayalı ekmek yapmayı ve daha birçok tahılı işlemeyi öğrenmişlerdir. Bu etkileşimin önderliğini yapan Socrates'in öğrencisi Platon ve onun öğrencisi Aristoteles tarafından eğitilen Büyük İskender'dir. Makedonya'dan Afrika'ya kadar bir bölgeyi fetheden İskender; Yunan, Pers, Hindu ve Mısır kültüründen oluşan yeni bir kültür meydana getirmiştir; Helenizm. Bu yeni kültürle birlikte gelen yeni yiyecekler ve yeni pişirme teknikleri Antik Yunan mutfağının temellerini oluşturmuştur (Dalby ve Grainger, 2001: 180; Civitello, 2008: 44; Aksoy vd, 2016).

Bugün çoğu Avrupa ülkesinin mutfaklarının atası sayılan Antik Roma mutfağı güçlü Helenistik etkilere sahiptir ve Helenistik dönemdeki Yunan mutfağının, Makedon ve Fars mutfağından etkilendiği görülmektedir (Pilcher, 2006: 9-10). Roma dönemi mutfak işleri erkek köleler tarafından yapılmakta ve aşçılar genelde bu kölelerden seçilmektedir. Daha sonraları toplumsal gelişmelere bağlı olarak aşçılık (*mageiros*) mesleği bir hizmetten öte sanata dönüşmüştür ve artık aşçılar hizmetçilikten kurtulup '*icracı*', '*sanatçı*' olarak anılmaya başlanmıştır.

Antik Roma ve Yunan mutfak kültürüne bakıldığında öğün olarak genellikle kahvaltının öne çıktığı görülmektedir. Bu dönemde önemli olduğu bilinen '*Cena*' (sadece aile bireyleri ile yenilen yemek) diye adlandırdıkları akşam yemeklerinin yendiği, '*Prandium*' olarak bilinen öğlen yemeğinin ise hafif atıştırmalıklar ile sokak satıcılarından alınan yiyecekler ile geçiştirildiği bilinmektedir (Fladrin ve Montanari, 2013: 90-107). Antik dönemin zengin insanların yeme-içme şölenlerine düşkün oldukları bilinmektedir ve çok sayıda misafirlerin davet edildiği akşam yemeklerini **Convivium** (şenlik) olarak adlandırmışlardır (Civitello, 2008:

40). Bu ziyafetlerde ev sahibinin aşçılarının dışında ünlü becerikli aşçılar da kiralanmaktadır. Bu durum aşçılık mesleğinin değerlenmesine imkân tanımıştır. Bu ziyafetleri veren ve bu ziyafetlere katılanlar roma nüfusunun %10'nu oluşturan ve *patricians* denilen üst sınıftan olan insanlar olmuştur (Iomaire, 2009: 35).

Bu dönemde en çok tüketilen ürünlerin başında; ekmek, zeytinyağı, bal, şarap, av etleri gelişmiştir. Ayrıca Antik Roma ve Yunan yemek yazarlarının kaynaklarında sıkça; *silphium*, bal, sirke, *garum* veya *liquamen* olarak bilinen balık bağırsaklarının fermentasyonu sonucu elde edilen bir sos ve bol miktarda taze ve kuru baharatların kullanıldığı bilgisine rastlanmaktadır. Antik Romalıların, Antik Yunanlılardan devraldıkları mutfak mirasını özellikle mutfak ekipmanları ve pişirme teknikleri konusunda kendilerini geliştirdikleri görülmektedir. Romalıların sofralarında bıçak ve kaşığın kullanıldığı fakat çatalın kullanılmadığı bilgisine rastlanmaktadır (Iomaire, 2009: 40; Civitello, 2008: 41; Dalby ve Grainger, 2001: 182).

Antik dönemde günümüz restoran ve barlarına denk gelecek olan taverna ve içki servisinin yapıldığı yerlerin olduğu yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır. Hatta Antik Dönem değirmencilerinin hazır gıda endüstrisinin ilk temsilcileri oldukları söylenmektedir (Iomaire,2009, s.45). Antik dönemde bar ve tavernalar zengin kesim tarafından pek tercih edilmemiştir. Bu durum iyi şeflerin zenginlerin evlerinde çalıştıklarını ve bu evlerde düzenlenen şenliklerde daha lezzetli ve çeşitli yemeklerin servis edildiğini gösterilebilir.

2.1.1.4. Orta çağ mutfak kültürü

Orta Çağ, Batı Roma İmparatorluğu'nun yıkılışından (5. yüzyıl), ulusal monarşilerin yükselişine kadar, Avrupa denizaşırı keşiflerinin başlamasına, hümanist canlanmaya ve 1517'de başlayan Protestan Reformuna kadar olan dönemi kapsamaktadır. Kısaca Roma İmparatorluğu'nun yıkılışından Rönesans Dönemine kadar olan zaman dilimini kapsamaktadır. Genellikle 5. yy. ile 10. yy. arası döneme Karanlık Orta Çağ veya Erken Orta Çağ, 11.yy. ile 14.yy arası dönemde Geç Orta Çağ denilmektedir (Fladrin ve Montanari, 2013: 298; Iomaire, 2009: 48; Aksoy vd., 2016).

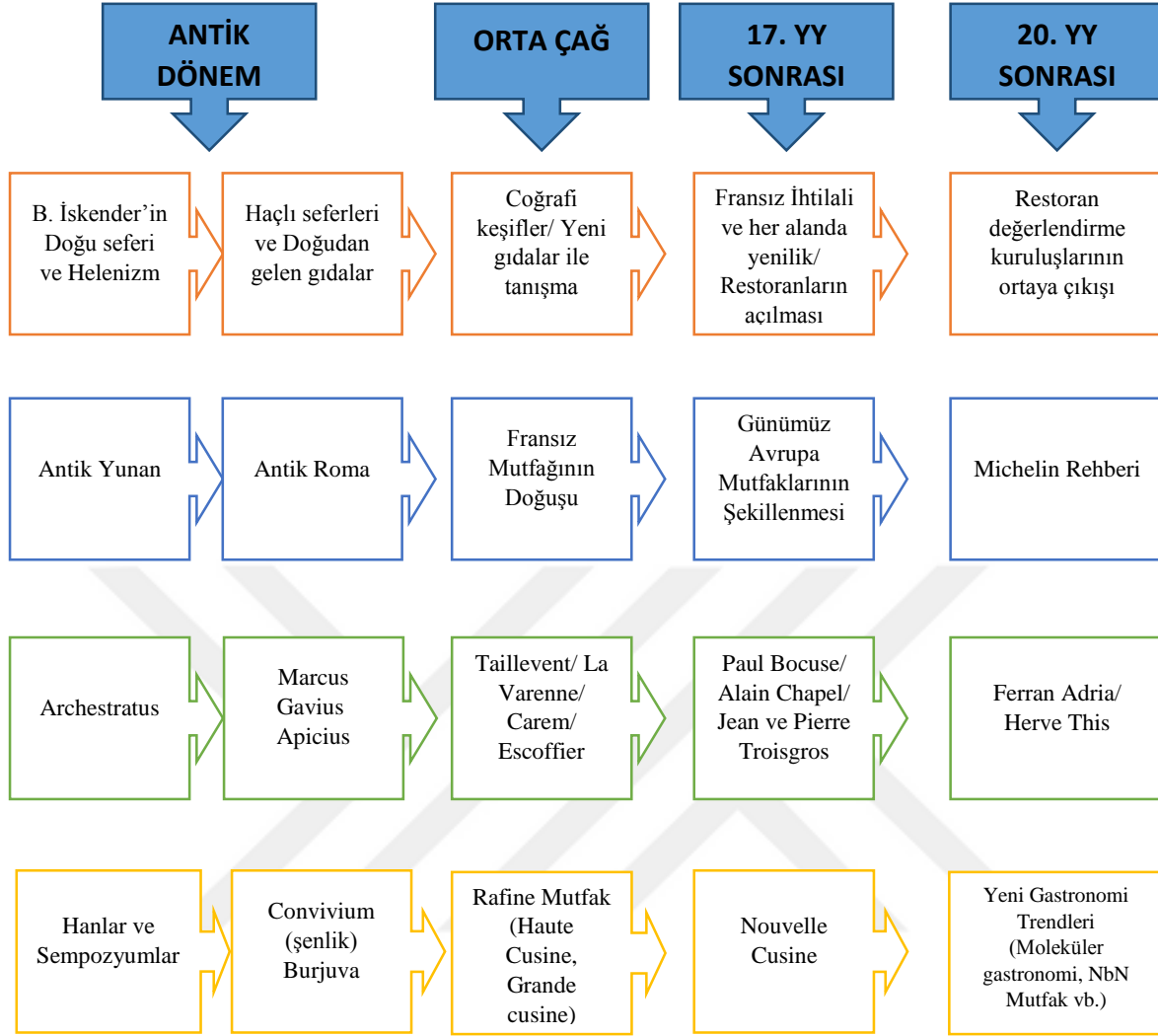
Batı romanın yıkılışından sonra güçlü bir merkezi sistemin sağlanamamış ve buna bağlı olarak güvensizlik ortamı oluşmuştur. Bu güvensizlik ortamı özellikle Vikingler ve Magyarlar gibi toplulukların istilaları nedeniyle toplumun izole bir şekilde çiftliklerde yaşamasına sebep olmuştur. Toplumun çoğunluğunun kırsal kesimde yaşaması ve feodal yapının etkin olması yiyecek temininde zorlukların yaşanmasına neden olmuştur (Spencer, 2004:65; Iomaire 2009: 48; Aksoy vd., 2016). Erken Dönem Orta Çağ'da salgın hastalıklar

özellikle veba yüzünden popülasyonda büyük düşüş yaşansa da daha sonraki dönemlerde tarımsal gelişmelere bağlı olarak nüfus artışının olduğu görülmektedir. Bu dönemde kilisenin baskısı ve rolü insanların diyetini büyük ölçüde etkilemiştir. Bundan dolayı yüzyıllar boyunca basit köylü diyeti değişmemiş gastronomide herhangi bir gelişme yaşanmamıştır. Halkın büyük bir bölümü yabancı bir şekilde besin ihtiyaçlarını gidermeye çalışmışlardır. Kasabaların gelişimi insanların şehirlerde ticaret yapmaya başlaması mutfak kültüründe de hareketliliklerin yaşanmasında etkili olmuştur. Bu dönemde toplumda ciddi bir sınıf farklılığı meydana gelmiştir. Bu durumu Mennell (1996: 40-44), *All Manners of Food* isimli eserinde orta çağ toplumunda sınıflar arasındaki gıda tüketim ve yemek kültüründeki farklılıkların ülkeler arasındaki farklılıktan daha belirgin olduğunu iddia etmiştir. Orta çağ yemek kültürünü etkileyen en önemli olaylardan biri de Haçlı seferleri sırasında Ortadoğu'nun baharatlarının Avrupa'ya getirilmesi olmuştur. Bu durum Orta çağ Avrupa'sının yemek kültürünün değişmesi ile bir statü, üst sınıf göstergesi olarak ağır baharatlı yemekleri ön plana çıkarmaktadır. Spencer'a (2004: 66) göre tüm Avrupa Devletleri; İspanya, Fransa, İtalya doğudan getirilen ürünlerin mutfaklarda kullanılmasından dolayı doğu mutfaklarından etkilenmişlerdir. Doğu seferlerinden getirilen ürünler, tarımdaki gelişmeler, veba hastalığının etkisinin görülmemesi ve 950-1300 yılları arasında bolluğun yaşandığı görülsede yaşanan iklim değişikliklerinden dolayı yaklaşık 600 yıl sürecek olan bir buzul çağı yaşanmıştır. Bu durum Orta çağ Avrupa'sında yeniden yiyecek kıtlığına neden olmuştur. Bu dönemde insanlar yiyecek arayışına girmekte ve bazı kaynaklarda insanların başka insanlar tarafından yendiği bilgisine rastlanmaktadır (Albala, 2003: 10-11; Mennell; 1996: 45-47; Civitello, 2008: 79-81; Gürsoy, 2013: 34; Aksoy vd., 2016). Tüm bu olumsuz gelişmelere rağmen bugün bilinen aşçılığın sözü bu dönemde edilmeye başlanmaktadır. Orta çağda bir diğer önemli gelişme loncalar olmuştur. Loncalar orta çağ yemek kültürüne büyük etki etmişlerdir. Clough (1952: 27), Orta Çağ'da loncaları oluşturmak için birleşen iki gücü; aynı iş kolunda çalışan ustalar arasında karşılıklı yarar için gönüllü birleşme eğilimi ve yönetim makamlarını teşvik etme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Ustalar arasında düzenleme, kontrol ve vergilendirme amaçlı bir birliktelikten doğan loncalar aynı zamanda bir zanaatı icra edecek olanların sayısını belirleyen dolayısıyla rekabeti engelleyerek esnafın işlerini ve maaşlarını güvence altına alan kurumlar olarak da tanımlanmaktadır (Albala, 2003: 109). Orta Çağ'da bir loncaya giriş; genellikle yedi yıl süren bir çıraklık döneminin olması, başka bir işletmede birkaç yıl çalıştıktan sonra tecrübe kazanması ve kendini ispatlayan bir iş başardıktan sonra loncaya üye olup kendi işyerini açabilmesi ile mümkün olmuştur. Orta Çağ'da; ticaret loncaları, el sanatları loncaları, dini

loncalar ve askeri loncalar olmak üzere dört farklı loncanın olduğu görülmektedir. Kasaplar, Fırıncılar ve Aşçıların Ticaret loncasının bünyesinde olduğu bilinmektedir.12.yy'da Paris'te *Chaine des Rotisseurs* (Izgaracılar Loncası) bugün aynı isimle gurme kulübü olarak varlığını devam ettirmektedir. Kısaca Orta Çağ'da gerek fırıncılık gerek kasaplık ve dolayısıyla restoran lokanta hizmetleri belirli esnaf loncalarınca organize edilmiştir. Bu dönemde aşçılar eğer soylu bir ailede veya kralların sarayında çalışmıyorlarsa mutlaka bir loncaya üye olmak zorunda kalmışlardır (Iomaire, 2009: 49). Bu loncalar profesyonel mutfak ekiplerinin yetişmesinde katkı sağlamaktadırlar. Bugün kullanılan çoğu mutfak standartların temeli bu loncalar tarafından atılmıştır. Bu loncalar sayesinde artık aşçılar kendi dükkânlarında zanaatlarını icra etmekte ve günümüz restorancılığın ilk temellerini atmış olmaktadır (Wheaton 1983: 10). Orta Çağ'da üst sınıfın güvendikleri şefleri işe almaları; zehirlenme korkularından dolayı olmuştur. Bu dönem aşçıların güvenilir olması, sanatsal yeteneğe, çeşitli pişirme yöntemlerinde ustalığa ve bilimsel bilgiye sahip olması gerekmektedir (Adamson, 2004: 58). Kralların ve soyluların mutfaklarında iyi şefleri çalıştırmamanın yansısı hızla kalabalıklaşan şehir merkezlerinde de iyi şeflere ihtiyaç duyulmakta ve aşçılık mesleğinin önemi giderek artmaktadır. Bu dönemde Taillevent isimli bir şef, aşçı olmak isteyenlere ilham kaynağı olmuştur. Taillevent isimli şef (asıl adı Guillaume Tirel (1312-1395) dönemin ilk yemek kitabını yazarak aşçı olmak isteyenlere yol göstermiştir (Fladrin ve Montanari, 2013: 394). Taillevent Orta çağda ismi kayıtlara geçen ilk şef olma özelliğini taşımaktadır. Fransız usta şef kariyerine 1326'da 14 yaşında, Fransa Kraliçesi Jeanne'nin mutfağında '*happelapin*' (mutfak çocuğu) olarak işe başlamış, daha sonra 1346'da Kral VI Philip'in aşçılığını yapmıştır (Willan, 2000: 9). 1373 yılında V. Charles'ın Şefliğini yaptıktan sonra VI. Charles'e hayatının sonuna kadar baş aşçı ve yemek danışmanı olarak hizmet etmiştir (Scully, 1988: 30). Taillevent, *Le Viandier* adlı yemek kitabı ile orta çağ Fransa'sında büyük bir üne kavuşmuştur. Bu kitaptaki bilgilerin çoğu kendisinden önceki aşçıların el yazması tariflerinden ibaret olsa da orta çağda yazılan ve aşçı olmak isteyenlere yol gösteren ilk yazılı eser olarak tarihe geçmiştir (Blace ve Crewe, 1978: 15,30). Taillevent'in (Guillaume Tirel) *Le Viandier* eseri ölümünden sonra çok sayıda basılarak orta çağ Avrupa mutfağını ve Ortadoğu mutfağını özellikle baharat kullanımı açısından etkilemiştir. Taillevent, Fransa Kralı VI. Charles tarafından şövalye ilan edilen ilk aşçıdır. Taillevent'in mezar taşında üç tencere ve altı gülden oluşan rütbe nişanesi bulunmaktadır (Scully, 1988: 30; Willan, 2000: 3-5; Iomaire, 2009: 49; Aksoy vd., 2016).

2.1.1.4.1. Mutfak akımları

Orta çağ Avrupa'sına bakıldığında özellikle doğu seferlerinden getirilen ürünler sayesinde İtalyan mutfağının diğer Avrupa ülkelerini etkilediği görülmektedir. 16.yy.'da Fransız mutfağının İtalyan hegemonyasında olduğu ve Fransızların İtalyan mutfağı uygulamalarını benimsedikleri ve bu uygulamaları geliştirdikleri bilinmektedir. 16.yy'da mutfak uygulamalarının klasik orta çağ uygulamaları olduğu bilinmektedir (Blace ve Crewe, 1978: 1,3). Fakat 17.yy'da Fransa'da her alanda meydana gelen değişimler mutfak alanında da görülmektedir. Fransa'da modern Fransız mutfağı üreten mutfak ve personel organizasyonu ortaya çıkmıştır. İyi, lezzetli, sağlıklı yemek ve profesyonel şef gibi kavramları ön plana çıkartmıştır. Tüm bu gelişmeler sonunda Avrupa'yı ve tüm dünyayı etkisi altına alacak olan Fransız mutfak akımları ve bu akımlara öncülük eden, geliştiren, gastronomi dünyası için önemli şeflerin ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Şekil 2.1.'de Avrupa'da gastronominin gelişimi gösterilmiştir.



Şekil 2. 1. Avrupa'da Gastronominin Gelişimi ve Evreleri

2.1.1.4.2. Restoranın kökeni

Fransız Devrimi ile loncaların kaldırılması, bazı aristokrat hanelerin ölümü, malikânelerde çalışan aşçıların serbest kalması ve Paris restoranlarının sayısındaki artış görülmektedir. Bununla birlikte, Parisli restorancılar Beauvilliers, Robert, Meot, Bancelin ve “Trois Frère Provençaux” gibi meşhur isimlerin çoğu devrimden önce restoranlarının kapılarını açmışlardır. Fransız devriminden sonra ünlü şeflerin kendi dükkânlarını açmış olmaları Avrupa'da restoran sektörünün doğmasına zemin hazırlamıştır (Morgan, 2006). Mennell (1996: 141-2), Fransız devrimin restoranın yükselişine sebep olup olmadığı ya da hâlihazırda devam etmekte olan bir eğilimi hızlandırıp hızlandırmadığı tartışma konusu olsa da; restoranın ortaya çıkması mutfak kültürü için yeni bir aşama olduğunu ortaya koymuştur.

18. yy. sonlarına doğru Fransa, “restoran” kavramının ilk ortaya çıktığı yer olarak kabul edildi (Mennell 1996: 139; Pitte 1999: 472; Spang 2007: 20; Trubek 2000: 35;

Chelminski, 2005:2-3;Radjenović, 2014; Walker, 2011). Bu günkü manada restoran kavramı ilk defa Grimod de la Reyniere tarafından 1810 yılında yayınlanan "Gourmand Almanagi"nın yedinci cildinde, "La Marmite Perpetuelle" adlı lokal için kullanılmıştır (Aksoy vd., 2016). Tarihte ilk restoran sözcüğü, 1765 yılında 15. Louis dönemi Fransa'sında, "Boulangier" aynı zamanda 'Champ d'Oiseaux' ya da 'Chantoiiseau' diye bilinen kişinin Louvre civarında dükkân açması ile ortaya çıkmıştır (Fladrin ve Montanari, 2013:474). Bu dükkânda sağlığa iyi geldiği ve besleyici olduğunu iddia ettiği çorbaları servis etmekte ve bu çorbaların restore eden (tazelik, dinçlik veren) anlamına gelen **restaurers / bouillons restaurants** adını vererek ilk defa restoran sözcüğü literatüre girmiştir (Symons, 2012; Fladrin ve Montanari, 2013: 474). "Boulangier" açtığı dükkâna da "restorante" adını vermiştir (Radjenović, 2014; Walker, 2011).Bu araştırmacılar Aksoy ve diğerlerinin 2016 yılında yaptıkları çalışma; restoranın bu günkü anlamıyla yemek yenen mekân olarak ifade edilmeden yüzyıllar önce, şifalı et suyu veya bir gıda olarak ifade edildiği iddialarını desteklemektedir. İlk lüks restoranı 1782 yılında Antoine Beauvilliers tarafından Paris'te 'La Grande Taverne de Londres'ismi ile açılmıştır (Fladrin ve Montanari, 2013: 474; Radjenović, 2014; Walker, 2011).

2.1.1.5. Türkiye'de Restoranların Gelişimi

Asya'dan Anadolu'ya göç eden Türkler Anadolu'dan Kuzey Afrika ve Avrupa'nın içlerine kadar ilerleyerek kültür alışverişinde bulunmuşlardır. Bu durum zengin ürün yelpazesi ve farklı kültürlerin katkılarında dolayı Türk mutfağının Dünya'da hatırı sayılır bir üne kavuşturmuştur (Belge, 2001: 20-185; Önçel, 2015; Düzgün ve Özkaya, 2015). Türk Mutfak kültürü ile ilgili literatürlere bakıldığında araştırmacıların çoğu Türk mutfağının tarihsel gelişimini; İslamiyet Öncesi Orta Asya Mutfacı, İslamiyet'le birlikte Selçuklu Mutfacı, Osmanlı Saray ve Halk Mutfacı ve Cumhuriyet Dönemi Mutfacı olarak çeşitli evrelerden oluştuğunu ve sürekli gelişerek günümüze kadar geldiğini aktarmaktadırlar (Kızıldemir., Öztürk., Sarıışık, 2014; Beşirli, 2010; Önçel, 2015; Düzgün ve Özkaya, 2015). Türk mutfağının araştırmacılar tarafından incelendiği bir başka alan ise Türk mutfağının yabancılar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olmuştur. Albayrak'ın (2013), 'farklı milletlerden turistlerin Türk mutfağına ilişkin görüşlerinin saptanması' konulu araştırması bu tür çalışmalara güzel bir örnek olmaktadır. Bu çalışmada yabancı turistlerin Türk yemeklerini sağlıklı, lezzetli, kaliteli, doyurucu buldukları anlatılmıştır.Kısaca özetlemek gerekirse araştırmaların çoğu Türk mutfağının zenginleşerek geliştiğini ve yabancı turistler tarafından genellikle beğenildiğini aktarmaktadırlar (Güler, 2010; Kızıldemir vd., 2014). Bu çalışmada asıl konusu olan Türk mutfağı, bu denli güçlü bir tarihçeye ve ürün çeşitliliğine sahip olmasına rağmen günümüz

restorancılığında da Dünya’da aynı başarıyı gösterip göstermediği ilerleyen bölümlerde aktarılmıştır.

Türkiye’de restorancılığın gelişmesine bakıldığında Türk mutfağının bu zenginliğinin yakın döneme kadar restoran sektörüne yansımadağı görülmektedir. Türk topraklarında dışarda yemek ihtiyacınınuzun süre loncalar veya seyyar satıcılar tarafından karşılandığı bilinmektedir. Önceki bölümlerde Avrupa’da restoran sektörünün 1765 yıllarında başladığına değinilmiştir. Türkiye’de restoran sektörünün bu kadar geç başlaması ekonomik sebepler, dışarda yemek yeme alışkanlığının olmaması gibi birçok nedene bağlanabilmektedir. Türk topraklarındaki ilk kayıtlı restoran 1888 yılında İstanbul Galata rıhtımında hizmet veren ve sonra adını Abdullah Efendi olarak değıştiren Viktorya Restoranıdır. Anadolu’da yiyecek içecek hizmeti veren dükkânlar olsa da bu restoran kadınlar için oturma alanlarının olması, içki satışının olması ve devlet büyüklerini ağırlıyor olmasından dolayı günümüz restorancılığına yakın hizmet verdiğinden ilk restoran olarak literatürde yer almıştır (Korkmaz, 2010).

Türkiye’de dışarda yeme içme ihtiyacı uzun süre esnaf lokantaları tarafından karşılandığı görülmektedir. Serbest ekonomi politikasının gelişmesi, dışarıdan yeni ürünlerin Türk pazarına girmesi, insanların daha kolay dünya toplumları ile iletişime geçmesine paralel olarak günümüz restorancılığa olan ihtiyaç hissedilmeye başlamıştır. Restoran değerlendirme kuruluşlarının her sene farklı ülkelerden restoranları ödüllendirmesi dünya mutfaklarının tanınırlığını artırmış, bu durum gastronomiye olan ilginin de artmasını sağlamıştır (Akoğlu vd., 2017). İspanya, İtalya, Fransa gibi Türkiye ile aynı iklim ve ürün çeşitliliğine sahip ülkeler her sene bu kuruluşların baş listelerini oluşturan ülkeler olmuştur. Bunun sonucunda yemek severlerin (gastronomi turistinin) tercih destinasyonları bu ülkelerdeki restoranlar olmuştur. Türkiye’de tam anlamı ile bu ülkeler ile rekabet edecek *Fine- dining* tarzında ilk restoranları açan, yurt dışında eğitim görmüş başarılı şef Mehmet GÜRS olmuştur. Gürs’ün İstanbul’da açtığı *Mikla* restoran, saygın restoran değerlendirme kuruluşu olan ‘*The World’s 50 Best Restaurants Liste*’sinde 2016 yılında 56. sırada, 2017 yılında 51. sırada ve 2018 yılında 44.sırada yer almıştır. Gürs, Dünya’nın En İyi Restoran sıralamasında ilk 50’ye giren ilk Türk restoranı ünvanını alarak Türk restorancılığının dünyada tanınırlığını sağlamıştır (The Worlds 50 Best Web Sitesi, 2018). Sonuç olarak Türk restoranlarının Dünya restoranları ile rekabet edecek vizyonunun 2000’li yıllarda başladığı görülmektedir.

2.2. Yiyecek - İçecek Hizmeti Veren İşletmelerin Çeşitleri ve Özellikleri

Fransız Devriminden sonra yiyecek-içecek sektörü hızlı bir değişim ve dönüşüm geçirerek gelişmiştir (Fisher, 2004: 75-76; Walker, 2011: 6; Gupta, 2009: 3). Bu gelişim karşısında gerek hükümetler gerek ise araştırmacılar yiyecek-içecek işletmelerini yapılarına, amaçlarına, servis ve sahiplik durumlarına göre birtakım sınıflandırmalara ayırdıkları görülmektedir (Cousins, Lillicrap ve Weekes, 2014: 2-3). Araştırmacıların, yiyecek içecek hizmeti veren işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan birtakım özellikleri üzerinde çalıştıkları görülmüştür (Davis, Lockwood, Pantelidis ve Alcott 2018: 42). Yiyecek içecek işletmelerinin ürünü genelde hizmet olduğundan insanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmuştur (Davis, vd., 2018: 3-4). Yiyecek içecek işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklere bakıldığında;

- Üretim ve tüketimin aynı mekânda yapılması: Davis ve diğerlerine (2018) göre yiyecek içecek hizmetlerinde üretici ve tüketici aynı zaman ve mekândadır. Eğer işletme, paket servisi işletmesi değil ise müşteri yemeğin yapılmasını beklemekte ve yemek hazır olduğunda servisi yapılmaktadır.
- Soyutluk: Müşteri karşılamada, bekleme esnasında veya servis sırasında çalışanların müşteri ile olan ilişkisi, davranışları, gülümsemeleri ve müşteriyi rahat ettirmeleri gibi soyut, el ile tutulamayan hizmetlerin varlığı diğer işletmelerden ayıran bir diğer özellik olmuştur (McDougall, ve Snetsinger, 1990; Bebko, 2000; Kılınç ve Çavuş, 2019: 2).
- Bir diğer özellik ise; yiyecek içecek işletmelerinin ürünlerinin depolanmamasıdır. Çoğu araştırmacı yiyecek içecek işletmelerinin ürettiklerinin o anda tüketilmesi zorunluluğunun işletmeler için büyük sorunlara neden olduğunu ifade etmiştir (McDougall ve Snetsinger, 1990; Bebko, 2000). Örneğin; öğle yemeği için yapılmış bir yemeğin saklanıp, bir başka günde servis edilme durumu söz konusu olmadığından mevcut yemeğin satılmadığı takdirde işletmeye maliyeti olacağı bilinmektedir.
- Hizmet sektöründe çalışanların rolü diğer sektörlerde çalışanların rolünden farklı olmuştur. Hizmet sektöründe genelde ürünü üreten, pazarlayan ve sunan çalışan olduğundan diğer işletmelere oranla çalışanın bilgisi, tecrübesi ve ilgisi hizmet sektörünün başarısını direk etkilemektedir (Davis vd., 2018: 4).

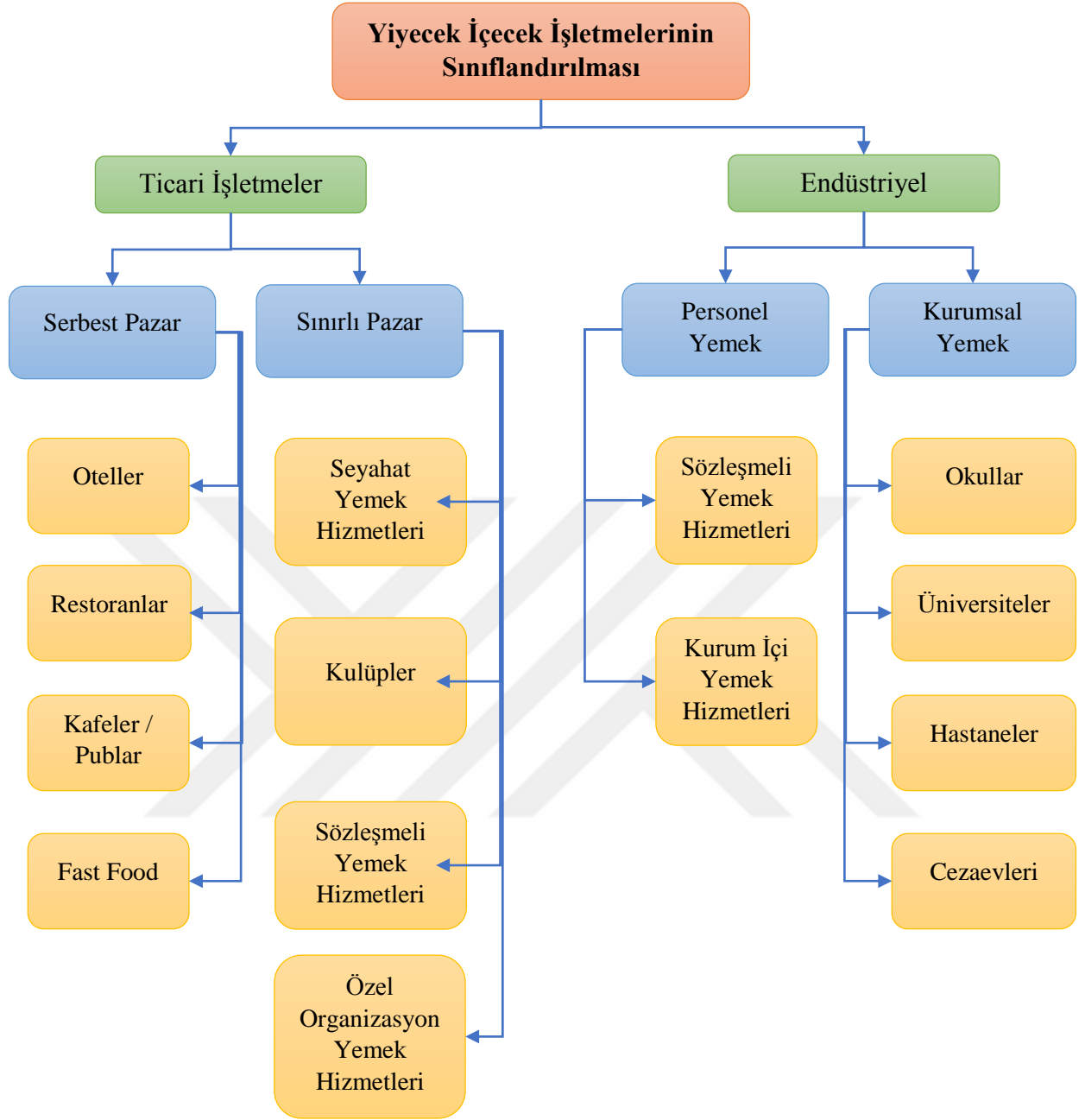
Bunların dışında; hizmet sektöründe ürünün beğenilmesinin kişiler tarafından değişkenlik göstermekte, aynı ürün aynı koşullarda servis edildiğinde farklı beğeni tutumlarına rastlanılabilmektedir (Cousins vd., 2019: 15). Örneğin; işletme bir yemeği aynı fırında aynı

tencerede pişirip ve aynı mekânda servis ettiğinde farklı geri dönüşler almaktadır. Bir telefon üreticisi için durum böyle değildir. Ürettiği telefon herkese aynı hizmeti verip genellikle şikâyet ve memnuniyetlerdeki geri dönüşler aynı olmaktadır.

2.2.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Fransız Devriminden sonra tüm alanlarda hızlı gelişimler meydana gelmiştir. Meslek gruplarının sınıflandırılması, üretim ve tüketim istatistiklerinin (ekonomideki payı, çalışan sayısı vb.) oluşturulabilmesi, meslek tanımlarının yapılabilmesi açısından önem arz etmeye başlamıştır. Yiyecek-içecek endüstrisinin gidererek ürettikleri ürün ve sundukları hizmetlerin farklılaşması bu endüstrinin sınıflandırılmasını zaruri kılmıştır. İlk kapsamlı sınıflandırmayı 1948'de İngiltere Hükümeti Büyük Britanya için *Standart Endüstriyel Sınıflandırma* (Standard Industrial Classification-SIC) adı altında yayımlamıştır. Bu sınıflandırmada yalnızca yiyecek-içecek sektörüne yer verilmiştir. Bunlar; otel ve diğer konaklama işletmeleri, restoranlar, kafe ve paket servisi yapan yerler, barlar, publar ve kulüplerden oluşmaktadır (Prosser, 2009: 5). Hizmet sektörünün ürün ve hizmetlerde farklılaşmaları yeni bir sınıflandırılmayı beraberinde getirmiştir (Davis vd., 2018: 5-6). İngiltere bu konuda Avrupa'ya uyarak 2006 yılının aralık ayında Avrupa Parlamentosu Konsey kararı (*Regulation-EC, no 1893/2006*) ile '*Avrupa Topluluklarında ekonomik faaliyetlerin genel sınıflandırılması*' (*Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes-NACE*) konusunda daha geniş bir sınıflandırma yapmışlardır (Prosser, 2009: 10-12).

Avrupa Birliği (NACE) yiyecek içecek sektörünün ekonomideki yerini istatistiksel olarak saptayabilmek için Şekil 2.2.'deki gibi bir sınıflandırma yapmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerini sınıflandırırken ele aldığı konular aşağıda yer almaktadır:



Şekil 2. 2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması
 Kaynak: Davis ve diğ. Çalışmalarından uyarlanmıştır (2018:42).

Amacına göre sınıflandırma: İşletmelerin kurumsal veya ticari yanının kâr amacı gütmeye durumlarına göre sınıflandırılmasıdır. Restoran/kafe işletmeleri, kâr amacı güden işletmelere; fabrika yemekhaneleri kâr gütmeyen işletmelere örnek verilmektedir (Sökmen,2010: 3-8; Cousine ve Lillicrap, 2010: 5-8; Aktaş, 2011: 32; Yarış, 2018:34; Cousins vd., 2019: 23; Davis vd., 2018: 42)

Sahiplik durumuna göre sınıflandırma: Bu tip işletmeler genelde zincir veya şahsa ait olarak sınıflandırılmaktadır. Zincir işletmeleri genelde bayilik şeklinde olmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısı ve işleyişi firma tarafından dizayn edilmektedir. Şahıs işletmelerinde işletmeci tamamen bağımsızdır (Kılınç ve Çavuş, 2019: 12). Davis ve diğerleri (2018: 52), çalışmalarında sahiplik durumunu özel mülkiye ve kamu mülkiyeti olarak değerlendirmektedir. Kamu mülkiyeti üniversite veya hastanelerde verilen yiyecek içecek hizmetidir. İşletmeci yönetimin direktifleri doğrultusunda hareket etmektedir. Özel mülkiyette işletmeci bağımsız çalışmaktadır.

Ölçeklerine göre sınıflandırma: Özellikle Türkiye’de bu sınıflandırma yapılmaktadır. Bazı araştırmacılar işletmeleri Küçük, Orta, Büyük olarak sınıflandırmaktadırlar (Kılınç ve Çavuş, 2019: 14). Araştırmacı Denizerise (2012); işletmeleri kişi kapasitesine göre, 50 kişilik işletmeleri küçük, 50 ile 100 kişilik kapasitede olan işletmeleri orta ve 100 kişiden fazla kapasitesi olan işletmeleri ise Büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırmıştır. Masa sayısına göre sınıflandırma yapmakta olan Kılınç ve Çavuş’a (2019) göre; 20 masanın altındaki işletmeler küçük, 20 masa ile 100 masa kapasitesi olan işletmeler orta, 100 masa ve üzeri kapasiteli işletmeler ise büyük işletme olarak sınıflandırılmıştır. Hükümet ise; çalışan sayısına göre 10 kişiden az çalışanı olan ve yıllık net hasılatı 1 milyon TL’yi geçmeyen işletmeleri mikro işletmeler olarak sınıflandırmaktadır. Yıllık 50 kişiden az çalışan ve yıllık net hasılatı 8 milyon TL’yi geçmeyen işletmeler küçük, yıllık 250 kişiden az çalışanı olan ve net hasılatı 40 milyon TL’yi geçmeyen işletmeleri orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırmaktadır (Resmî Gazete, 2012). Gastronomi açısından bu sınıflandırmaların bir önemi olmadığı düşünülmektedir. Bu sınıflandırmaların sektörün ekonomideki istatistiksel yerini anlamaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır.

Servis usullerine göre sınıflandırma: Bu sınıflandırma restoranın ya da kafenin hizmeti nasıl sunduğunu ve sunum seviyesi göz önünde bulundurularak yapılan sınıflandırmadır. Davis vd., (2018: 45), işletmeleri beş başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunlar; Fine dining, rahat aile restoranları (casual dining), hızlı servis yapan restoranlar, kafeler, paket servisi yapan restoranlar şeklindedir. Bunlara ek olarak Gupta (2009: 3), tabldot

restoranlarında bu sınıflandırmaya dâhil etmiştir (2009: 3). Özetleyecek olursak yiyecek içecek hizmetlerini akademisyenlerin, hükümetlerin ve sektör temsilcilerinin kendi bakış açılarına göre sınıflandırdıkları görülmektedir.

Akademisyenler; öğrencilerin anlayacağı şekilde hem işletme hem de yönetim organizasyon olarak yiyecek içecekleri sınıflandırmıştır. Hükümetler gerek vergi gerek ise ekonomiye olan katkısını istatistiksel olarak anlamak için daha çok çalışan sayısı ve hasılat miktarlarına göre sınıflandırdıkları görülmektedir. Sektörün içinde olanlar daha çok restoranın servis, etnik mutfak, yerel mutfak, tema restoran, vegan restoran, sağlıklı yemek, hatta son zamanlarda Michelin Yıldızlı Restoranlarını da ayrı başlık altında sınıflandırdıkları görülmektedir.

Özellikle kent nüfusundaki artış, kadının iş hayatına atılması, kısıtlı veya boş zaman, ekonomik gelişmeler gibi faktörler dışarıda yeme –içme olgusunu artırmıştır. İnsanların gerek ekonomik gerek ise alışkanlık ve tercihlerine göre de hizmet veren işletmeler ortaya çıkmıştır (Davis ve diğ., 2018: 37). Aşağıda yiyecek içecek hizmeti veren çeşitli işletme özelliklerinden bahsedilmiştir.

2.2.2. Fine Dining Restoranlar

Fine Dining restoranlar için gastronominin kalbi denilmektedir. Çünkü gastronomi öğrencisinin, hocasının gastronomiye ilgi duyan herkesin ilgilendiği restoran türü olmuştur. Literatürde bu restoranlar ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Örneğin; Cousins, Lillicrap, ve Weekes (2014: 7-8), çalışmalarında fine dining restoranları servis tekniklerinin, yemeğin doğasına göre bazen klasik bazen modern servis tekniklerinin bir arada kullanıldığı restoranlar olarak tanımlamaktadırlar. Davis ve diğ. (2018: 42-43), bu restoranlarda yüksek kalitede ürün ve yemeklerin bulunduğu, yemeklerin lüks mekânda, dekorasyon ve ambiyans olarak da gösterişli sunulduğu ve pahalı mekânlar olarak tanımlamaktadırlar. Walker (2011: 39) ise; diğer araştırmacılar gibi bu restoranları kaliteli servis, pahalı içeriklerden üretilmiş yiyeceklerin yine pahalı içecekler ile servis edildiği mekânlar olarak tanımlamakta, ek olarak bu restoranların müşterilerinin genellikle özel bir günü kutlamak için tercih ettiklerini eklemektedir. Cousins ve diğ. (2019)'ne göre lüks yemek, sunum ve dekorasyona ek olarak farklı pişirme metotlarının olduğu ve müşterilerin isteklerine göre pişirmenin yapıldığı mekânlar olarak tanımlamaktadır. Fine Dining restoranları, belli bir ulusun mutfak kültürünü yansıtmayan fakat yerel mutfak ürünlerini kullanarak modernize eden yaratıcı şeflerin farklı bakış açıları ile teknolojinin tüm imkânlarını kullanarak müşterilere farklı deneyimler

yaşatmayı amaçlayan üst düzey restoranlar olmuştur (Harrington vd., 2011; Hwang ve Ok, 2013; Radjenovic, 2014).

Fine Dining restoranları tanımlayabilmek için bu restoranlarda çalışmak veya bu restoranları sürekli deneyimleyebilme olanağına sahip olmak gerekmektedir. Günümüz Fine Dining restoranlarının amaçları kâr elde etmek gibi görünsede asıl hedefleri gastronomi dünyasında kalıcı olmak ve restoran değerlendirme kuruluşlarının dikkatlerini çekerek yaptıklarını tüm gastronomi ve yemek severlere duyurabilmektir. Yani bu restoranların rakipleri sokaklarda bulunan diğer restoranlar değildir. Dünya'nın bir ucundaki aynı kulvarda yarışan restoranlardır. Bu tanımlar ışığında Fine Dining restoranların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Yenilikçi ve yaratıcı restoranlardır.
- Misafirlerine farklı deneyimler yaşatma amacındadırlar.
- Araştırmacı, teknoloji ve bilimi kullanan eğitilmiş şefler ile çalışmaktadırlar.
- Alışılmışın dışında ürünler üretip sunmaktadırlar.
- Global bir yapıya sahiptirler: Mutfaklarında farklı etnik mutfakların ürünlerine yer verildiği gibi farklı uluslardan şefler ile çalışmaktadırlar.
- Genellikle sosyal sorumluluk projeleri içerisinde yer alırlar: Soyu tükenmekte olan ürün kullanmama, israf yapmama vb.
- Uluslararası rakip ve rekabet eğilimindedirler.
- Tüm bu özelliklerinden dolayı normal restoranlara göre pahalıdırlar.

2.2.3. Fast Food Restoranları (Hızlı Service / Quick Service Restaurants-QSR)

Hızlı servis hizmeti veren restoranların tarihsel gelişimine bakıldığında ilk restoranın New York'ta "The Plate House" olduğu ve 10 dakikada müşterilerine yiyecek servis ettiği Walker (2011: 34) tarafından bildirilmektedir. Fakat hızlı yemek servisi veren işletmelerin geçmişi sokak satıcılarına dayanmaktadır. Roma döneminde sokak satıcıların şaraba batırılmış ekmeğe sattıkları, Orta çağda fakir halkın, tüccarların sokak satıcılarından pişmiş et, börek, turta aldıkları bilinmektedir. İngilizlerin balık ve patates cipsi servis ettiği dükkânın (*Fish and Chips*) 1860 yılında Oldham'da açıldığı; Berlin'deki Max Sialaff, 1896 yılında ilk otomatları icat ettiği ve 1902 yılında Joseph Horn ve James'in Hardart York'ta bu otomatlar sayesinde bu günkü sistemde ilk fast food olayını başlattığı bilinmektedir (Fishchler, 2013: 537).

Davis ve diğ. (2018: 43), hızlı servis restoranlarını; sınırlı menüler ile belirlenmiş, standart malzemelerden oluşturulmuş pişmiş veya yarı pişmiş ürünlerin kullanıldığı, bir

kasadan siparişin alındığı self- servis sistemin olduğu ve siparişlerin yaklaşık 10 dakikada hazır olan restoranlar olarak tanımlamaktadır. Bu restoranlar zincir veya bağımsız restoranlar olarak karşımıza çıksa da dünyaca tanınması zincir restoranların sayesinde olmuştur. En büyük zincir restoranlara örnek McDonald kardeşlerin 1948’de açtıkları McDonald’s restoranlarıdır. Bunları 1950’de Burger King ve TacoBell restoranları takip etmiştir. Hızlı yemek servisi veren restoranların kültürünün Türkiye’ye gelmesi 1980’li yıllardan itibaren siyasal ve ekonomik kültürün değişmesine paralel olarak tüketim kültürünün oluşması, sanayileşmeye dayalı kalkınma ve özelleştirme politikaları etkili olduğu görülmektedir. 1980’li yılların başlarında büyük şehirlerde açılan alışveriş merkezleri bu tip restoranların yaygınlaşmasını sağlamıştır (Akarçay ve Suğur, 2015). Her ne kadar Fast Food yeme alışkanlığı ve kültürü, ekonomik durumu olmayanların ve genelde zaman sıkıntısı olan insanların tercih ettikleri mekânlar olsa da üçüncü Dünya ülkelerinde buna Türkiye’de dâhil, bir statü göstergesi, bir lüks yaşam alışkanlığı olarak algılanmaktadır. Genel olarak bu restoranların özellikleri aşağıda verilmiştir:

- Daha önceden pişirilmiş veya yarı pişirilmiş ve standart ürünler kullanılmaktadır.
- Makineleşme üst düzeydedir.
- Çalışanların yemeğe etkisi veya fonksiyonları yoktur, dolayısıyla gastronomi alanında deneyim gerektirmemektedir.
- Hızlı servis özelliği bulunmaktadır (ortalama 10 dakika).
- Fine Dining Restoranlarında ve evde olduğu gibi sofraya kuralları yoktur. El ile yenilebilir (Fishchler, 2013: 544).
- Zincir işletmelerde menü ve detayları merkez tarafından belirlenmektedir.

2.2.4. Zincir Restoranlar

Gıda endüstrisinin gelişmesi, 1900’lerin başlarında sanayileşme ve gıdayı işleme yoluyla hız kazanmıştır. Hızlı yemek sunan restoranlar ve restoran zincirlerinin açılmasını tetikleyen, etkileyen köklü değişimleri anlamak için tarihe bakmak gerekmektedir. Modernleşme, mekanizasyon, sosyal ilerleme, yaşam kalitesindeki artış ve dünya savaşları bu piyasayı etkileyen faktörlerden sadece birkaçı olmuştur. 1900’lerin başlarında, halkın büyük çoğunluğu hâlâ kırsal bölgelerde yaşayan çiftçi kesimidir. Kentleşme ve sanayileşme ile birlikte, nüfusun büyük kısmı işgücü piyasasına katılmak için tarım alanlarından şehirlere taşınmıştır. Bu insanların yiyecek ihtiyaçlarını karşılamak için hızlı ve ekonomik menüler çıkaran işletmeler çoğalmıştır. Tarihte bilinen ilk zincir restoranları İngiliz asıllı Fred Harvey’in Atchison, Topeka

ve Santa Fe Demiryolları boyunca açtığı restoranlardır. Harvey, ilk restoranını 1876'da açmıştır. Kısa süre içinde 1880'lerin başında, Santa Fe Demiryolları boyunca toplam 17 *Harvey Houses* isimli restoran açmıştır. Bu restoranın sloganı '*Good food served fast*', (hızlı servis iyi yemek) şeklindedir. Harve, günümüzde ünlenen fast-food zincirlerin aksine yaklaşık 30 dakikada siparişlerin alınıp, yemeklerin garsonlar tarafından sunulmakta olduğu ve masalarda çatal, bıçak, örtünün olduğu modern hizmet gerçekleştirmektedir. 1950'lerde yolcuların azalması ile bu restoranların çoğu kapatılmıştır (Kreiser, 2017). Özellikle Amerika'da açılan bazı zincir restoranlar şunlardır: A&V, bira ve hazır yemekleri ile ünlenen bu restoranın 1919'da açıldığı ifade edilmektedir. 1921'de White Castle açılmıştır. Bu restoran kendine has hamburgerleri ile kısa sürede tanınmıştır. 1940'da Dick ve Mac McDonald kardeşler, kendilerinden önceki restoranlardan farklı olarak ilk başta geniş bir mangal konsepti ile başlamışlardır. Çok geçmeden 9 kalemden oluşan (*hamburger, çizburger, üç meşrubat, süt, kahve, patates cipsi, turta, patates kızartması ve milkshake*) bir menü ile hizmet vermeye devam etmişlerdir. 1952'de bir restoran dergisine kapak olduktan sonra 1955'te ilk franchise, dükkânlarını açmaya başlamıştır. Harland Sanders tarafından 1930'da Kentucky Fried Chicken açılmıştır. Bunları takip eden günümüz fast food devlerinden 1961'de Taco Bell, 1954'te Burger King, 1958'de Pizza Hut, 1965'te Subway, hizmet vermeye başlamışlardır. Bu restoran zincirleri günümüzde Amerika'da toplam restoranların %46'sını oluşturmaktadırlar (Tannenbaum2015; Kreiser, 2017). Ülkemizde ise Simit Dünyası 2002 yılında ilk dükkânını açtıktan sonra 2007'de franchise olmaya başlayarak 2010 yılında dünyaya açılan Türk fast food zinciri olma özelliği taşımaktadır.

Zincir restoranların özelliklerine bakıldığında; bu tip işletmeler ya merkeze bağlı ya da isim hakkı ödeyerek belli bir süre isim hakkını kullanarak açılabilen işletmelerdir. Bu işletmelerin dekoru, menüsü, tedarikçileri, ürün ve ürün kalitesi, ürün gramajları ve fiyatlarını merkez belirlemektedir (Yılmaz 2014: 49). Zincir işletmelerde bayilikler kendi yönetim şekillerini belirleyememekte, menü ve standartlara müdahalede bulunamamaktadırlar. Tanınmış işletmelerin bayilikleri; reklam desteği, personel eğitimi, yönetim ve satın alma desteği ve en önemlisi pazarda tanınan olması gibi avantajlar sağlayabilmektedir (Walker 2011: 25).

2.2.5. Steak House Restoranları

Steak kelimesinin orijini 15.yy'a dayanmaktadır. Eski İskandinav sözcüğü *steik* veya *Stickna*'dan türetildiği yada eski İngiliz lehçesindeki *steikja*'dan geldiği ifade edilmektedir. Kelime anlamı; "karkastan kesilmiş bir et parçası, kalın dilimlenmiş et parçası" anlamalarına

gelmektedir. Steakhouse restoranları ilk olarak 1690'lı yıllarda Londra'da *Chophouses* dükkânları olarak özellikle ızgarada pizola servisi yapan ve sadece erkeklerin gittiği restoranlar olarak ortaya çıkmıştır. Modern et restoranlarının 19.yy. ortalarında New York'ta alım gününün artmasına bağlı olarak ete olan talep ile açıldıkları bilinmektedir (Butler, 2018). Günümüzde hizmet veren ve ilk açılan Steak House Restoranları; New York şehrinde yer alan *Old Homestead Steak House* 1868 yılında, *Peter Lugers* 1887, *Keens Steakhouse* 1885'te hizmet vermeye başlamışlardır. Bu restoranların özellikleri arasında et konusunda uzmanlaşmış, özellikle etin sırt kısımları (antrikot, kontrfile, bonfile) gibi etlerin marine ve dinlendirme tekniklerinde uzmanlaşmış kişilerin bulunması ve bu konuda yeni teknik ve gelişen teknolojilerin kullanılması yer almaktadır. Örneğin, kuru dinlendirme (dry aged) yöntemi son zamanlarda popüler olan ve en çok bu tip restoranlarda kullanılan yöntemlerden biri olmuştur. Bu restoranlarda etin pişme derecesi müşterinin isteklerine göre belirlenmeye başlanmıştır. Daha önceleri et az pişmiş, orta ve çok pişmiş olarak servis edilirken, bu restoranlarda etin pişme derecesi; "*Blue, rare, medium rare, medium, medium well, Well done*" gibi daha fazla seçenek ile sunulmaya başlanmıştır. Ayrıca mermer ya da mozaik desen (Marbling) yani filetonun içindeki yağ dağılım oranı derecelendirilip satılmaktadır. Her ne kadar bu restoranlar et üzerine profesyonelleşmiş olsalar da menülerinde tavuk ve balık gibi ürünlere yer veren işletmeler de bulunmaktadır (Walker 2011: 40; Butler, 2018).

2.2.6. Etnik Restoranlar

Hirschman'e (2001) göre; 'etnik'; bilerek veya farkında olmadan ortak bir geçmişe dayanarak ötekileştirdikleri yani diğer insanlardan farklı kılınan bir kimlik olarak tanımlanmıştır. Fakat etnik restoranlar kısaca belirli bir bölge ya da yörenin hem ürün hem pişirme tekniklerini kullanarak o yöreye ait yemekleri servis eden mekânlar olarak adlandırılırlar. Clemes, Gan ve Sriwongrat (2013), müşterilerin etnik restoranlarda kültür deneyimleme şansı da bulduklarını ifade etmektedirler. Araştırmacılar Jang, Liu ve Namkung (2011); Wood ve Muñoz(2007) ise; etnik restoranların belli bir yöreye has yiyecek ve içeceklerin yanında gerek dekorasyon gerek servis şekli ve müzikleri ile bir bütün olarak hizmet verdiklerini aktarmaktadırlar. Walker (2011: 44), Dünya'nın en popüler etnik mutfaklarını Meksika, Fransa, İtalya ve Çin olarak aktarmaktadır. Tayvan, Peru, Hint ve İskandinav mutfaklarının da günümüzde popüler oldukları söylenebilmektedir. Etnik restoranlar ülkemizde bölgesel olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; Güney Doğu Anadolu Mutfağı, Gaziantep Mutfağı gibi.

2.2.7. Tema Restoranlar

Tema restoranları, konaklama ve yiyecek içecek sektöründe ürünü farklılaştırarak sunma stratejisi olarak tanımlanabilmektedir. Tema restoranları literatürde eğlenceyi ön planda tutan ve müşterilerine yemeğin yanında çeşitli eğlenceler sunan mekanlar olarak tanımlanmaktadır (Walker, 2011: 47). Aslında tema restoranlarına bakıldığında belli bir düşünce, fikir ile yola çıktıkları ve temanın ön planda tutulduğu restoranlar olarak ifade edilmektedir. Günümüzde tüm tematik restoranlar eğlence sunmamaktadırlar. Örneğin; *Thomas Powell* restoranın masaları cenaze arabası şeklinde tasarlanmıştır. Philadelphia, Pennsylvania'daki *Mad Rex* restoranı temasıyla müşterisine dünyanın sonunu hissettirmekte; Paris'teki ilk çıplaklar restoranı olan *O'Naturel*, eğlenceden çok özgür olma hissi vermekte ve tüm müşteriler çıplak yemek yemektirler. Tema restoranların ortaya çıkışı 1950'li yıllara dayanmaktadır. Refah seviyesinin ve alım gücünün artması ile rekabet ortamının kızışması sonucu bazı işletmecilerin müşterilerin dikkatini çekmek için başvurdukları bir pazarlama stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır (Wood, ve Muñoz, 2007; Kılınç, 2014: 102-103; Bekar ve Dönmez, 2014).

2.2.8. Kahve Dükkânları ve Kafeler

Yemek tarihçileri; kafelerin açılmasındaki asıl amacının entelektüel teşvik, haber paylaşımı, ticari işlemlerin yürütülmesi ve sosyal arkadaşlıkların güçlendirilmesi şeklinde yorumlamaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda kafelerde yiyecek ön planda değildir. Kahvenin yanında kafe sahibinin her gün farklı atıştırmalıklar servis ettiği söylenmektedir (Pendergrast, 2010: 8; Davis ve diğ, 2018: 40). Kafe kelimesinin kökeni Türkçe'de kahvehane, İngilizcede *coffee house* (kahve evi) şeklinde olmuştur. Kahve evlerinin tarihsel gelişimine bakıldığında kahveyi ilk Etiyopyalılar keşfetmişlerdir. 15.yy'ın sonlarında Müslüman hacılar, İran, Mısır, Türkiye ve Kuzey Afrika'daki İslam dünyasına kahve getirerek kazançlı bir ticaret ürünü haline getirmişlerdir. Ticari anlamda ilk kahvehanenin Türkiye'de (İstanbul'da) *Kiva Han* adında 1475'te açıldığı belirtilmektedir (Paaanen, 2019). Kahve evlerinin Avrupa'da yaygınlaşması 17.yy. başlarına dayanmaktadır. Kahve evleri ilk başta Viyana'da 1529 yılında Franz Georg Kolschitzky (krema ve tatlandırıcı ile yumuşak içimli kahveler yapmıştır) tarafından açılmıştır. İngiltere'de ilk kahve evi 1650'de Londra'da (Oxford) Jacob adında bir Türk Yahudi tarafından açılmıştır. İngiltere'de kahve evlerinin sayısı hızla artarak 1700'lerin başında 2000'ni aştığı söylenmektedir. İngiltere'de kafelerin bu denli kabul görmesini Pendergrast (2010), içme suyunun temiz olmayışı buna bağlı olarak alkolün çok tüketilmesi, kahvenin de ayıltıcı etkisinin olduğu ve kaynadığı için bakterilerden arınmış olduğu gerekçesi ile çok tercih edildiğine

bağlamaktadır. Araştırmacı bunlara ek olarak kafelerin iş yapmak, bilgi paylaşmak, sosyalleşmek ve tek bir içecek olarak saatlerce vakit geçirilebilecek mekânlar olmasından dolayı tercih edildiklerini aktarmaktadır. Intile'ye (2007: 19) göre Fransızların kahve ile tanışması 1669'da Türk Büyük Elçisinin Paris'e kahve getirip tanıtması ile gerçekleşmiştir. Araştırmacı, Avrupa kahve evlerinin ilk zamanlarda Osmanlıdaki gibi sadece erkeklerin gittiği ve daha çok sosyalleşme ve işlerin görüşüldüğü bilgi alışverişinin olduğu mekânlar olarak aktarmıştır. Amerika'da kahve evlerinin açılması 17.yy. sonlarında yaygınlaşmaya başlamıştır. 1792 yılında New York'ta açılan *Tontine Coffee House* ntektüel kişilerin buluşma yeri ve iş merkezi olarak hizmet etmiştir. 1927'de İtalyanlar ilk *espresso* makinesini Amerika'ya getirerek modern kahve evlerinin alt yapısını oluşturmuşlardır. Modern kahve evlerinde; birçok tatlı, yemek ve içecek sunarak menülerin çeşitlendirildiği, ilk kahve evlerinin amacı dışında bir hizmet sundukları görülmüştür. Bunların en iyi örneği *Starbucks*'tır. İlk dükkânını 1971'de Seattle'da açmıştır ve günümüzde 8.000'den fazla lokasyonda hizmet vermektedir (Paaanen, 2019).

2.2.9. Bistro ve Brasserie

Bistro kelimesi köken olarak Rusça'da hızlı, çabuk anlamlarında kullanılmaktadır. Rusların fast food restoran zinciri olan *Russkoe Bistro* restoranları mevcuttur. Mack ve Surina (2005: 143), Bistrokökenolarak 1815'te Rus askerlerinin Paris işgali sırasında acele birşeyler isterken '*bystro*' diye seslendikleri aktarmaktadırlar. Kökeni nerden gelirse gelsin bugün Bistro Tüm Dünya'da küçük, genellikle şef/sahip olarak işletilen, garsonların resmi kıyafetinin olmadığı, hızlıca karın doyurulabilen mekânlar olarak bilinmektedir (Montagnè, 1977). Bistroları Fast food dükkânlarından ayıran en önemli özellikleri; belli bir standartlarının olmayışı, kurumsal çerçevede hizmet vermeyişleri, içki satışlarının olması ve günün belli saatlerinde (öğlen, akşam yemekleri) hizmet vermeleridir.

Montagnè'ye (1977) göre Brasserie, bira veya cider (meyve biraları) biralalarının yapıldığı veya satıldığı mekânlardır. Brasserie, bistolardan daha büyük ve geniş kapsamlı olabilmekte, tüm gün açık olmakta ve istediğiniz saatte yemek bulunabilen mekânlar olarak tanımlanabilmektedir. Bu mekanlarda garsonlar resmi kıyafet giymemekte ve mekân geniş bir bara sahip olmaktadır. Brasserie'nin en önemli özelliği içkinin ön planda olmasıdır. Bistro ve Brasserie aynı zamanda bar ve pub'ların yemekli versiyonları olarak adlandırılmaktadır (Cousins vd., 2014: 7; Montagnè, 1977: 143).

2.2.10. Şef/Sahip Restoranları (Chief/Owned Restaurants)

Şef/Sahip restoranları genellikle aile işletmeleri olarak bilinmektedir. Walker (2011: 52-53), bu restoranları babanın şef olduğu ve annenin servis ve muhasebeye baktığı, genellikle etnik restoranlar olan işletmeler olarak tanımlamaktadır. Bu işletmelerde restoranın tüm safhalarında şef kritik rol oynamaktadır. Örneğin; restoranın kuruluş yeri, ismi, tedarikçileri, konsepti, dekorasyonu ile şef/sahip ilgilenmek zorundadır. Bu hem avantaj hem dezavantaj olabilmektedir. Tüm işler şef tarafından kontrol edildiğinden, aile işletmesi olduğu için özverili çalışma başarı getirebilmektedir. Fakat hastalık, seyahat uzun çalışma saatleri ve çok fazla bölünme dezavantaj olarak bu tip işletmelerde görülmektedir. Şef sahip işletmelerinde en büyük problemlerden biri boşanma veya ölüm anında işletmenin devamlılığı konusunda yaşanan sıkıntılardır. En bilinen örnek; Wolfgang Puck ve karısı Barbara Lazaroff, Los Angeles'ta açtıkları *Ma Maison* isimli restoranlarını boşandıktan sonra kapatmak zorunda kalmışlardır (Walker, 2011; 52-53).

2.2.11. Ünlü Şeflerin Açtığı Restoranlar (Celebrity Chiefs Restaurants)

Günümüzde Celebrity/ünlü şef kavramı hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır. Bu şeflerin ortaya çıkmasını restoran değerlendirme kuruluşlarının *yılın erkek şefi*, *yılın kadın şefi* gibi kriterler ile şefleri değerlendirmeleri tetiklemekte, televizyon programları, gıda ve mutfak ekipman reklamlarında şeflerin oynamaları günümüzde ünlü şef kavramını önemli hale getirmektedir. Günümüz şefleri artık sadece mutfakta yemek pişirmemektedir. Kitap yazmakta, tv programlarında yer almakta, internet kanalları açmakta ve yaptıkları çeşitli faaliyetleri sosyal medya platformlarında paylaşmaktadırlar. Bu durum insanların gözünde şefleri daha saygın kişiler yapmıştır (Walker, 2011: 55). Ünlü şefler bir ülkenin mutfağının tanıtımında önemli rol oynamaktadırlar. Yüksek takipçi ve izleyici kitlelerinden dolayı çeşitli gıda ve mutfak ekipmanı reklamlarında boy gösterdikleri görülmektedir. Bazı şefler kendi markalarını oluşturdular. Örneğin; Şef Emeril Lagasse, *Emerilware Cookware* adında kendi tencere markasını oluşturmuştur. Özellikle televizyon programları ile ünlünen şeflerin başında; *Gordon Ramsay*, *Jamie Oliver*, *Wolfgang Puck*, *Rachael Ray* gibi isimler gelmektedir. Ayrıca Michelin Yıldızı ve Dünya'nın En İyi 50 Restoranı Listesi gibi değerlendirme kuruluşlarının ödüllendirip daha sonra ünlü olan şeflerin başında gelen; *Roca kardeşler*, *Massimo Bottura*, *Grant Achatz*, *René Redzepi*, *Andoni Luis Aduriz* ve *Elena Arzak* gibi şeflerin açtıkları restoranlar Celebrity şef restoranları olarak anılmaktadırlar. Bu restoranların özelliklerine bakıldığında fiyat olarak diğer restoranlardan çok pahalı oldukları ve özel bir deneyim için tercih edildikleri görülmektedir. Bu tarz restoranlar genellikle sundukları ürünlerin sayıca küçük porsiyonlardan oluştuğu, 6 ile

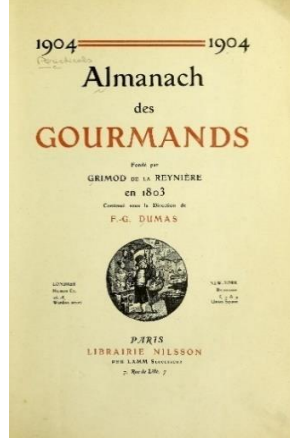
26'ya kadar çıkmakta olan tadım menülerinin servis edildiği, ünlü şefin genelde masaları dolaşıp fotoğraf çektiği restoranlar olmuşlardır.

2.3. RESTORAN DEĞERLENDİRME KURULUŞLARI

Tarihsel gelişim sürecinde sosyal ve ekonomik olayların etkileri ve sürekli değişen tüketici talepleri gastronomi kavramının benimsenmesinde etkili olmuştur. Küreselleşmeye paralel olarak gastronomi de hızla gelişmektedir (Pengv ve Chen, 2015). Önceleri beslenme bir fizyolojik ihtiyaç durumundayken, ekonomik iyileşmeler ve refah düzeyinin artması ile bir hazza, sonraki dönemlerde ise bir sanata dönüşmüştür (Beauge, 2012). Tüketici tercihlerin çoğalması işletmeciler arasında rekabete neden olmaktadır. Özellikle tüketicinin restoran seçiminde etkili olan değerlendirme kuruluşları hem restoran sektörü için hem de tüketiciler için önemli hale gelmiştir.

Fransız Devriminden sonra Paris'te restoranların sayısının artması müşteriler için alternatiflerin olmasına neden olmuştur. Restoran seçiminin genellikle daha önce deneyimleyen kişilerin tavsiyelerine göre yapıldığı bilinmektedir. 19. yy. başlarında ilk restoran değerlendirme rehberleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Blake ve Crewe, 1978: 17; Horn, 1991: 102).

Grimod de la Reynière, Dünya'nın ilk yiyecek yorumcularından ve restoran eleştirmenlerinden biri olduğu bilinmektedir. Reynière, yaklaşık 10 yıl boyunca Paris'in ünlü restoranlarını deneyimleyip reçetelerini paylaşarak keşfettiklerini esprili bir dil ile yazmıştır. Böylece 1803'te ilk ciddi restoran değerlendirme rehberi olan 'Almanach des Gourmands' yayımlanmıştır. Bir diğer restoran değerlendirme kitabı olan 'Guide des Dîneurs' Honore Blanc tarafından 1814'te yayımlanmıştır. Blanc, Paris'in ünlü restoranları hakkında bilgileri, restoranları alfabetik sıraya koyarak vermektedir. Bu rehberde Blanc okuyuculara en iyi fiyat ve en iyi yemek gibi menü ve fiyatlar hakkında bilgiler sunarak onlara restoran tavsiyeleri vermiştir (Blake ve Crewe, 1978: 17; Horn, 1991: 102).



Şekil 2. 3. Dünya'nın İlk Restoran Değerlendirme Rehberi

Kaynak: İnternet-1 (Erişim: 10.05.2019).

İlerleyen dönemde farklı restoran değerlendirme kuruluşları ortaya çıkmıştır. Bu kuruluşların tarihçeleri, kuruluş amaçları, değerlendirme kriterleri ve restoran başarısına etkilerinin olup olmadığı konularındaki bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. 1. Restoran Değerlendirme Kuruluşları

Kuruluş Adı	Faaliyet Bölgesi	Değerlendirme Sistemi /Ödülü / Sembölü	Değerlendirenler
Michelin Guide	Dünya Çapında	1-3 Yıldız	Profesyonel Denetleyiciler
TheWorld's50 Best Restoran Değerlendirme Kuruluşu	Dünya Çapında	İlk 50 Restoran listesi ve bireysel ödüller.	Profesyonel Denetleyiciler
Gault Millau Değerlendirme Rehberi	Avrupa	1-20 puan ve 1'den 5'e Şef Şapkaları	Yerel Denetçiler
La Liste	Dünya Çapında	İlk 1000 Restoran Sıralaması	Profesyonel Denetçilerin Raporları ve Yorumları
The Miele Guide Restoran Değerlendirme Kuruluşu	Asya	Asya'nın En İyi İlk 20 Restoranı	Müşteriler ve Profesyonel Denetçiler.
American Automobile Assocation(AAA Diamond Ratings)	Amerika	1 ile 5 Elmas Sistemi	Derneğin Maaşlı Profesyonel Denetçileri.

Gambero Rosso Restoran ve Şarap Rehberi	İtalya	Restoranlara: 1-3 Çatal, Şarap Firmalarına:1-3 Kadeh	Bağımsız Denetçiler
Harden's Restoran Değerlendirme Rehberi	İngiltere	5'li Likert (5 En Yüksek 1 En Düşük Puan)	Müşteri Anketleri
The Good Food Guide	İngiltere	10 Üzerinden Değerlendirme	Gizli Denetçiler
Zagat Değerlendirme Kuruluşu	Dünya Çapında	2006 yılına kadar 1-30 puan sistemi; daha sonra 1 ile 5 Yıldız Sistemi kullanılmaya başlandı	Anket ve Müşteri Yorumları
Forbes Travel Guide (Forbes Seyahat Rehberi)	Dünya Çapında	5 Yıldız, 4 Yıldız Ve Tavsiye Edilen Mekan	Maaşlı Profesyonelden Oluşan Ekip
The World Restaurant Awards	Dünya Çapında	Big & Small Plates Kategorileri.	Profesyonel Jüri
İncili Gastronomi	Türkiye	1-5 İnci	Profesyonel Denetçiler
Yedy Gastronomik Derecelendirme Sistemi	Türkiye	1-3 Yıldız ve Lezzet Noktası	Profesyonel Denetçiler

Kaynak: Yazar tarafından uyarlandı.

2.3.1. Michelin Yıldızı Rehberi (Michelin Guide)

Michelin Guide, Dünya'nın en köklü ve en önemli restoran değerlendirme kuruluşudur. Michelin Yıldızına sahip olan restoranlar özellikle gastronomi turistinin uğrak yeri olmaktadır. Michelin Yıldızı; verildiği restorana ün ve ekonomik zenginlik kazandırdığı gibi restoranın bulunduğu ülke ya da bölgenin de tanınmasına katkıda bulunmaktadır. Şefler bu yıldızı almak için harcadıkları çabanın çok daha fazlasını bu yıldızları korumak ve yıldızların yükledikleri sorumluluğu taşımak için çaba göstermektedirler. *Bernard Daniel Jacques Loiseau (ö. 2003)* ve *Benoit Violier (ö. 2016)* isimli şeflerin intihar etmelerinin nedeni olarak; Michelin Yıldızlarının tehlikeye girdiği veya yıldızlarını korumak için aşırı stres yaptıkları ifade

edilmiştir. Bu örnekler Michelin Yıldızı Rehberinin önemini ortaya koymaktadır. Günümüzde halen Michelin Rehberi (Michelin Guide) şefler arasında kutsal kitap olarak görülmektedir (Steinberger, 2016; Williams, 2016; Giousmpasoglou, 2018).

2.3.1.1. Michelin rehberinin tanımı

Fransa merkezli Michelin, lastik firmasının kurduğu bir restoran değerlendirme kuruluşudur. Michelin Rehberi Dünya'nın belli ülkelerinde yıllık olarak yayımlanmakta ve satışa sunulmaktadır. Bu rehber, restoranları 1 yıldız, 2 yıldız ve 3 yıldız şeklinde değerlendiren bir sisteme sahiptir. Michelin Rehberi kendi kategorisinde Dünya'nın en iyi restoranlarını yıldız sayısına göre değerlendirmektedir (Jang vd., 2011). Listesine otel restoranlarını ve normal hizmet veren bağımsız restoranları almaktadır. Rehber'de değerlendirdiği restoranlar hakkında geniş bilgiler vermektedir. Bu bilgiler restoranların adres bilgileri, mutfak kültürü, servis stili, açılış ve kapanış saatleri, ortalama fiyatları, şefi vb. gibi bilgilerden oluşmaktadır. Ayrıca rehberde yıldız alamayan fakat Michelin tarafından tavsiye edilen restoranları çeşitli semboller ile açıklamıştır. Bu sembolere ve anlamlarını sonraki bölümlerde değinilmiştir.

2.3.1.2. Michelin rehberinin tarihsel gelişimi

1800'lerin sonunda ticari geleceğini, seyahat ve dışarda yemek yeme arasındaki bağda görmüş olan *Andréve Édouard Michelin* kardeşler, hazırladıkları Michelin Rehberinin bir lastik firmasını Dünya'nın en iyi yemek otoritesi haline getirmenin hikâyesini başlatmışlardır. İnsanların kendi yaşadıkları bölgeler dışında gezip görebilecekleri yerleri keşfetmek, farklı tatlar tatmak amacı ile yemek yemek gibi faaliyetleri gerçekleştirmeleri için bir gece konaklayabilecekleri, yakıt alıp lastiklerini değiştirebilecekleri yerlerin bulunmaması ve uzun mesafe yolculuklara alışık olmadıkları için şehirler/bölgeler arası seyahatleri kısıtlanmaktadır. Mevcut haritaların bu ihtiyaçlara cevap vermediğini gören Michelin kardeşler tüm bu sorulara cevap olabilecek bilgiler içeren bir rehber tasarlamışlardır. Michelin kardeşler ilk '*Guide Michelin*' Michelin Rehberini 1900'de Fransa'nın 1200 kasabasında ücretsiz olarak yayımlamışlardır. Böylece insanlar; araba lastiği değiştirme talimatları, yakıt alabilecekleri, yemek yiyebilecekleri, konaklayabilecekleri yerlerin isimleri, adresleri, yol haritaları gibi bilgileri içeren bir rehberle sahip olmuşlardır (Blake ve Crewe, 1978: 17; Horn, 1991: 102). Yayımlanan ilk rehberin özellikleri aşağıda verilmiştir:

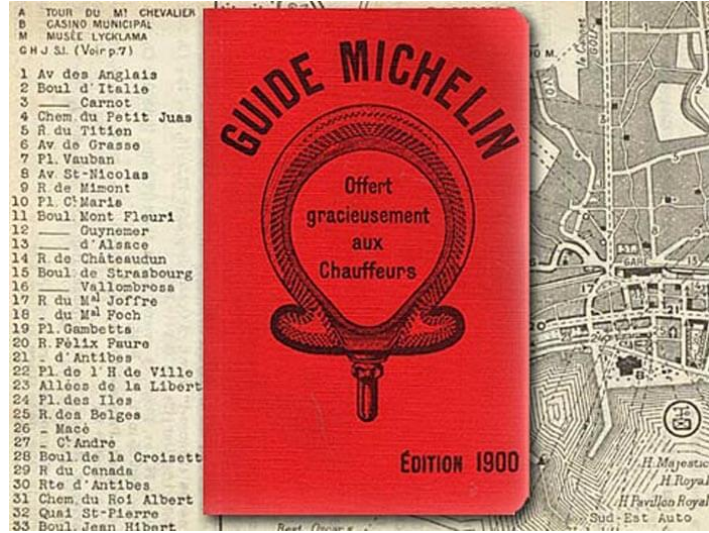
- İlk rehberin amacı insanları seyahate özendirmek, araba kullanımını artırmaktır.
- Fransa genelinde sürücülerin yararlanabilecekleri mekânların alfabetik sıraya göre listesi ve aralarındaki mesafe bilgileri yer almaktadır.

- İlk rehber bazı kaynaklarda 575 sayfa, bazı kaynaklarda ise 400 sayfalıktır. Ücretsiz dağıtılmış ve 1900’lerde Fransa’da toplam otomobil sayısı 3000 iken ilk baskının neredeyse 35.000 kopyası basılmıştır. İlk okuyucuların sürücü olmadıkları insanları otomobil almaya özendirme amacı olduğu anlaşılmaktadır.

Michelin şirketi ilk sayıdan sonra her sene düzenli rehberi hazırlamaya devam etmiştir. Rehber rağbet gördükçe veri doğruluğuna ve rehberin görünümüne önem verilmiştir. Böylece ilk baskılar ince gravürlere basılırken, yol haritaları arka kapağa yerleştirilmektedir (Lottman, 2003: 3; Paul, 2013).



Şekil 2. 4. André ve Édouard Michelin Kardeşler



Şekil 2. 5. İlk Basılan Michelin Rehberi

Kaynak: İnternet-2 (Erişim Tarihi 20.07.2019)

Kısa sürede araba sayısındaki artış rehberine olan talep sayısını da artırmıştır. Michelin Rehberi Fransa komşularında da rağbet görmüştür. 1908’de Belçika’da ardından 1911’de İngiltere’de rağbet görerek uluslararası hale gelmiştir.

1922 yılında rehber 7 Frank karşılığında satılmaya başlanmış, böylece rehber ticarileşmiştir. Fransa'da rehberin popülaritesi o kadar büyüdüki, her yeni sürüm doğrudan en çok satanlar listesine girmektedir. Rehber 20 yıl boyunca restoran ve otel isimlerini ve adreslerini paylaşmakta restoranları değerlendirme söz konusu olmamaktadır (Fren, 2016). 1923 yılına gelindiğinde Michelin Kardeşler, yemek yenecek yerlerin listesine Michelin Rehberi “Önerilen Oteller ve Restoranlar” bölümünü eklemişlerdir (Paul, 2013). Bu durum kaçınılmaz olarak bir değerlendirme sistemine olan ihtiyacı beraberinde getirdi ve 1926 yılında yıldızla sistemini oluşturmuştur. O tarihten bugüne Michelin Guide restoran sıralaması pratiğini oluşturmaktadır. 1926’da bir yıldız kategorisi belirlenmiştir.1931 yılında iki ve üç yıldız kategorisi eklenmiştir. 1931 yılına kadar olan rehberler mavi kapaklı olarak basılmakta ve bu tarihten sonra kapaklar artık kırmızı renkte tasarlanmaktadır. Günümüzde ‘*Michelin Red Guide*’ olarak varlığını sürdürmektedir (Blake ve Crewe, 1978: 17; Horn, 1991: 102).

Yıldızların ilk dönemlerdeki anlamlarına bakıldığında; “bir yıldız (★)” restoranın yol boyunca durulmaya değer olduğuna; “iki yıldız (★★)” dolambaçlı yoldan çıkılabileceğine yani yolculuk esnasında yolunuzdan çıkmaya yolunuzu uzatmaya değdiğine işaret ederken, “üç yıldızlı (★★★)” restoranlar ise özel bir yolculuk (seyahat) yapmaya değecek restoran anlamlarını taşımaktadır. 1936 yılından sonra ise yıldızların anlamları şu şekilde tanımlanmaya başlanmıştır (Smith, 2016):

★ : Alanında çok iyi bir restoran

★★ : Mükemmel yemek, rotayı değiştirmeye değer

★★★ : Fevkalade bir mutfak (stil), özel bir yolculuğa değer (Blake, ve Crewe, 1978:17; Horn, 1991:102).

Aynı yıl (1936) Michelin Rehberine bir müşteri memnuniyet anketi eklenerek müşterilerin yorumları alınmıştır. Böylece değerlendirme kriterlerin tarafsızlığı sınanmıştır (Paul, 2013).

Michelin rehberinin II. Dünya Savaşındaki rolü: II. Dünya Savaşı sırasında her alanda yaşanan kıtlıklardan dolayı Michelin Rehberi basılmamıştır. Ancak Michelin Rehberi, Fransa'nın kurtuluşunda kilit bir rol oynamıştır ve Müttefik Kuvvetlerinin Normandiya sahillerinden Almanya'ya daha hızlı ilerlemelerine yardımcı olmuştur. İşgal altındaki Fransa'daki trafik işaretleri, tahrip yol işaretleri ve tabelalar yok edilmiştir. Bu durum İngiliz ve Amerikan birliklerinin ilerlemesi için sorun teşkil etmektedir. Bundan dolayı 1939 tarihli

Michelin Rehberinin yeniden basılmasına karar verilmiştir. Tüm ayrıntılı ve güncel haritalara sahip eksiksiz bir kılavuz, Washington DC'de basılmakta ve Müttefik subaylara teslim edilmektedir (Bucak ve Köse, 2014). Böylece işgalin yapıldığı gün Cherbourg, Caen ve St Lo gibi kasabalarını özgürleştirecek birlikler ellerinde Michelin Kılavuzuyla birlikte inmiştir. Paris'in özgür kalmasından sonra, Fransa, Belçika ve Almanya'nın kuzey ve doğusundaki haritalarla iki milyondan fazla harita basılmıştır. II. Dünya Savaşında Michelin Rehberi, haritaları sayesinde bir efsane haline gelmiştir (Paul, 2013; Lottman, 2003:204-206).



Şekil 2. 6. II. Dünya Savaşında Kullanılan Michelin Rehberi Haritaları

Kaynak: İnternet-3 (Erişim: 20.06.2019)

II. Dünya Savaşından sonra ekonomik refaha ulaşan insanlar iyi restoran, kaliteli yemek ve hoş vakit geçirecekleri iyi mekânların arayışına girmişlerdir. Michelin Rehberi bu trendde büyük rol oynamıştır. Michelin'in 3 yıldızlı sistemi, diğer Avrupa ülkelerini kapsayacak şekilde daha da genişletilmiş ve sistem bir süreliğine kapatılsa da 1951 baskısı, üç yıldızlı derecelendirme sisteminin iadesini görmüştür. Az sayıda restoran 3 yıldızla birden sahip olmuştur. Sonraki 10 yıl mutfak yıldızlarının yükselişiyle belirlenmiştir. Bunlardan ilki; şef Fernand Point olmuştur. Point, Lion da açtığı *Le Pyramide*'de gastronomik bir mekân oluşturan ve dünyanın her yerinden gelen gurmeler tarafından ziyaret edilen bir restoran haline gelmiştir. Point 1925'ten 1955'e kadar, sofistike Paris ve Fransız mutfağının geleneksel kendine özgü bir karışımını mükemmelleştirdi ve böylece modern gastronominin temellerini atmıştır (Paul, 2013). Point, 1933'te 3. Michelin Yıldızını almıştır ve çalışmalarının son 10 yılında Bill, Paul Bocuse, Toisgros ve Alain Chapel de dahil olmak üzere gelecekteki birçok Michelin yıldızını eğitmiştir. 1970'lerin başlarında, Fransa'da sadece bir düzine restoran üç yıldızla sahipti, ancak Ducasse ve Vongerichten gibi şefler çağdaş yaratıcı mutfağın özgün bir tarzını geliştirmekte ve yeni yıldızlara sahip olmaktadır. Bu gelişmelerin hepsi Michelin Rehberi Fransa'nın dışını

kapsayacak şekilde gelişmektedir.1956'da İtalya'da, 1974 yılında Büyük Britanya'da ilk Michelin Rehberi yayımlanmaya başlanmıştır.

2.3.1.3. Michelin yıldızı denetleme süreci

Michelin değerlendirme süreci çok titiz, uzun süren gizlilik politikasına önem verilerek gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme yiyecek içecek konusunda uzman ve Michelin tarafından eğitim görmüş özel müfettişler tarafından yapılmaktadır. Michelin müfettişleri tarafından yayımlanmış net bir kriter listesi bulunmamaktadır. Fakat Michelin web sitelerindeki açıklamalardan anlaşılan Michelin denetçileri, restoranları '*Stars ve Covers*' şeklinde iki ana kategoride değerlendirmektedir. Bunlardan birincisi yıldızlama(Stars) sistemidir. Bir restoranın yıldız alması için göz önünde bulundurulmuş beş kriteri vardır. Bu kriterler;

- Yemekte kullanılan gıda ürünlerinin kalitesi (*quality of the ingredients used*),
- Yemeğin lezzeti ile pişirme tekniklerindeki ustalık (*mastery of flavor and cooking techniques*),
- Mutfaktaki şefin kişiliği (*the personality of the chef in his cuisine*),
- Paranın karşılığını alma (*value for money*),
- Müşteri ziyaretlerindeki tutarlılık (*consistency between visits*),

Yukardaki kriterlere bakıldığında yıldız sistemi için genellikle yemeğin kalitesinin ve lezzetinin göz önünde bulundurulduğu anlaşılmaktadır (McConnell, 2016).

Restoran müfettişleri, yıldızları ödüllendirirken iç mekân dekoruna, masa düzenine veya servis kalitesine bakmamaktadır. Dekor, masa düzeni, servis kalitesi gibi kriterler çatal ve kaşık sembolü ile gösterilen "Covers" sayısı ile belirtilmektedir. Michelin Rehberinde yıldız alacak kadar iyi olmayan fakat göz ardı edilmeyecek restoranlarda covers sistemi ile ayrıca rehberinde yer vermektedir. Michelin Rehberini diğer restoran değerlendirme kuruluşlarından ayıran ve Michelin'i gizemli yapmakta olan uyguladığı gizlilik ve mahremiyet politikaları olmuştur. Dünya'daki diğer sistemlere bakıldığında genellikle restoran denetimlerinde; eksikleri restorana veya yiyecek içecek işletmesine bildirilmektedir. Fakat Michelin böyle bir geri dönüş yapmamakta ve restoranları birbirleri ile karşılaştırmamaktadır.

Michelin denetçilerinin dikkat ettiği temel değerler (Core Values): Mutfak trendleri ve yemek teknolojileri sürekli gelişerek değişmiştir. Fakat Michelin Rehberi yüz yıldan beri seyahat ve yemek kültürünü geliştirmek ve insanlara doğru restoran tercihi sunmak için altı temel değer belirlenmiştir ve bu değerlere çok dikkat edilmektedir.

- Gizlilik: Denetçiler her ne kadar Michelin için çalışsalar da onlar normal bir müşteri gibi restorana gidip değerlendirmelerini gizlilik içinde yapmak zorundadırlar. Herhangi bir ekstra muameleyi önlemek için kimliklerini hiçbir şekilde açıklamamaktadırlar.
- Bağımsızlık: Tüm denetçiler, özel bir muamele alamadıklarından emin olmak için test ettikleri restoranlarda yemeklerinin ücretlerini ödeyen Michelin grubunun çalışanları olmuştur.
- Uzmanlık: Tüm Michelin denetçileri, yiyecek-içecek ve konaklama alanında uzman, daha önce tecrübesi olan ve çoğu sektör deneyimine sahip insanlardan oluşmaktadır.
- Güvenirlilik: Rehber tarafından verilecek olan ödüller asla bir müfettişin tek bir değerlendirmesi sonucunda verilmemektedir. Ödüller farklı denetçilerin raporlarını içeren uzun soluklu bir değerlendirme sonucunda verilmektedir.
- Tutku/İşi Sevmek: Michelin müfettişleri gerçekten işini seven insanlardan oluşmaktadır. Yorucu seyahatler gerçekleştirmenin, yemek tadımlarının sonucunda sayfalarca rapor hazırlamanın zor bir iş olduğu bilinmektedir.
- Kalite: Michelin restoran ayırımı yapmaksızın yemekleri kaliteli olan (Michelin 5 kalite kriterine göre) her restorana inceleyip ödüllendirmektedir.

Michelin, Dünya'nın farklı bölgelerinde restoran ayırımı yapmaksızın rehberinin yayımlanabileceğini göstermektedir. Fakat maalesef zengin bir mutfak mirasına sahip Türkiye'de henüz rehber yayımlama ile ilgili bir politika gerçekleştirilmemiştir.

2.3.1.4. Michelin müfettişleri

Michelin şirketi yaptıkları açıklamalarda denetçilerini web sitesi üzerinden yapılan başvuruları değerlendirerek işe alım gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Michelin en önemli politikası gizlilik ve mahremiyet olmuştur. Michelin denetçilerinin gerçek kimlikleri, ne iş yaptıkları gibi gerekli bilgiler Michelin yetkililerinin dışında bilinmemektedir. Bu gizlilik politikasına çoğu Michelin üst düzey yöneticileri de dahil edilmektedir. Michelin denetçilerinin özelliklerine bakıldığında; mutfak tutkusuna sahip olması, araştırmacı, disiplinli, iyi gözlem yapabilen en ufak ayrıntıları hatırlayabilme kabiliyeti olan ve iyi plan yapabilme becerilerine sahip kişilerden oluşmaktadır. Michelin Grubu'nun Doğu Asya dijital müdürü Colin Ho Michelin denetçisiyle yaptığı röportajda, Michelin müfettişlerinin tüm mutfak ve kültürlerdeki farklılıkları ve çeşitliliği öğrenmeye ve kucaklamaya hazır olmasının yanı sıra açık fikirli

olmasını en önemli özellik olarak aktarmaktadır(Mart, 2019). Michelin müfettiş adaylarında en az beş yıl yiyecek-içecek sektör deneyimine sahip olmaları, uluslararası mutfakların pişirme teknikleri ve ürün bilgisi hakkında geniş bir bilgi birikimine sahip olma şartları aranmaktadır (Hutcherson, 2019).

Michelin işe alım sürecinde adayların Michelin işleyişini anlamaları için başvuru ülke ve ülke dışında bir dizi eğitim programlarına tabi tutulmaktadır. Genellikle adaylar Fransa Michelin ana eğitim merkezine gidip birtakım eğitimlere tabi tutulmaktadır. Adayları yeni mutfak deneyimlerine hazırlamak ve bu alanda ufuklarını genişletmeyi amaçlayan eğitimlerden oluşmaktadır. Bu eğitimler Michelin müfettişi olarak 30 yıldan fazla süre çalışan profesyonel denetçiler tarafından yürütülmektedir. Michelin eğitimleri denetim ekibinin becerilerini ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmek, Dünya'nın dört bir yanından gelen müfettişlerin bilgi ve kültür alışverişini sağlamaya yönelik olmaktadır. Michelin müfettiş adayları sıkı bir eğitimden geçtikten sonra mutlaka bir teste tabi tutulmaktadır. Damak tadının durumu, tattığı bir yemeğin detaylı analizi, ayrıntıları fark etmesi, farklı mutfak kültürlerine olan hâkimiyeti gibi birçok konuda teste tabi tutulmaktadır. Bu testler genelde bir uzman müfettiş ile birlikte yemeğe gidilip rapor tutmaları istenerek yapılmaktadır (Hutcherson, 2019; Ho, 2019).

Michelin bir restoranı değerlendirmeye almadan önce restoran hakkında detaylı bir araştırma yapılmaktadır. Araştırma genelde Michelin rehberi okuyucularının önerileri, e-postalar, sosyal medya, inceleme siteleri ve yayınlar gibi tüm kaynakların incelenmesi ile yapılmaktadır. Müfettişler tarafından denetleme kararı alınan restorana bir dizi ziyaretler yapılmakta ve yıldız verme işlemi tek bir ziyaret ve tek bir denetçiye göre yapılmamaktadır. Hutcherson'in (2019), Michelin Büyük Britanya ve İrlanda Rehberinin editörlerinden Rebecca Burr ile yaptığı röportajda; Burr; bir restoranın kaç yıldız alacağı, Bib Gourmand veya başka bir sembol ile ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği tek bir ziyaret ile belirlenmediğini ifade etmiştir. Çoğu zaman restoran birden fazla ziyaret edilmekte ve farklı denetçiler tarafından incelendikten sonra '*Yıldızlar Toplantısı*' diye adlandırılan toplantıda karar verildiğini açıklamıştır. Ayrıca bu yılda bir kez yapılan yıldız toplantısında sadece restoranlar ödüllendirilmemekte aynı zamanda kalitesinden ödün veren restoranlardan yıldızları geri alınmaktadır (Ho,2019). Günümüzde Michelin denetçileri üç kıtadaki 24'ten fazla ülkede 40.000'den fazla otel ve restoranın değerlendirilmesinden sorumludur. Bir müfettiş ortalama ayın üç haftasını seyahat ederek, yılda en az 275 restoran denetleyerek ve raporlar hazırlayıp merkeze ileterek geçirmektedir (Springer, 2017).

2.3.1.5. Michelin logo ve sembollerinin anlamı

Michelin Rehberine bakıldığında ilk olarak kapağın üzerinde yer alan yıldız ve 'Bibendum' lastik adam logosu fark edilmektedir. Rehber detaylı incelendiğinde birçok sembol ve işaretlerin kullanıldığı görülmektedir. Michelin rehberi bu sembol ve işaretleri genellikle iki başlık altında açıklamaktadır:

- **Stars:** Yukarıda belirtildiği gibi restoranın yemek kalitesi ve pişirme tekniklerindeki ustalık için yıldız veya yıldızlar verilmektedir,
- **Covers:** Mekânın dekoru, masa düzeni atmosfer, servis kalitesi, şarap listesinin zenginliği gibi faktörler için kullanılan sembollerini *Covers* başlığı altında incelemektedir.

Michelin Rehberi editörleri, bu faktörleri semboller ile göstererek rehberi binlerce sayfadan kurtardığını ifade etmektedirler.

2.3.1.5.1. Lastik adam (Bibendum)



Şekil 2. 7. Michelin Firmasının İlk Resmi Maskotu

Hammond, (2013: 29)

Beyaz yumru, kaba şekilli ve neşeli tavırları ile ikon haline gelen Michelin Lastik Adam (Bibendum) logosu, 1898'den bu yana MICHELIN markasının yüzü olarak dünya çapında yaygın olarak tanınmaktadır. Lastik Adam maskotunun hikâyesi 1894'e kadar uzanmaktadır. Fransız lastik şirketinin kurucusu André ve Edouard Michelin'in hayal gücünden doğmuştur. Lottman'e göre kardeşler 1894'te Lyon'da uluslararası bir fuara katılmışlardır ve stantlarının önünde bir bisiklet lastiği yığını görmüşlerdir. Lastik yığını bir adam silüetini

andırdığı söylenmektedir. Kardeşler bu lastik yığınının kollar yapılsa lastik adam olur diye espri yaptıklarını aktarmaktadır (2003). Bibendum maskotunu ünlü Fransız karikatürist O'Galop takma adıyla bilinen Marius Rossillon, *Munich brewery* bira fabrikası için çizdiği asıl adı *Nunc est bibendum* "Şimdi içme zamanı" olduğu ifade edilmektedir. Fakat bu karikatür beğenilmeyip geri çevrilmiştir (Lottman, 2003:40; Hammond, Z. R., 2013: 29-30). Michelin kardeşler bu karikatürü görüp O'Galop'dan yardım istemekte bu maskotu kendileri için değiştirmelerini talep etmektedirler. Slogan olarak André Michelin'nin daha öne kullandığı "*Cheers, the Michelin tyre drinks up obstacles!*", "Şerefe, Michelin lastiği engelleri aştı (içti)" ifadesi kullanılarak ilk lastik adam, Michelin Man Bibendum doğmuştur. 1898'den sonra Michelin lastiklerinin resmi maskotu olarak reklam kampanyalarında sürekli yenilenerek kullanılmıştır.



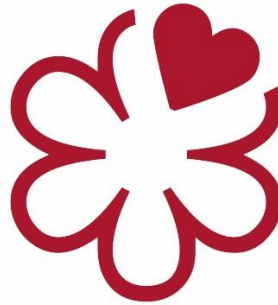
Şekil 2. 8. Michelin 1898'de Çizilen Bibendum ve Günümüz Maskotu
Kaynak: İnternet-4; Goh, 2018 (Erişim: 20.07.2019)

Yukardaki resim lastik adam Bibendum'un 120. yıl dönümü için Michelin Vison lastiklerinin tasarımcısı Mostapha El Oulhani tarafından çizilmiştir. Resimde 1898'de çizilen lastik adam ile günümüzde kullanılan lastik adam el sıkışmaktadır. Bu el sıkışma Michelin'nin devamlılığını, dünü, bugünü ve yarını kucaklayarak gelişeceğini anlatmaktadır.

2.3.1.5.2. Michelin yıldızı (Star-s)

Michelin firması 1922 yılından sonra rehberi ücret karşılığında satışa sunmuştur. 1923 yılında ilk defa restoran ve otel önerisinde bulunmuştur. Bu durum kaçınılmaz olarak bir değerlendirme sistemi ihtiyacı doğurmaktadır. Michelin 1926 yılında ilk defa yıldızlama sistemini ve ilk olarak tek yıldız kategorisini tanıtmıştır.1931 yılında iki ve üç yıldız

kategorisini ekleyerek restoran ve otel restoranlarının yemek kalitesindeki ve pişirme tekniklerindeki ustalığı günümüze kadar yıldız sistemi ile değerlendirmektedir (Blake, ve Crewe, 1978:17; Horn, 1991:102). Müfettişlerin uzun değerlendirme süreci sonunda yıldız veya yıldızlar almaya hak kazanan restoranlar rehberde restoran isimlerinin yanında kaç yıldız aldı ise o kadar yıldız sembolü ile gösterilmektedir. Michelin yıldızı, kırmızı fon üzerinde beyaz renkli çiçek deseni çizilmekte ve çerçeve içerisine alınıp tasarlanmıştır. Restoranın yıldız almaya hak kazandığı yıl öncelikli olarak belirtilmekte, yılın altında yıldız sayısı ve restoranın adı yazılmaktadır. Yıldızlama sisteminde bir sıralama bulunmamaktadır. Denetçilerin raporlarına göre bir restoran çok iyi ise yani üç yıldız alabilecek kapasitede ise üç yıldız birden verilebilmektedir (Hutcherson, 2019; Ho, 2019). Fakat Singapur Michelin dijital editörü Rachel Tan'a (2017) göre genellikle restoranlar önce cover (semboller) sistemi ile başlatılmakta, istenilen kalite seviyesine geldiklerinde yıldızlama sürecine girmektedirler. Michelin'de yıldızlar ömürlük olmamakta, kaliteden ödün veren veya sürdürülebilir olmayan restoranlar yıldızlarını kaybedebilmektedirler (Steinberger, 2016; Williams, 2016; Giousmpasoglou, 2018).



Şekil 2. 9. 2019 Yılı Rehberinde Kullanılan Michelin Yıldızı
Kaynak: İnternet-5 (Erişim: 20.07.2019)



Şekil 2. 10. Michelin Yıldızları ve Anlamları
Kaynak: İnternet-5 (Erişim: 20.07.2019)

2.3.1.5.3. Michelin BibGourmand ve Michelin tabağı (L'assiette or the plate symbol)



Şekil 2. 11. Michelin BibGourmand
Kaynak: İnternet-5 (Erişim: 20.07.2019)

Bib Gourmand: Michelin firmasının 1898'den beri resmi maskotu olan Bibendum (lastik adamın) dudaklarını yalayan görüntüsü ilk defa 1997 yılında Michelin rehberinde Bib Gourmand ismiyle ödüllendirme sembolü olarak kullanılmıştır. Michelin müfettişlerinin Dünya'nın dört biryanında yaptıkları değerlendirmeler sırasında yıldız alamayan fakat kaliteli yemek ve hizmet sunan restoranları ödüllendirmek için *bib gourmand* (makul fiyat iyi yemek), sembolünü kullanmaya başlamışlardır. Michelin web sitesinden yapılan açıklamaya göre; Bib guourmand kesinlikle bir teselli ödülü olmamıştır. Michelin müfettişlerinin değerlendirdikleri restoranlar arasında yıldız almayan fakat ucuz fiyata verdikleri hizmet ve yemek kalitesinin göz ardı edilemeyecek olmasından dolayı restoranlar için ayrı bir derecelendirme kategorisi

oluşturma ihtiyaçı doğmuştur (Michelin Guide Web Sitesi, Erişim: 27.07.2019). İlk başlarda makul fiyatlarda iyi yemek ve servis sunan restoranları belirtmek için rehberde restoranları kırmızı ‘R’ harfiyle işaretleyerek okuyuculara duyurmuşlardır. Bu fiyat aralığının günümüzde çoğu Avrupa ülkesinde 36 iken Amerika’da hizmet veren restoranlar için \$40’dır.1997’de BibGourmand’ındığer sembollerden ayıran en önemli özelliği yıldız değerlendirme kriteri olan yemek kalitesini de temel alan bir değerlendirme yapılmakta olmasdır. Michelin müfettişlerine göre Bib Gourmand birçok restoran işletmecisini cesaretlendirerek yıldız almasına vesile olmuştur.



şekil 2. 12. Michelin Tabağı
Kaynak: İnternet-5 (Erişim: 20.07.2019)

Michelin tabağı (L’assiette or The Plate symbol): Michelin firması 2016’da Paris rehberinde iyi yemek sunan (simply serve good food) restoranları belirtmek için Michelin tabağı sembolünü yayımlamıştır. Michelin web sitesinden yapılan açıklamaya göre yıldız veya bib gourmand alamayan fakat müfettişlerin dikkat çekici yemek sunan restoranları belirtmek için böyle bir sembole ihtiyaç duyduklarını aktarmıştır (Michelin Guide Web Sitesi, Erişim: 28.07.2019).

2.3.1.5.4. Çatal & Kaşık sembolü (Forks & sporks)



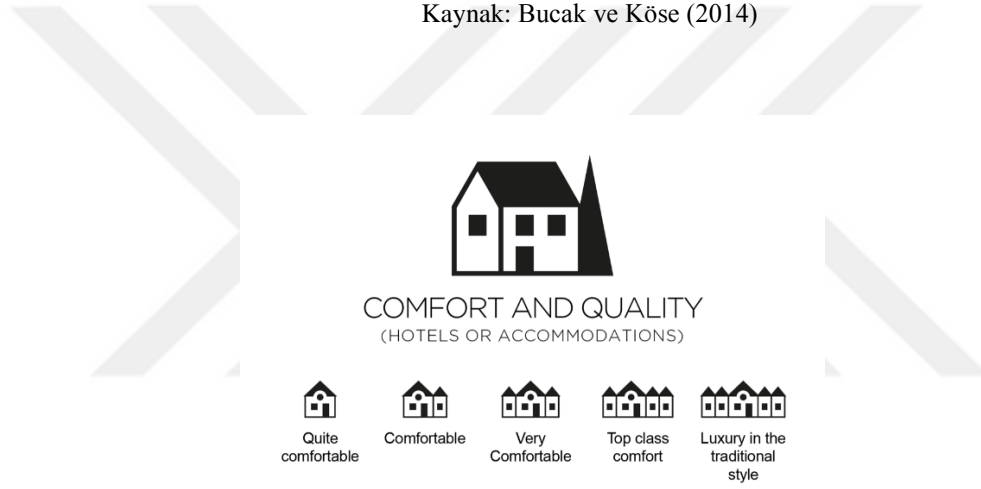
Şekil 2. 13. Michelin Çatal&Kaşık Sembolleri
Kaynak: İnternet-5 (Erişim: 20.07.2019)

Michelin Rehberinin asıl odaklandığı ve yıldız veya bib gourmand ile ödüllendirdiği konu, yemek kalitesi ve pişirme tekniklerindeki ustalık olmuştur. Fakat otel veya restoranların iç mekândekorları, servis kalitesi ve konforu ‘covers’ denilen semboller ile belirtilmektedir. Çatal ve Kaşık sembolü restoranların konforunu belirtmek için kullanılan semboller olmuştur. Bu sembol çatal ve kaşığın üstünde çapraz olarak görülmektedir. Michelin müfettişleri bu sembollerini ifade eden genel konfor ve mekânın servis kalitesi gibi kriterleri baz alarak 1’den 5’e kadar bir skala oluşturmuşlardır. Tek çatal ve kaşık “*oldukça konforlu*” restoranları temsil ederken en fazla beş çatal ve kaşık ile gösterilen restoranlar “*Lüks’ konforu*” ifade etmektedir. Aynı zamanda yemek servisi yapan barlar ve pub’ları ifade etmek için, bira kupası yanında çatal işareti; publar için şarap bardağının yanında çatal işareti konulmuştur. Otel ve konaklama işletmeleri için konfor ve kalite ev sembolü ile gösterilmektedir. Michelin rehberine sahip olan kimselere bu semboller ile anlaşılır akılda kalıcı bilgiler sunulmaktadır (Michelin Guide Web Sitesi, Erişim: 28.07.2019).

2.3.1.5.5. Michelin diğer sembolleri



Şekil 2. 14. Michelin Çatal & Kaşık Sembolleri ve Anlamları
Kaynak: Bucak ve Köse (2014)



Şekil 2. 15. Michelin Otel ve Konaklama İşletmeleri İçin Kullandığı Kalite ve Konfor Sembolleri
Kaynak: İnternet-5 (Erişim: 20.07.2019)

Michelin rehberi içerisinde kalite ve konforu belirten bu semboller, bazen toplam sayı olarak rehberin yayımlandığı bölgede tablo halinde toplu bir içerik olarak okuyucusuna ilk sayfada sunulmaktadır.

Michelin rehberinde Michelin Yıldızı, Bib Gourmand, Çatal ve Kaşık sembolleri ünlü ikonlar olarak yer alsada Michelin rehberi her sene rehberde yeni sembolere yer vermektedir. Michelin rehberi yayımlandığı ilk günden beri asıl amaçları; insanlarınseyahatleri esnasında konaklama ve restoran arayışı için gerekli tüm bilgileri bulabilecekleri bir rehber olmaktır. Dolayısıyla rehber her sene yeni sembol ve görseller ile yenilenmektedir.



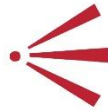
Şekil 2. 16. Sokak Lezzetleri Sembolü
Kaynak: İnternet-6 (Erişim: 28.07.2019)

Sokak yemekleri sembolü: Michelin rehberi küçük çatılı iki tekerlekli araba sembolüne yer vermiştir. Bu, yemeğin kalitesinden ziyade işyerinin fiziksel özelliklerini ifade etmektedir. Ayrıca lezzetli sokak atıştırmalıklarının olduğu anlamına gelmektedir.



Şekil 2. 17. İlgi Çekici Şarap Menüsü Sembolü
Kaynak: İnternet-7 (Erişim: 28.07.2019)

İlgi Çekici Şarap Menüsü Sembolü: Mükemmel bir şarap listesine (menüsüne) sahip işletmeler için kullanılan üzüm salkımı şeklindeki semberdür. Lüks restoranlarda *sommeliers* tarafından sunulan listelerden şarap tutkusu olan basit mekanlara kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu sembol ile işaretlenmiş işletmelerde şaraplar genellikle mutfağı tamamlayan bir dizi lezzet ve stilde sunulmaktadır.



Şekil 2. 18. Manzaralı Restoran Sembolü
Kaynak: İnternet-6 (Erişim: 28.07.2019)

Manzaralı Restoranlar/Restaurants With Views: Üç kırmızı ışının bir noktayı gösterdiği bu sembol; restoranın nefes kesici manzaraya sahip olduğunu ifade etmektedir.

Michelin web sitesinden yapılan açıklamaya göre bu manzara deniz, liman, şehrin ışıkları veya dağ ve göl manzaraları olabilmektedir.



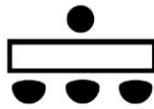
Şekil 2. 19. Teras Restoranlarının Sembolü
Kaynak: İnternet-6 (Erişim: 28.07.2019)

Terasta Yemek (Terrace Dining): Bu işaret terasta, açık havada veya şemsiye altında yemek yeme imkanı sağlayan restoranlar için kullanılmaktadır.



Şekil 2. 20. Sade Dükkanlarının Sembolü
Kaynak: İnternet-6 (Erişim: 28.07.2019)

Sade Dükkanlar: Sade, mütevazı sunum ve dekorları ile gündelik yemek servisi bulunan fakat yemeğin lezzetinin dükkanları gibi sade olmadığı harika lezzetlerin servis edildiği küçük lokantaları ifade etmek için bu işaret kullanılmaktadır. Bu dükkanların sokak lezzetleri ile karıştırılmaması gerektiğini bildirmektedir. Bu dükkanlar Michelin müfettişlerinin gözünden kaçmamaktadır. Bu dükkanlardan ***Bib Gourmand*** ile ödüllendirilenlerin olduğu bilinmektedir.



Şekil 2. 21. Counter Dining Restoranların Sembolü
Kaynak: İnternet-6 (Erişim: 28.07.2019)

Masada yemek hazırlama (Counter dining): Bu restoranlarda genellikle bir masa etrafında oturmakta ve şef yemekleri o masada hazırlayıp şov ile servis etmektedir. Özellikle Japonya'nın Osaka şehrinde bulunan restoranları bu tarzda sunum yapmaktadırlar. Michelin rehberinde bu tarz çalışan restoranlar bu sembol ile gösterilmektedir.

Michelin Rehberi dikkatli incelendiğinde ilk rehberin yayımlandığı 1900 yılından günümüze yeni kavram ve semboller ekleyerek sürekli bir değişim ve gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Temel amacı insanların yeni yerler, yeni mekânlar keşfetmesi olan rehber yayımlandığı ilk günden bu yana seyahat eden insanların ihtiyaç duyduğu bilgileri sunmaktadır. Michelin Rehberinin tavsiye edeceği mekânların özellikle yemek kalitesine göre değerlendirdiği diğer faktörleri farklı semboller ile gösterdiği görülmektedir.

2.3.1.6. Michelin yıldızının bölgelere göre dağılımı

Michelin rehberi kuruluşundan günümüze kendisi sürekli geliştirerek, yenileyerek Dünya'nın farklı bölgelerinde çalışmalar yaparak gastronomi dünyasında en saygın restoran değerlendirme kuruluşu olmuştur. Haute Cuisine'ni geliştirip Nouvelle mutfağını oluşturan ve Dünya gastronomisine yön veren Paul Bocuse, Alain Chapel ve Alain Ducasse gibi şeflerin Michelin kayda değer tek değerlendirme kuruluşu olarak görmekte ve Michelin Rehberini şeflerin kutsal kitabı (Bible of chef) haline getirmektedir. Günümüz gastronomisinde bir şefin ulaşabileceği en yüksek nişan olarak Michelin Yıldızları gösterilmektedir (Blake ve Crewe, 1978: 17; Horn, 1991: 103; Lane, 2013; Paul, 2013).

Michelin rehberi 1911'de Avrupa'ya yayılmasından bu yana her yıl kapsamını genişletmeye devam etmiştir. 2006 yılında yayınlanan New York Rehberi'ne kadar Michelin sadece Avrupa'yı kapsadığı görülmektedir. 2006'da New York'taki 39 restorana yıldız ödülü vererek ilk defa Atlantik'i geçmiştir. 2007 ve 2008 yıllarında rehber San Francisco, Los Angeles ve Las Vegas'ta yayımlanmıştır. Bunu 2011'de Chicago takip etmiştir. Kasım 2007'de rehber Asya'daki ilk adımını atmıştır. Japon mutfağının üstünlüğünün farkına varılmasıyla birlikte rehberle sırasıyla Tokyo, Kyoto, Kobe, Osaka, Nara, Yokohama ve Shonan'da bölgeleri dâhil edilmiştir. Rehber Hong Kong ve Makao'da 2009 yılında yayımlanmıştır. 2016 yılında rehberle Singapur, Seul ve Şanghay dahil edilerek Asya'da genişlemeye devam etmiştir. Bugün Michelin rehberi koleksiyonu 33'ten fazla ülkede 28 başlığı kapsamaktadır (Bouty vd., 2013; McConnell, 2016; Michelin Guide Web Sitesi, 2019).



Şekil 2. 22. Michelin Rehberinin 2019 Yılı Güncel Durumu
Kaynak: İnternet-8 (Erişim: 20.07.2019)

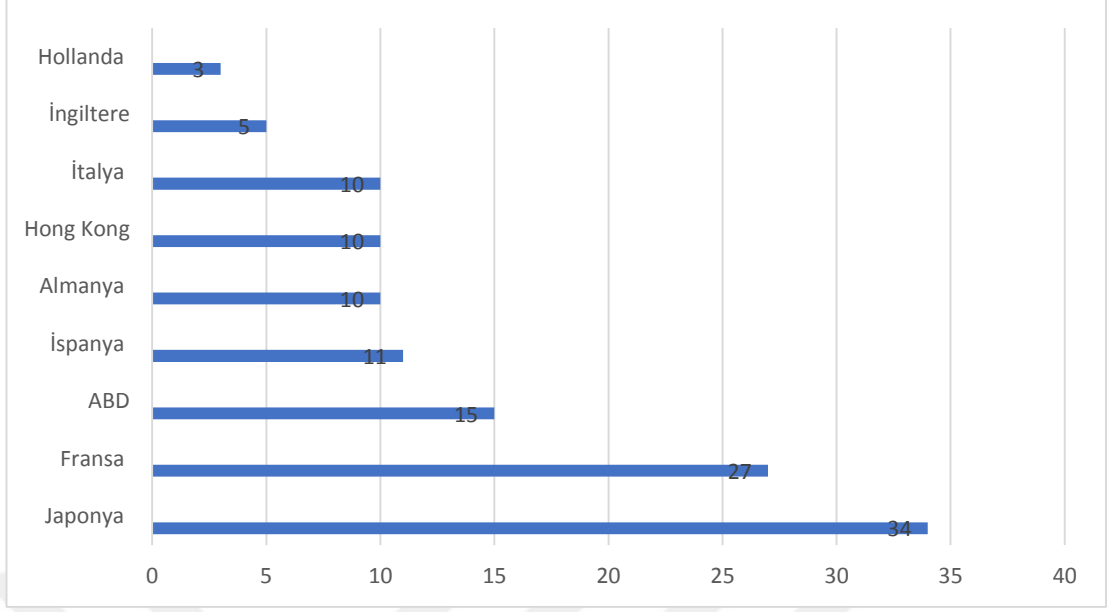
Yukardaki Resim 2.22’de Michelin rehberinin dünya üzerindeki dağılımı görülmektedir. Michelin rehberi yıllık olarak yayımlanmaktadır. Rehberin yayımlama tarihi bölgelere göre farklılık göstermektedir. Örneğin Fransa rehberi geleneksel olarak şubat ayında yayımlanırken, Avrupa’nın ana şehirleri rehberi “Main Cities of Europe” mart ayında, Hokkaido (Japonya) rehberi nisan ayının sonunda yayımlanmaktadır. Amerika (New York) rehberi genelde ekim ayının başlarında yayımlandığı görülmektedir (Andy Hayler’s Web Sitesi). Yayımlanma tarihlerinin farklı olmasından dolayı bir ülke için net yıldız sayısı vermek zor olmaktadır. 2018-2019 verilerine göre Dünya’da en fazla Michelin yıldızına sahip olan ülke 725 yıldızlı restoran ile Japonya’dır. Rehberin ilk yayımlandığı ve Michelin ana merkezi olan Fransa 2016 yılına kadar en çok Michelin yıldızlı işletmenin olduğu ülke olmuştur. 2018-2019 yılı verilerine göre Fransa’nın 632 yıldızlı restoranı ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (Burton,2019). Michelin Rehberinin yayımlandığı ülkeler ve yıldız sayıları detaylı olarak Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. 2. 2019 Yılında Michelin Rehberinin Yayımlandığı Ülkeler ve Yıldız Sayıları

Ülke	1 Yıldız	2 Yıldız	3 Yıldız	Toplam
Avusturya	13	7	0	20
Amerika	131	26	15	172
Belçika ve Lüksemburg	119	23	2	144
Brezilya	15	3	0	18
Çin ve Macau	80	25	11	116
Hırvatistan	3	0	0	3
Çek Cumhuriyeti	2	0	0	2

Danimarka	22	3	1	26
Finlandiya	5	0	0	5
Fransa ve Monako	520	85	27	632
Almanya	261	38	10	309
Yunanistan	3	1	0	4
Macaristan	3	1	0	4
İngiltere	153	20	5	178
İzlanda	1	0	0	1
İrlanda	15	1	0	16
İtalya	318	39	10	367
Japonya	546	145	34	725
Hollanda	89	18	3	110
Norveç	5	0	1	6
Polonya	2	0	0	2
Portekiz	20	6	0	26
Singapur	34	5	0	29
Güney Kore	19	5	2	26
İspanya	22	25	11	58
İsveç	19	4	1	24
İsviçre	96	19	3	118
Tayvan	17	2	1	20
Tayland	23	4	0	27

Kaynak: İnternet-8 (Erişim: 20.07.2019)



Şekil 2. 23. 2018-2019 Yılı 3 Michelin Yıldızlı Restoranların Ülkelere Göre Dağılımı
Kaynak: İnternet-8 (Erişim: 20.07.2019)

Yukardaki Şekil: 2.23 incelendiğinde; Michelin rehberinin en prestijli ödülü olan 3 Michelin yıldızının ülkelere göre dağılımı görülmektedir. 2018-2019 yılı Michelin Rehberinde yer alan bilgilere bakıldığında en fazla 3 yıldızlı restorana sahip 34 işletme ile Japonya birinci sırada yer alırken, Fransa 27 adet 3 yıldızlı restoran ile ikinci sırada yer almaktadır.

Restoran değerlendirme ve ödüllendirmede önemli olan bir diğer konu; bölgesel gastronomi merkezlerin oluşmasıdır. Michelin Yıldızı, metrekare başına düşen yıldız sayısının bölgenin gastronomi açıdan gelişmesini doğrudan etkilediği görülmektedir. Buna göre 2018 yılına kadar Dünya’da metrekare başına en çok Michelin Yıldızlı restoranın bulunduğu bölge İspanya’nın San Sebastian (Donostia) bölgesi olmuştur. San Sebastian bölgesinde 25 kilometrelik alanda toplam 18 Michelin Yıldızı bulunmaktadır. Ayrıca İspanya’da 11 Michelin Yıldızlı restoranın 3 tanesi bu bölgede bulunmaktadır. Bu durumun sonucunda San Sebastian Dünya’nın gözde gastronomi merkezlerinden biri haline gelmiştir. 2018-2019 yılında yayımlanan Kyoto rehberi ile San Sebastian bu rekorunu 74 adet 1 yıldızlı, 22 adet 2 yıldızlı ve 7 adet üç yıldızlı restoran ile Japonya’nın Kyoto şehrine kaptırdığı görülmüştür (San Sebastian Turismoa Web Sitesi).

Dünya’da en fazla Michelin Yıldızının bulunduğu şehir incelemelerine göre; 2019 yılı en fazla Michelin Yıldızı olan şehir toplam 229 yıldızlı işletme ile Tokyo’dur. İkinci sırada 123 yıldızlı restoran ile Paris, üçüncü sırada 103 yıldızlı işletme ile Kyoto, dördüncü sırada ise 97 yıldızlı işletme ile Osaka şehrinin olduğu ifade edilmektedir (Ott, 2019).

2.3.1.7. Türkiye’de Michelin Yıldızı

Michelin Rehberi restoranları yıldız kategorisi ile ödüllendirilmektedir. Bir başka ifade ile bir işletmenin yıldız alabilmesi için o bölge veya o ülkede Michelin rehberinin yayımlanması gerekmektedir. Bazı yanlış bilgilerin aksine Türkiye’de Michelin Yıldızı verilen restoran bulunmamaktadır. Bunun sebebi bu çalışmanın yazarları tarafından Michelin merkezine e-posta yoluyla defalarca sorulmuştur. Michelin Grubu, Michelin Rehberini Türkiye’de henüz yayımlama politikalarının olmadığını belirtmiştir. Türkiye gerek coğrafi konum gerek ise ürün çeşitliliği açısından Michelin rehberinin yayımlandığı diğer bölgelere göre çok avantajlı konumdadır. Fakat Michelin rehberinin şu ana kadar yayımlanmamış olması ve bu konuda herhangi ciddi bir girişimin olmaması bu çalışmanın önemine işaret etmektedir. Michelin kuruluşu iyi incelendiğinde rehberin bölgede yayımlanmasına etki eden önemli faktörler şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

Yiyecek içecek işletme sayısı, yerel mutfak kültürü ve yerel halkın mutfağa olan rağbeti gibi faktörler ön plandadır. Michelin kuruluşu yıldızlama veya rehberin yayımlama kararını Michelin Rehberi okuyucularının önerileri, e-postalar, sosyal medya, inceleme siteleri ve yayınlar gibi tüm kaynakların incelenmesi sonucunda talep edilen restoranı inceleme veya o bölgede rehber yayımlama kararını almaktadırlar (Springer, 2017). Özellikle İstanbul gibi önemli şehirlerde Michelin Yıldızı alabilecek restoranların tespit edilmesi gerek sosyal medya gerek ise diğer platformlarda sıkça dile getirilmesi, aynı zamanda Michelin merkezine yoğun e-posta ileterek merkezin dikkatleri çekilip bu restoranları radarlarına almaları sağlanabilir. Bu şekilde Michelin Rehberi Türkiye’de yayımlanabilir.

2.3.2. Dünya’nın 50 En İyi Restoran Değerlendirme Kuruluşu (The World’s 50 Best Restoran)

The World’s 50 Best’in web sitesinden yapılan açıklamaya göre; Dünya’nın En İyi 50 Restoran Listesini Belirleme Kuruluşu, 1.000’in üzerinde uluslararası restoran endüstrisi uzmanının görüş ve deneyimlerinin yıllık bir sonucunu sunan bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır (The World’s 50 Best Web Sitesi). Bir başka ifade ile Dünya’nın en iyi 50 restoranı önde gelen trendleri gösteren ve Dünya’nın her köşesinden harika restoranları ön plana çıkaran, dünyaca tanınmış bir gastronomik referans noktasıdır.

2.3.2.1. The World's 50 Best'in tarihçesi

Bu organizasyon 2002 yılından beri Dünya'nın 50 En İyi Restoran Listesini belirlemektedir. Dünya'nın En İyi 50 Restoranı ve Ödülleri, **William Reed Business Media** tarafından düzenlenmekte ve derlenmektedir. Bu organizasyona çeşitli sponsorların katkı sağladıkları görülmektedir. Organizatörlerin ve sponsorların En İyi 50 restoran Listesinde oy kullanma hakkı bulunmamaktadır. 2003 yılından 2015 yılına kadar her yıl Londra'da açıklanan liste 2016'da New York'ta ve 2017'de Melbourne'de açıklanmıştır. Bu şehirlerde gerçekleştirilen ödül törenleri ile küreselleşme yolunda önemli bir adım atan kuruluş, 2018 yılı listesi ve ödül törenini haziran ayında İspanya'nın Bilbao kentinde gerçekleştirirken, 2019 yılı listesini yine haziran ayında Singapur'da gerçekleştirmiştir.



Şekil 2. 24. The World's 50 Best Restaurants Logosu
Kaynak: İnternet-9 (Erişim: 01.08.2019)

2.3.2.2. The World's 50 Best Restaurant List'in değerlendirme süreci

Listelerin oluşturulması için "*The World's 50 Best Restaurants Academy*" şeklinde isimlendiren bir mekanizma oluşturulmuştur. Bu akademi, her biri uluslararası restoran sahnesi hakkındaki uzman görüşleri için seçilen 1000'den fazla üyeden oluşmaktadır.

"The World's 50 Best Restaurants Academy" tarafından her yıl belirlenen listede değerlendirme; restoran ve gastronomi alanında profesyonel olan şef ve restoran sahipleri (%34), gezgin gurmeler (%33), yemek yazarları ve gazeteciler (%33) tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca değerlendirme yapacak üyelerin %50'si kadın %50'si erkeklerden oluşturulmakta bu sayede cinsiyet dengesi gözetilmektedir (Canavan, 2019). Bu değerlendirme 1000'i aşkın uzman tarafından yapılmaktadır. Bu listenin hazırlanmasının en önemli amaçlarından biri de restoranlar arasında adil temsili yetinin sağlanmasıdır.

Değerlendirmenin yapılabilmesi için, Dünya 26 coğrafi bölgeye bölünmekte, her bölge için bir başkan ve 40 kişilik denetim grubu oluşturulmaktadır. Her yıl denetçilerin en az %25'nin yenilediği değerlendirme aşamasında denetleme için önceden belirlenmiş bir kriter formu da bulunmamaktadır (The World's 50 Best Web Sitesi).

2.3.2.3. The World's 50 Best değerlendirme (oylama) kriterleri

The World'50 Best Restoran Listesi "*The World's 50 Best RestaurantsAcademy*" üyeleri tarafından verilen oylama sonucu oluşturulmaktadır. Bu üyeler restoranları değerlendirme ve oylama işlemini belli kurallar çerçevesinde gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu kurallar;

- Her denetçinin 10 restoran için oy kullanma hakkının bulunduğu listede denetçiler kendi bölgeleri dışında bulunan en az 4 restoran içinde oy kullanmak zorundadırlar.
- Denetçilerin oylama yaptıkları restoranları 18 ay içerisinde en az bir kere ziyaret etmiş olmaları gerekmektedir.
- Denetçiler sahip oldukları, çalıştıkları ya da finansal çıkarlarının buldukları restoranlar için oylama yapamamaktadırlar.
- Akademi üyeleri, aday gösterdikleri her bir restoranı en son ziyaret ettikleri tarihi merkeze ispatlamak zorundadırlar.
- Akademi üyeleri, restoranın kendisinde yer almayan bir yemek deneyimine dayanarak bir restorana oy veremez. Örneğin; restoran veya restoran şefinin restoran dışında verdiği özel bir etkinlik baz alınarak oylama yapılamaz.
- The World'50 Best Restoran Listesi için restoran sahipleri veya şefi için oy kullanılmaz. Bireysel ödüller (en iyi kadın şef, en iyi erkek şef vb.) bu kuralın dışında tutulmaktadır.
- Bir restoranın bu listede yer alabilmesi için herhangi bir ön koşul bulunmamaktadır. Restoranın hizmet verdiği yıl, restoranın servis ettiği yemeklerin özelliği ve daha önce bir ödül alıp almadığı vb.
- Akademi üyeleri üç ay içerisinde kapanmış veya kapanacak olan restoranlar için oy kullanamazlar, değerlendirme yapmazlar.

Akademi üyeleri, Dünyanın En İyi 50 Restoran Akademisi'nde yer aldıklarını gizli tutmak zorundadırlar (The World's 50 Best Web Sitesi).



Şekil 2. 25. The World' 50 Best Değerlendirme (Oylama) Kriterleri
Kaynak: İnternet-9 (Erişim: 01.08.2019)

The World's 50 Best'in aldığı karar ile 2019 yılından itibaren Dünya'nın En İyi 50 Restoran Listesinde birinci olan restoranlar artık değerlendirmeye tabi tutulmayacaklardır. Bu restoranlar artık “*Best of the Best Group*”, “En İyinin En İyisi”olarak yer alacaklardır. 50 Best'in Grup Editörlerinden William Drew bu değişikliğin amacının gastronomi tutkunlarının listeye olan ilgi düzeylerini ve heyecanlarını artırmak, yeni restoranları yemek severlere tanıtarak restoranları bu listede yer alabilecekleri konusunda şefleri cesaretlendirmek, gastronomi dünyasında yaratıcılık ve yenilikleri artırmak olduğunu ifade etmektedir(2019). 2013-2015'te Dünya'nın En İyi Restoranı seçilen El Celler de Can Roca'nın şefi Joan Roca; “Bu değişiklik ile bizim iki kez yaşadığımız hayalimizi, rüyamızı daha fazla restoran ve restoran şefi yaşayacak ve bu inanılmaz bir duygudur.” Şeklinde ifade etmiştir. Şef “En İyinin En İyisi” listesini, “*cömertlik, toplum ve insanlık ile karakterize olan mesleğimizin doğasını güçlendiren ve yansıtan yeni bir paradigma*” olarak tanımlamaktadır (Drew, 2019).

The Best of the Best Group (En İyilerin İyisi Grubu)

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

Organizasyonun 17 yıllık geçmişinde birinci sırada yer alan restoranlar bu grupta yer almaktadırlar (Sutton, 2019).

Oylama sürecinin adil ve tarafsız olması için bağımsız denetim ve danışmanlık hizmeti veren Deloitte şirketi Dünya'nın En İyi 50 Restoranının resmi bağımsız değerlendirme ortağı yapılmıştır. Deloitte'ye, Dünya'nın En İyi 50 Restoran oylama sürecine ve verilerine tam ve bağımsız erişim hakkı tanınmıştır. Deloitte oylama sürecinin ve sonuç listesinin bütünlüğünü ve güvenilirliğini doğrulamak için yetkili bağımsız hakem görevini üstlenmektedir (The World's 50 Best Web Sitesi).

2.3.2.4. The World's 50 Best ödül sistemi

The World's 50 Best Restaurant 1-50: The World's 50 Best organizasyonu asıl ödülü Dünya'nın ilk 50 En İyi Restoran Listesi olarak bilinmektedir. Restoran ve şefler bu 1-50 arasındaki sıralamada yer almak için çok yoğun çabalar sarf etmektedirler. Bu ödüller her sene farklı bölgelerde şeflerin, yemek yazarlarının, yemek severlerin, gazetecilerin, sektör temsilcilerin ve sponsorların yoğun katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Bu buluşmada 50'den geriye doğru sayılarak restoranın ismi açıklanıp restoranın şefi sahneye davet edilip ödülü taktim edilmektedir. Tüm bu organizasyon, çeşitli mecralarda canlı olarak verilmekte tüm Dünya'nın izlenmesi sağlanmaktadır (The World's 50 Best Web Sitesi).

TheWorld's 50 Best Restaurant 51-100: Bu listede, denetçiler tarafından değerlendirmeye ve oylamaya tabi tutulmuş ilk 50'ye girememiş 51 ile 100 arasında kalmış restoranlar yer almaktadır. Her yıl ilk 50 En İyi Restoran açıklanmadan bu liste, organizasyonun internet sitesi, sosyal medya ve diğer paylaşım sitelerinde yayımlanmaktadır. Her sene ilk 51 ile 100'e giren restoranlar açıklanırken 2019 yılında özel olarak bu liste 120'ye yükseltilmiştir. Bunu sebebi olarak; The Wold's 50 Best organizasyonun ana sponsoru olan *S.Pellegrino*120. yıl dönümünü kutlamak için listeyi genişlettiklerini aktarmışlardır (Price, 2019).

The World's 50 Best organizasyonu ayrıca "*Asia's 50 Best Restaurants*", "*Asya'nın En İyi 50 Restoranları Listesi*", "*Latin America's 50 Best Restaurants*", "*Latin Amerika'nın 50 En İyi Restoranları Listesini*" de her sene açıklamaktadır. Bunların dışında organizasyon; Dünya'nın En İyi Kadın Şefi, En İyi Erkek Şefi ve Dünya'nın En İyi Pastane Şefini belirleyerek ödüllendirmektedir.

2.3.2.5. The World's 50 Best ve Türkiye

Dünya'nın 50 En İyi Restoran Listesini belirleme organizasyonu Türkiye'de faaliyet gösteren restoranları da inceleme alanına dâhil etmiştir. Restoranları objektif değerlendirebilmek için Dünya'yı 26 bölgeye böldükleri ve her bölgeye bir başkan atadıkları bilinmektedir. Bu bölgelerden Türkiye, Yunanistan ve Balkanlardan sorumlu kişi Cemre

Narindir. Cemre Narin, *Vogue* ve *Condé Nast Traveller Turkey* dergileri için tüm yiyecek ve içecek içeriklerinin editörlüğünü yapan, yemek ve gastronomi hakkında sıkça makaleler yazan İstanbul'da yaşayan bir editördür.

2005 yılında Türkiye'yi bu liste ile tanıştıran şef Mehmet Gürs tarafından İstanbul'da açılan **Mikla** restoran olmuştur. Özellikle Şef Mehmet Gürsün 2012'de oluşturduğu Yeni Anadolu Mutfağı konsepti ile uluslararası gastronomi arenasında ismini duyurmuştur. Mikla restoran bu listeye 2015 yılında 97. Sırada giriş yaparak Türk gastronomisi için önemli bir başarıyı elde etmiştir (Kimsesizcan, 2016). 2016 yılında 56., 2017'de 51. ve 2018'de İspanya'nın Bilbao kentinde açıklanan listede 44. sırada yer alarak The World's 50 Best Restoran Listesine giren ilk Türk restoranı olma unvanını elde etmiştir. 2019'da 52. sırada kendine yer bulmuştur. 2019'da bir diğer Türk restoran olan şef Maksut Aşkar yönetimindeki Neokal restoranı listede 110. sırada yer alarak listeye giren ikinci Türk restoran olmuştur (Price, 2019).

2.3.3. Gault-Miilau Değerlendirme Rehberi

Gault – Millau (GM) 1965'te iki restoran eleştirmeni Henri Gault ve Christian Millau tarafından kurulan bir Fransız restoran değerlendirme kuruluşudur. Günümüzde özellikle Avrupa ülkelerinde en etkili restoran değerlendirme kuruluşlardan biri olarak görülmektedir. 1973 yılından beri GM en iyi restoranların değerlendirildiği bu rehberi yayımlamaktadır (Outreville, 2012). Gault & Millau Müfettişleri, 23 ülkede her yıl 10.000'den fazla restoran ve oteli değerlendirmektedir.

2.3.3.1. Gault-Millau değerlendirme sürecinin temel özellikleri

GM denetçilerinin Michelin müfettişlerine benzer birtakım özelliklere sahip oldukları görülmektedir.

- GM adına değerlendirme yapacak olan denetçilerin hepsi GM'nin Dünya çapında uyguladığı eğitim ve değerlendirme programına tabi olmak zorundadırlar.
- Değerlendirme süreci gizli olmalı, hakemler kimliklerini açıklamamalıdır.
- Değerlendime yapan müfettişler yemeklerini ödeyip makbuzlarını merkeze iletmek zorundadırlar.
- Müfettişler tarafından değerlendirilmesi tamamlanan işletmeler GM'nin uluslararası kriterlerini karşıladığından emin olmak için değerlendirme paneli tarafından yeniden gözden geçirilmektedir.

- Değerlendirme yapılan işletmenin puanı bir önceki yıla göre birden fazla arttıysa tutarlılığı sağlamak için yeniden değerlendirilmektedir.



Şekil 2. 26. Gault & Millau Rehberinin Kapak Görseli
Kaynak: Sven, (2018)

2.3.3.2. Gault & Millau değerlendirme sistemi

Gault ve Millau Değerlendirme Rehberi için çalışan müfettişleri, gastronomi konusunda uzman, yemek için seyahatler yapan ve gastronomiye büyük bir sabır ile gönül vermiş farklı meslek gruplarından oluşmaktadır. Müfettişler GM için değerlendirme yapmadan önce merkezi Fransa'da uzman denetçiler tarafından eğitilip, danışmanlık hizmeti verilmektedir. GM kılavuzunun yayınlandığı tüm ülkelerde aynı temel ilkelere dayanan katı bir etik yasa uygulanmaktadır. Bu yasalar:

Integrity Bütünlük İlkesi: Gault & Millau müfettişleri herhangi bir müşteri gibi restoranı kapsamlı bir şekilde kalite, yaratıcılık, otantiklik perspektifinden, mutfak deneyimini yaşamayıp analiz etmektedirler. Burada asıl olan gizliliklidir. Müfettişler kimliklerini açıklamadan sıradan insanların yaşadığı deneyimi yaşayarak değerlendirmede bulunmaktadırlar.





Independence/Bağımsızlık İlkesi: Bağımsızlık, Gault & Millau'daki temel değerlerden biridir. Dolayısıyla müfettişlerin değerlendirme yaptıkları işletmeler ile hiçbir ticari bağının olmaması gerekmektedir.

Responsibility/Sorumluluk İlkesi: Değerlendiriciler, misyonları ile birlikte gelen sorumluluğun farkındadır ve her restoran için yaptıkları değerlendirmelerin riskini tam olarak anlamaktadırlar. Verdikleri kararlar işletmenin konumlarını, mevcut ve potansiyel müşterilerini etkilemektedir. Bu bakış açısı, Gault & Millau'ya özel benzersiz, objektif ve uluslararası kabul görmüş bir değerlendirme sistemini kazandırırken; kendi mesleki yaşamlarını yönlendiren değerleri uygulayarak geliştirmelerine yardımcı olmuştur.

Bu ilkeler ışığında müfettişler değerlendirmeyi iki bölümde yapmaktadırlar. İlk bölümde; her yemeğin altı bileşeni, baharat, tatların uyumu, teknik, malzemelerin kalitesi, sunum ve yemeğin genel başarısı eşit olarak değerlendirilmektedir. Yemeklerin ortalama puanları restoranın nihai puanının yaklaşık yüzde 70'ini oluşturmaktadır. Değerlendirmenin ikinci kısmı;servisin, ambiyansın, rezervasyon yönetiminin, karşılamadan uğurlamaya kadar olan safhaların hepsini kapsayan toplam puanın %30'luk kısmıdır. Bu kriterler ile yemek kalitesine daha çok önem verdikleri Michelin Rehberi ile benzer bir strateji uyguladıkları görülmektedir (Gubler, 2018).

Gault – Millau restoranları değerlendirme sürecinde sıralama ölçütü olarak en düşük 1 en yüksek 20 olmak üzere puanlama sistemi kullanmaktadır. Ayrıca GM restoranları ‘toque’ diye bilinen Fransız beyaz şef şapkası ile ödüllendirmektedir. Rehberde restoranın aldığı puanın yanında kaç tane ‘toque’ aldığı da yazılmaktadır. GM'nin, 25 yıldan fazla süre kullandığı puanlama sisteminde; 19-20 puan arası alan restoranlara 4 *toque*, 17-18,5 puan alan restoranlara 3 *toque*, 15-16 puan alan işletmelere 2 *toque* ve 10-12 puan alan işletmelere 1 *Toque* vermektedir. Fakat 2010 yılında puanlama sisteminde değişiklik yaparak en iyi restoranlara 5 *toque* (şapka) verilmesine karar verilmiştir (Outreville, 2012; Grimes, 2017; Sven, 2018). Yeni puan ve toque sayıları Tablo 2.3'de gösterilmektedir.

Tablo 2. 3. GM'nin 2019'da Yayımladığı Toque (Şapka) ve Eşdeğer Puanları

Toques (Şef Şapkaları)	Anlamları	Puan Aralığı
	Olağanüstü kaliteli mutfak/yemek	19-20
	Çok yüksek kalitede yemek/mutfak	17-18,5
	Yüksek kaliteli mutfak/yemek	15-16,5
	Gayet iyi mutfak/yemek	13-14,5
	İyi mutfak/yemek	11-12,5

Kaynak: İnternet-10 (Erişim: 03.08.2019)

GM 2018 yılında ilk defa Avustralya'da yayımlanmaya başlanmıştır. Avustralya'nın çeşitli şehirlerinde yaklaşık 850 restoran işletmesini değerlendirerek puan ve toque (şapka) ile

ödüllendirme yaptıkları bilinmektedir. GM, Avusturalya temsilcisi Fritz Gubler'e (2018) göre GM Restoran Değerlendirme Rehberi Avustralya'da yayımlanan ilk uluslararası rehber olma özelliğini taşımaktadır.

Gault ve Millau Değerlendirme Rehberi detaylı olarak incelendiğinde denetleme ve kriter bakımından Michelin Rehberi ile benzerlikler göstermektedir.

2.3.4. La Liste Restoran Değerlendirme Kuruluşu

La Liste, 2015 yılında Paris'te kurulan ve Dünya'nın en iyi 1.000 restoranının sıralandığı listeye verilen isimdir. Fransa Dışişleri Bakanlığı ve Turizm Kurulu tarafından onaylanan ve desteklen bir organizasyon olma özelliği taşımaktadır. La liste 2002'de İngiltere'de kurulan The World's 50 Best Restoran Listesine verilmiş bir yanıt olarak algılanmaktadır. La Listenin kurucusu gastronomi ve restoran değerlendirme alanında uzman olan **Philippe Faure**'dir. Faure'nin daha önce Fransız Turist Kurulu Başkanlığı, 2007'den 2011'e kadar Fransa'nın Japonya Büyükelçisi, Gault & Millau'nun CEO'luğu gibi görevleri yürüttüğü bilinmektedir.



Şekil 2. 27. La Liste'nin Logosu
Kaynak: İnternet-11 (Erişim: 04.08.2019)

La Liste'nin hazırlanması ve yayınlaması sürecine bakıldığında yüzlerce rehberin ve milyonlarca çevrimiçi incelemenin derlenmesi temel alınarak oluşturulduğu görülmektedir. Liste hazırlama süreci altı aşamadan oluşmaktadır:

Aggregation/Toplama Süreci: Dünya'nın en iyi restoranlarının 600'den fazla rehber kitabı ve güvenilir yayınları tarafından yapılan incelemeler, dev bir veri tabanında bir araya toplanmaktadır.

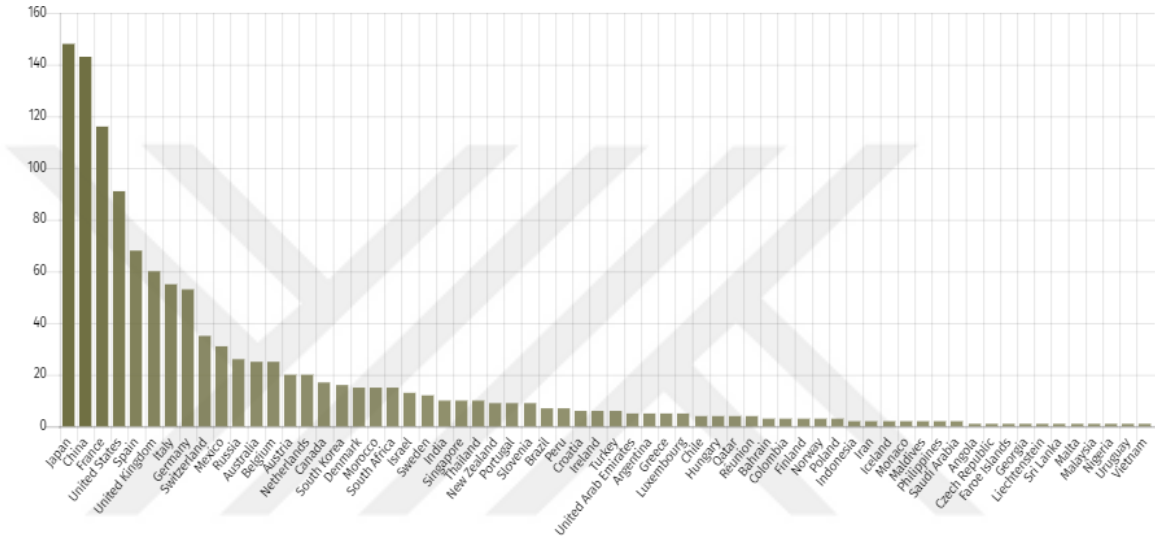
Standardization/Standardizasyon: Her bir inceleme puanı, her rehber kitapçığa özel dönüşüm tablolarına göre, 0 ile 100 arasında değişen standart bir dereceye dönüştürülmektedir.

Guide Grading/Rehber Sınıflandırma: La Liste binlerce Şef'e yerel rehberler hakkında görüşlerini belirten bir anket uygulamaktadır. Bu anketin sonuçlarına göre, her rehber 0'dan (hiç güvenilirmez) 10'a (çok güvenilir) kadar bir "güvenirlilik endeksi" verilmiştir.

Processing/Bilgileri Derleme: Listelenen her bir restoran için her kaynağın güvenilirlik endeksine göre, en yüksek puan ortalaması hesaplanmaktadır.

CustomerReviews/MüşteriDeğerlendirmeleri: La Liste çevrimiçi olarak müşterilerin işletmeler hakkında yaptıkları yorum ve değerlendirmelerin ortalamalarını hesaplayarak La Liste puanında %10'luk dilim oluşturmaktadır.

La Liste: Son olarak tüm bu verilerin analiz sonucuna göre listeye giren restoranlar La Liste puanına göre sıralanmaktadır (La Liste Web Sitesi).



Şekil 2. 28. 2019 Yılında La Liste 1000'de En Çok Restoranı Bulunan Ülkeler
Kaynak: İnternet-11 (Erişim: 04.08.2019)

La Liste en iyi 1000 restoran sıralamasında 2019'da Türkiye'den; Nicole Restoran 94.75, Calipso Fish Restoran 81.75, Mehmet Restoran 81.00, Asmalı Cavit Restoran 80.50, Beyi Restoran 80.25 ve Neolokal Restoran 80.00 puan ile toplam 7 restoran bu listede yer almıştır (Erkara, 2019). 2019 yılı La Liste'de en düşük puan 80 olarak kaydedilmiştir.

2.3.5. The Miele Guide Restoran Değerlendirme Kuruluşu

Miele Rehberi Asya'daki restoranları değerlendiren bölgesel bir restoran değerlendirme rehberidir. Singapur merkezli bu rehber **Aun Koh** ve **TanSu-Lyn**'in Asya restoranlarını değerlendiren yetkili bir değerlendirme kuruluşunun olmadığına inanmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Aun Koh, Ate Media'nın direktörü ve aynı zamanda Singapur'un popüler gastronomi blogu olan Chubbyhubby.net'in yazarıdır (Wikimili Web Sitesi). 2006'nın başlarında, bu blog üzerinden Koh, Asya'daki restoranların uluslararası listelerde tanınma eksikliğinin olduğunu ve The World's 50 Best Listesine giren Asya restoranlarının tartışmalı olduğu (adil olmadığı)

düşüncesiyle, Asya'daki en iyi restoranların alternatif bir listesini web sitesinde çevrimiçi (online) oylama yoluyla oluşturmaya çalışmıştır (Loh, 2009).

Rehberin Ekim 2008 sonunda yayımlanan 2008/2009 baskısı, Asya'daki en iyi 20 restoranın yanı sıra, buldukları şehir ve ülkeye göre sınıflandırılmış restoranları sıralayan ve sergileyen yıllık bir seriyi ilk kez yayımlamışlardır. Rehber Singapur merkezli Ate Media tarafından yayımlanmıştır ve Alman ev aletleri üreticisi **Miele** tarafından desteklenip rehber ismini vermiştir. Rehberin diğer resmi ortakları arasında TIME Magazine, Visa Inc. ve Hyatt Otel bulunmaktadır. Rehberin en önemli özelliği reklam kabul etmemesi ve resmi ortakların hiçbirinin değerlendirme sürecini etkilememesidir. Miele Rehberi tarafından ilk baskıda (2008) değerlendirilen 17 Asya ülkesi şunlardır: Brunei, Kamboçya, Çin (Hong Kong ve Macau dahil), Hindistan, Endonezya, Japonya, Kore, Laos, Malezya, Myanmar, Filipinler, Singapur, Sri Lanka, Tayvan, Tayland ve Vietnam'dır (Wikimili Web Sitesi).

Miele Rehberini değerlendirme sürecinde, restoran listesinin oluşturulması için dört titiz değerlendirme turu gerçekleştirilmektedir. İlk turda Miele Rehberi yetkilileri, Asya'nın saygın dergi, gazete ve bloglarda yemek eleştirmenliği yapan yazarlar ile çalışarak değerlendirmeye alınacak ülkelerin restoranları için kısa bir liste oluşturmaktadırlar. Bu listeye "shortlisting jury" adı verilmektedir(Wikimili Web Sitesi).İkinci turda oylama web sitesinde halka açılmaktadır. Kayıtlı seçmenlerin her birine 10 oy kullanma hakkı verilmiştir; bunların sadece üçü ikamet ettikleri ülkedeki restoranlar için kullanılabilir. Seçmenler yalnızca rehberde listelenen 17 Asya ülkesinden değil, 98 ülkeden oy kullanma hakkına sahiptir. Üçüncü turda yiyecek ve şarap konusunda uzman 2000'den fazla kişiden oluşan özel bir jüri gizli oylama yapmaktadır (Tourismin Donesia Web Sitesi). Son turda Miele Guide Ekibi, Asya'daki editörlerle birlikte, restoranların son listesi derlenmeden önce listeye giren restoranları gizli bir şekilde denetleyerek listeye giren işletmeleri doğrulamaktadır. Jüri üyelerine herhangi bir ücret ödenmemektedir. Detaylı bir değerlendirme maratonunun sonunda Asya'nın en iyi 20 restoranı seçilmektedir. Miele Rehberi böylece Asya'nın en iyi 20 restoran listesini oluştururken, ülke bazında her ülkenin de ilk 20 listesini oluşturmaktadır (Miele Guide Web Sitesi).






2.3.6. American Automobile Association (AAA Diamond Rating)



Şekil 2. 29. Amerikan Otomobilciler Derneği Logosu
Kaynak: İnternet-12 (Erişim: 05.08.2019)

AAA, 4 Mart 1902'de ulusal bir otomobil organizasyonu oluşturmak için kurulmuştur. Kuruluşundan 5 yıl sonra American Automobile Association üyelerine yollar, oteller, servis tesisleri ve motorlu taşıt kanunları hakkında mevcut tüm verileri sağlamak için danışma bürosu kurmuştur. Amerikan Otomobil Derneği AAA üyelerine tur rehber kitapçıkları, uygun kamp alanlarının yerleri gibi hizmetler vermeye başlamıştır. Dernek daha sonra üyelerine yemek yiyebilecekleri ve konaklayabilecekleri mekânları tavsiye etmek için restoran ve otelleri denetleyen müfettişler görevlendirmiştir. Bu müfettişler yiyecek içecek konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır. Gizlilik ilkesine dayanan denetleme ve değerlendirme sonucunda işletmelere 1 ile 5 arasında elmas verilerek ödüllendirilmekte ve bu işletmeler kendi web sayfalarında yaklaşık 57 milyon üyeye duyurulmaktadır. AAA Müfettişleri tarafından denetlenen ve denetlemeden geçer not alan oteller ve restoranlar AAA Inspected & Approved olarak isimlendirilmektedir (Hall, 2019). Bu üyelerin kalabileceği ve yemek yiyebilecekleri temiz, konforlu ve misafirperver yerler olduğunu göstermektedir (Motel, restoran veya tatil köyü). Denetlenen ve onaylanan yalnızca bir AAA düzeyi vardır. AAA Diamond Sistemi ve aldıkları elmas sayısı, üyelerin bekleyebilecekleri deneyim türünü tanımlamaktadır. Hangi AAA Denetimli ve Onaylı otellerin ve restoranların, durumunuza ve bütçenize en uygun olacağını belirlemektedir. AAA Elmasları restoranlar ve oteller için ayrı ayrı anlamlandırılmıştır (Keating, 2019).

AAA Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Meksika ve Karayipler'de faaliyet göstermektedir. Bu derneğin müfettişleri tam zamanlı çalışan, yiyecek içecek konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır. Yılda yaklaşık 59.000 (32 bin restoran ve 27 bin otel) işletmeyi denetleyip ödüllendirmektedirler. AAA kendi üyelerine birtakım ayrıcalıklar (indirim vb.) sağladığından Amerika kıtasında en prestijli restoran ve otel değerlendirme ve denetleme kuruluşu olma özelliğini taşımaktadır (Hall, 2019).

	Bir elmas; işlevsel bir ortamda (fazla konforlu olmayan), genellikle hızlı servis edilen sade, ekonomik yiyecek sunan restoranlara verilir.
	İki elmas; genellikle sipariş üzerine pişirilen, herkesin alışık olduğu yemekleri rahat bir ortamda servis eden restoranlara verilir.
	Üç elmas; yiyeceklerin ustalıklarla hazırlandığı, geniş içecek menüsünün olduğu ve konforlu geniş bir ortamda servisin yapıldığı restoranlara verilir.
	Dört elmas; genellikle kendine özgü yemekler sunan yaratıcılığın üst düzeyde olduğu, yemek şarap uyumuna dikkat edilen lüks ortamlarda servis yapılan fine-dining restoranlarına verilir.
	Beş elmas; ünlü bir şef tarafından en iyi ve ilginç malzemeler kullanılarak, olağanüstü ortamda profesyonel, eğitilmiş servis elemanları tarafından yemeklerin servis edildiği işletmelere verilir.

Tablo 2. 4. AAA Tarafından Restoranlara Verilen Elmasların Anlamları (Diamond Ratings)
Kaynak: İnternet-12 (Erişim: 05.08.2019)

2.3.7. Gambero Rosso Restoran ve Şarap Rehberi

Gambero Rosso 1986 yılında kurulmuş bir İtalyan yemek ve şarap dergisi ve yayıncılık grubudur (Carrier,2018). Gambero Rosso (Kırmızı Karides) ismi, rehberin iki kurucusu olan Stefano Bonilli ve Carlo Petrini'nin bir şarap rehberi fikrini tartışmak için bulunduğu restorandan gelmektedir. Gambero Rosso İtalya'da gastronomi alanında bir kalite otoritesi olarak kabul edilmektedir. Rehberin en önemli özelliği İtalyan gastronomisi hakkında eğitim veren birçok programının olmasıdır. Bu kuruluş İtalya'da başarıya ulaştıktan sonra, Dünya'nın diğer bölgelerinde İtalyan gastronomisini merak edenler için bir referans niteliği taşımaktadır. Città del gusto şeklinde adlandırıldığı İtalya'nın gastronomi şehirleri; Roma, Napoli, Catania, Palermo ve Torino'da tadım seansları düzenlemişlerdir. Bu tadım sınıfları zorluk seviyelerine göre Profesyoneller ve Amatörler şeklinde sınıflandırılarak hem tadım yapmakta hem de eğitim vermektedirler. 2003 yılında Gambero Rosso eğitimlerini bir üst seviyeye çıkararak aşçılık okulları açmıştır ve gastronomi eğitim faaliyetlerini bu okullar aracılığı ile sürdürmektedir. 1987 yılında Gambero Rosso, İtalya'da çok önemli kabul edilen Vini d'Italia şarabı için bir rehber yayımlamıştır. Gambero Rosso, 1990'dan itibaren İtalyan restoranlarını değerlendiren bir rehber sunmuştur (Veseth, 2008; Wong, 2017).

Gambero Rosso, İtalyan şarabıyla ilgili prestijli uluslararası etkinlikler olan *Tre Bicchieri* Dünya Turu, En İyi İtalyan Şarapları Roadshow'u ve *Vini d'Italia* Turu'nu organize

etmektedir. Bu turlar sayesinde Dünya'nın farklı bölgelerinde İtalyan şaraplarını ve yemek kültürünü tanıtmaktadırlar (Wong, 2017).



Şekil 2. 30. Gambero Rosso'nun Logosu
Kaynak: İnternet-13 (Erişim: 05.08.2019)

Gambero Rosso, restoran ve şarapları değerlendirme sürecine bakıldığında; tavsiye ettiği restoranlar için *Çatal*, şaraplar için *Kadeh (bardak)*, kafe ve barlar için *kahve çekirdeği* ve *kupa bardak* mükemmellik sembollerini kullanmaktadır. Rehberde yer alan restoranlar dört kategoride değerlendirilir: Mutfak hizmetleri 60 puan, şarap listesi (menüsü) için 20 puan, servis ve hizmet için 10 puan, ambiyans için 10 puan üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Bu puanlama sisteminde ortalama 80-100 arası puan alan restoranlar en iyi restoranlar olarak kabul edilmekte ve *üç çatal* ile ödüllendirilmektedir. Gambero Rosso, rehberi daha çok yayımladığı şarap rehberi ile Dünya çapında bir üne kavuşmuştur. Rehber şarapları değerlendirmek için şarap konusunda uzman jürilerin kör tadım yapması sonucu en iyi şarapları belirlemektedir (Veseth, 2008). Diğer şarap değerlendirme sistemleri gibi puan usulü yerine uzmanlar tarafından yalnızca ortalamanın üstünde olan şarapları bardak sayılarına göre ödüllendirmektedirler. Bu kapsamda; üç bardak *olağan üstü şarapları*, iki bardak *çok iyi şarapları* ve bir bardak *iyi şarapları* ifade etmektedir.

2.3.8. Harden's Restoran Değerlendirme Sistemi

Harden's, 1991 yılında Richard ve Peter Harden kardeşler tarafından kurulan Londra merkezli bir yayıncılık şirkettir. 1992'den beri yıllık olarak yayınlanmaktadır. Harden kardeşlerin Amerika ve Almanya'da restoran rehberleri olduğunu ve insanların bu rehberler ile ilgilendiğini görmüşlerdir. Londra'da böyle bir rehberin olmadığını fark edip, bankacılığı bırakmışlar ve böyle bir rehber yayımlamaya karar vermişlerdir. İlk başlarda sadece Londra

için hazırlanan rehber 1998 yılında Birleşik Krallık için yayımlanmaya başlanmıştır (Hardens Web Sitesi).



Şekil 2. 31. Harden's Rehberinin Logosu
Kaynak: Armstrong, 2014

The Harden's restoran rehberinin diğer restoran rehberlerinden ayıran en önemli özelliği; özel müfettişler yerine restoranlarda deneyim yaşayan insanların anket yolu ile geri dönüş yapmasıdır. Değerlendirme sürecinde; çevrimiçi olarak siteye üye olan anketörlere beşli likert şeklinde bir anket uygulanmaktadır. Buna göre fiyat/performans esasına dayalı olarak insanlar 1-5 arasında oy kullanarak restoranları değerlendirip puanlamış olmaktadır. 5 puanın karşılığı “*Olağanüstü*”, 4 puan için, “*Çok iyi*”, 3 puan için “*İyi*” 2 puan için “*Ortalama*” ve en düşük puan olan 1 için “*Zayıf*” olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirme fiyat/performans, servis, yemeğin kalitesi, ortam gibi kriterlere bakılarak yapılmaktadır (Armstrong, 2014).

2.3.9. The Good Food Guide

The Good Food Guide ilk olarak 1951 yılında Raymond Postgate tarafından derlenmiştir. Postgate savaş sonrası İngiliz yemek deneyimini incelemek için tamamı gönüllülerden oluşan bir müfettiş ordusunu işe alarak *The Good Food Club*'u kurmuştur. Bu kulübün amacı İngiltere'deki yemek pişirme standartlarını geliştirmek, seyahat eden insanların iyi yemek yiyecekleri mekânları belirleyip güzel vakit geçirilmelerini sağlamaktır. Bu kulübün başarılı olmasından sonra elde edilen raporlar derlenerek İyi Yemek Rehberi yayımlanmaya başlanmıştır.

1951'den beri, The Good Food Guide İngiltere'nin en iyi restoranlarını, barlarını ve kafelerini inceleyip değerlendirmektedir. Rehber müfettişlerin gizli olarak denetledikleri restoranları 1 ile 10 arasında puanlama sistemi kullanarak değerlendirmelerini yapmaktadırlar. Rehber yıllık olarak Eylül ayında *Waitrose* şirketi tarafından basılmakta ve reklam kabul etmemektedir (The Good Food Guide Web Sitesi).

2.3.9.1. The Good Food Guide restoran değerlendirme kriterleri

Bu rehber restoranları 1 ile 10 puan arasında değerlendirmektedir. Puanların karşılıkları kriterler Tablo 2.5'te görülmektedir (The Good Food Guide Web Sitesi).

1	Basit ürünler ile iyi pişirme teknikleri kullanarak ürün çıkarabilmektedir fakat tam bir standarda sahip değildir.
2	Yemek pişirme ve teknik beceriler iyi, ilginç kombinasyonlar ve tatlar sunabilmektedir. Ara sıra standartlarda tutarsızlık görülmektedir.
3	Kaliteli malzemenin kullanıldığı ve iyi pişirme tekniklerinin ustalıkla sergilendiği mekândır.
4	Yemek pişirme için özel, odaklanmış bir yaklaşım mevcuttur. İyi klasik beceriler, yüksek kaliteli malzemelerin kullanıldığı mekânlardır.
5	Pişirme tekniklerinin tam olarak uygulandığı lezzet dengesi ve balansının iyi yapıldığı ve işin bir derece tutku ile gerçekleştiği mekânlardır.
6	Örnek alınacak pişirme becerileri, yenilikçi fikirler, kusursuz malzemeler ve heyecan unsurları bulunmaktadır.
7	Yüksek hırs ve tutkunun olduğu, en küçük detaya dikkat edildiği, yemek sunum ilişkisinin doğru yapıldığı mekânlardır.
8	Şeflerin kendilerine özgü etkileyici sanatsal sunumlarını yaptığı misafirlerin hayal kırıklığı yaşamayacağı mekânlardır.
9	Pişirme sanatının doruğa ulaştığı ve misafirlerine unutulmaz bir deneyim yaşatan mekânlardır.
10	Her yemeğe özgü kusursuz pişirme ve sunum tekniklerinin uygulandığı, son derece az rastlanır mükemmel bir deneyimin yaşandığı mekânlardır.

Tablo 2. 5. The Good Food Rehberinin Puan ve Karşılıkları
Kaynak: İnternet-14 (Erişim: 21.08.2019)

2.3.10. Zagat Değerlendirme Kuruluşu

Zagat Değerlendirme Kuruluşu fikri, avukat olan Nina ve Tim Zaga çiftinin 1979 yılında evlerinde verdikleri bir akşam yemeğinde ortaya çıkmıştır. Yemekte arkadaşlarının restoran değerlendirmesi yapan gazeteler hakkında şikâyet etmeleri üzerine, tek bir kişinin değerlendirmesinin uygun olmadığı ve birçok kişinin görüşü alınarak yapılması gerektiği görüşü oraya çıkmıştır (Paynter,2018; Burton,2019). Bunun üzerine Zagat çifti daktilo ile restoranları değerlendiren bir anket hazırlayıp posta yolu ile 10 arkadaşına yollayıp değerlendirme yapmalarını istemişlerdir. 1980'de ilk değerlendirme New York şehrindeki restoranlar için yapılmıştır ve ilk rehber NYC *Restaurant Survey*, ismi ile oraya çıkmıştır. Bu rehberde yaklaşık 200 amatör denetleyici New York'ta yaklaşık 100 restoranı değerlendirmişlerdir. İlk rehber restoranları; yemek kalitesi, dekor, servis, temizlik ve maliyet

konularında değerlendirmiştir. İlk rehberler cep kitapçıkları şeklinde her okuyucunun rahatlıkla anlayabileceği şekilde yazılmıştır. Kısa süre içerisinde bu kitapçıklar “*burgundy bibles*” (Bordo İnciller)olarak tanınmıştır ve Dünya’nın dört bir yanındaki şehirlere yayılmıştır (Fillon, 2018; Paynter, 2018; Burton, 2019). 1983 yılında Zagat çifti, avukatlığın yanında kendi yayınladığı anketinden 10.000 kopya çıkarmıştır ve bu kitapçıkları satmaya başlamıştır. 1990 yılında Zagat çifti tam zamanlı iş olarak bu rehber ile ilgilenmeye başlamışlardır. 10 yıl sonra, Boston ve Şikago’da dahil olmak üzere birçok şehri kapsayacak şekilde genişletilmiş ve ciltsiz Zagat anketleri kitapçılarda ve kafelerde yer almaya başlamıştır. 2005 yılına kadar Zagat anketler üzerinden değerlendirme yaparken bu seneden sonra katılımcı yoğunluğundan dolayı artık müşteri yorumlarına göre puanlama yapmaya başlamıştır. New York’ta başlayan ve şimdi 100 ülkede yayımlanan Zagat rehberi dijital ortama geçme ihtiyacı duymuştur. 2011 yılında yöneticilerin aynı kalması koşulu ile 151 Milyon dolara Google Zagat’ı satın almıştır (Karch, 2018). İnternet, Zagat erişim ve tanınırlığını daha da yükseltmektedir. 2018 yılında Zagat Google’ın restoran derecelendirme uygulaması The Infatuatio’na satılmıştır. Zagat restoranları yemek, dekor, servis ve fiyat gibi kriterleri göz önünde bulundurarak 30 puan üzerinden değerlendirmekteydi fakat 2016 yılında bu puanlama sistemini 1 ile 5 yıldız arasında değişen bir değerlendirme sistemi ile değiştirilmiştir (Burton, 2019).



Şekil 2. 32. Zagat Değerlendirme Kuruluşunun Logosu
Kaynak: İnternet-15 (Erişim: 22.08.2019)

2.3.11. Forbes Travel Guide (Forbes Seyahat Rehberi)

1958 yılında Mobil tarafından kurulan Forbes Travel Guide, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en eski seyahat rehberi olarak bilinmektedir. Bu rehber Forbes tarafından maaşlı olarak çalışan yiyecek içecek ve konaklama alanlarında uzman müfettişlerin değerlendirdiği restoran ve otellere yıldız vermektedir. Değerlendirme sistemi önceleri 1 yıldız, ortalama, 5 yıldız, ülkenin en iyi işletmesi ölçeğine dayalı yıldızlama sistemi kullanılırken, daha sonra 5 yıldızlı, 4 yıldızlı ve önerilen şeklinde kategorize edilerek ödül sistemini yeniden şekillendirmiştir. Rehber önceleri sadece Amerika kıtası için hazırlanırken 2008 yılında, Forbes Rehber, Pekin, Hong Kong ve Makao rehberlerini piyasaya sürerek uluslararası olma özelliğini kazanmıştır (Revolvy Web Sitesi). Bu rehber 2011 yılına kadar *ExxonMobil Travel*

Publications şirketi tarafından basılmaktadır. Ekim 2009'da ExxonMobil, markayı internet girişimcisi ve WebMD'nin kurucusu Jeff Arnold'a ait olan Five Star Ratings Corporation'a lisanslamıştır. Five Star Travel Corporation, Forbes Media ile bir lisans anlaşması imzalamıştır. Yıldız ödülleri ve rehber kitap serisi Forbes Travel Guideolarak adlandırılmaktadır. Forbes Travel Guide'in yeni çevrimiçi yeri olan ForbesTravelGuide.com, geleneksel basılı rehber kitap serisinin son sayısını 2011 yılında piyasaya sürmüştür. Forbes Rehberinin değerlendirme kriteri olan *5 Yıldız*; neredeyse kusursuz hizmet ve muhteşem olanaklarla birlikte, genellikle olağanüstü özelliklere sahip kurumlara verilmektedir. *4 Yıldız*; üst düzey hizmet ve uygun tesis kalitesi sunan kurumlara verilmektedir. *Tavsiye Edilen*; sürekli iyi servis veren, imkânları mükemmel olan kurumlara verilen derecelendirme (Forbes Travel Guide Web Sitesi).



Şekil 2. 33. Forbes Rehberinin Logosu
Kaynak: İnternet-16 (Erişim: 23.08.2019)

2.3.12. The World Restaurant Awards (Dünya Restoran Ödülleri)

The World Restaurant Awards (TWRA), Dünya Restoran Ödülleri 30'dan fazla ülkede moda, spor, yiyecek-içecek faaliyetleri ve medya alanlarında faaliyet gösteren IMG şirketi tarafından düzenlenmektedir. IMG direktörlük görevini yapan Cecile Rebbot, The World's 50 Best Restaurant List'in kurucularından ve Where Chefs Eat'in yazarı Joe Warwick ve Cook It Raw ve Gelinaz projelerinin yürütücüsü olan Andrea Petrini tarafından ortaklaşa kurulan yeni bir restoran değerlendirme kuruluşudur (Seyhun, 2019). İlk ödülleri 18 Şubat 2019'da Paris'te vermiştir. Bu rehber diğer restoran değerlendirme kuruluşlarından farklı olarak; yiyecek içecek sektöründe olan her işletmeyi kapsayacak bir ödül sistemi geliştirme amacı taşımaktadır. Bu kuruluşun ortakları, diğer rehberlerin birbirlerini taklit eden ödüllendirme sistemlerinin olduğunu ve genelde herkesin üst düzey birkaç restorana ödül verdiğini, sokak aralarında yer alan geleneksel lezzetler sunan işletmelerin farkında olmadıklarını iddia etmekte, bu rehberin tüm değerlendirme rehberlerinden farklı bir ödüllendirme sistemine sahip olduğunu söylemektedirler (Seyhun, 2019). TWRA'nın değerlendirme sürecine bakıldığında; diğer değerlendirme kuruluşların denetçilerinin gizli olduğu fakat bu kuruluşun jürilerinin belli oldukları görülmektedir. Jürilerin film yapımcılarından, yıldızlı şeflerden, yemek kitabı

yazarlarından, gıda firmalarının temsilcilerinden, bilim adamları ve gazetecilerden oluşan 37 farklı milletten ve cinsiyet dengesinin sağlandığı çok kültürlü bir ekipten oluşmaktadır (Restaurant Awards World Web Sitesi).

TWRA'nın ödül kategorilerine bakıldığında; değerlendirme kriteri olarak, belirlenen **Big Plates** ve **Small Plates** (Büyük Tabaklar ve Küçük Tabaklar) ana kategorileri altında ödüllerin verildiği görülmektedir. Bu kuruluşun ortakları; Big Plattes adı altında verilen ödüllerin biraz daha ciddi kategorilerden oluştuğunu; Small Plates kategorisinde genellikle daha eğlenceli fakat kayda değer ödüllerin verildiğini ifade etmektedirler (Seyhun, 2019). Big Plates listesi 12 farklı kategoride ödül verirken; Small Plates listesinde 6 farklı kategoride ödül verilmektedir.

The World Restaurant Awards Big Plates

- **Restaurant of the Year** (Yılın Restoranı Ödülü): Büyük tabak kategorisinde verilen en önemli ödüllerden biridir.
- **Arrival of the Year** (Yılın Yeni Geleni): Bu ödüller son bir sene içerisinde açılan restoranlar arasından seçilen işletmelere verilmektedir.
- **House Special** (Şefin Menüsü/Spesiyali): Belirli bir yemekle ünlenerek ön plana çıkan restoranlara bu kategoride ödül verilmektedir.
- **Off-Map Destination** (Harita Dışı Mekân): İşletmeye gitmek için uzun bir mesafenin kat edilmesi gerektiğini fakat restoranın buna değdiğini ve bir hikayesi olduğunu belirten bir kategoridir.
- **Atmosphere** (Atmosfer): Restoran servisi, akustik ve genel ambiyansı değerlendirilerek verilen ödüllerdir.
- **No Reservations Required** (Rezervasyonsuz Restoran): Rezervasyon yapmadan iyi hizmetin alınabileceği restoran ödülleri bu kategoride verilmektedir.
- **Ethical Thinking** (Etik Düşünme): Amaçları karın doyurmanın ötesine geçip gerek çevre gerek ise sürdürülebilir faaliyetler, çalışanlarının refahı için çalışan ve fikirlerini hayata geçiren restoranları ödüllendirmek için bu kategoriye yer verilmiştir.
- **Original Thinking** (Özgünlük): Mutfaklarında yaratıcılığı ve özgünlüğü sanatsal bir şekilde sunan restoranları ödüllendirmek için oluşturulmuş bir kategoridir.
- **Enduring Classic** (Zamana Dayanan Klasik) en az 50 yıllık geçmişe sahip olan ve başarılı restoranlara verilen ödüdür.

- **Forward Drinking** (İcecekte Uzman): Restoranın servis ettiği içecekler konusunda kendini geliştirmesine, yeniliğine ve tazeleyici ürünleri kullanımına göre bu kategoride ödül verilmektedir.

- **Event of the Year** (Yılın Etkinliği): Bu kategoride restoran rezidansları ve pop-up'ların tanınması amaçlanmıştır.

- **Collaboration of the Year** (Yılın En İyi İş Birliği Yapan Restoranı): Bu kategoride değerlendirme kuruluşunun dikkatini çeken, restoranların kurduğu tedarikçi iş birlikleri ve yenilikçi yöntemlerdir. Ödüller tedarikçilerle olan ilişkiler göz önünde bulundurularak verilmektedir.

The World Restaurant Awards - Small Plates

- **Long-Form Journalism** (Restoran Yazarlığı): Bu ödül sadece yemek yapmayı aynı zamanda restoran ve yemek üzerine yazılar yazan şeflere verilen ödüdür.

- **Tweezer-Free Kitchen of the Year** (Cımbızsız Restoranlar): Cımbız yerine eli kaşık, kepçe kullanılarak tabaklama yapan şeflere verilen ödüllerdir.

- **Instagram Account of the Year** (Yılın Sosyal Medya Hesabı): Bu kategoride ödüller restoranların sosyal medya hesabına göre verilmektedir.

- **Tattoo-Free Chef of the Year** (Yılın Dövmesiz Şefi): Vücudunda dövme olmayan başarılı şeflere verilen ödüdür.

- **Trolley of the Year** (Yılın Servis Arabası): Kendi restoranlarında servis arabası ile yemeklerin servis edilmesini her zaman moda olarak gören restoranlara verilen ödüdür.

- **Red-Wine Serving Restaurant** (Kırmızı Şarap Servis Eden Restoran): Bu ödül menülerinde kırmızı şarabı ön planda tutan restoranlara verilmektedir (Fine Dining Lovers Web Sitesi).

Özetlemek gerekirse The RWA kuruluşunun diğer restoran değerlendirme kuruluşlarından çok farklı bir değerlendirme ve ödüllendirme sistemine sahip olduğu görülmektedir. Kuruluşun amacı; tüm yiyecek içecek sektöründe olan paydaşları bir şekilde bu değerlendirme ve ödüllendirme sistemi içine sokmaktır. Bu kuruluş sadece Dünya'nın en iyi birkaç restoran ve şefine odaklanmamakta, tüm gastronomi aktörlerinin iyi oldukları alanları ortaya çıkarmakta, ödüllendirerek onları daha yaratıcı ve daha aktif olmak için cesaretlendirmektedir (Restaurant Awards World Web Sitesi).

2.3.13. Türkiye’deki Restoran Değerlendirme Kuruluşları

Türkiye’de uluslararası üne sahip herhangi bir değerlendirme kuruluşu bulunmamakla birlikte son yıllarda İncili Gastronomi ve Yedy Gastronomik Derecelendirme Sistemi adı altında iki farklı kuruluş bulunmaktadır.

2.3.13.1. İncili Gastronomi

İncili Gastronomi Rehberi 2017 yılında Hürriyet gazetesi ve Karaca firmasının iş birliği ile oluşturulmuştur. Bu rehber, Türkiye’nin yeme-içme yazarları ve gizli müfettişlerin denetledikleri restoranların raporları doğrultusunda oluşturulmaktadır. Değerlendirme süreci ve jüriye bakıldığında; jüriyi oluşturan üyelerin şeflerden seçilmediği, daha çok gönüllülük esasına dayalı ve restoranlar ile hiçbir bağı olmayan kişilerin olduğu görülmektedir. Denetleme sürecinde, değerlendirme listesine alınan her restoran en az üç müfettiş ve proje ekibinden bir kişi ile ziyaret edilmektedir. Restoranlar kullanılan malzeme, lezzet, servis, kimlik, sunum ve ambiyansa göre değerlendirilmektedir. Puanlamanın son hali proje ekibi ve danışma kurulunun görüşleri alınarak yapılmaktadır. Bu puanlamalara göre restoranlar inciler ile ödüllendirilmektedir. İncilerin karşıladıkları kavramlar şu şekilde ifade edilmiştir. 5 inci; *olağan üstü deneyim*, 4 inci; *mükemmel*, 3 inci; *çok iyi*, 2 İnci; *iyi* ve 1 inci; *gitmeye değer*. İncili Gastronomi Rehberi şimdilik İstanbul, Ankara, İzmir, Çeşme ve Bodrum’daki işletmeleri kapsamaktadır (Akgün,2019).



Şekil 2. 34. İncili Gastronomi Rehberinin Logosu
Kaynak: İnternet-17 (Erişim: 24.08.2019)

2.3.13.2. Yedy gastronomik derecelendirme sistemi

Yedy değerlendirme kuruluşu bağımsız hiçbir kurum ya da kuruluş ile organik bağı olmayan 2014 yılında ‘Yedi Köşeli Yıldız’ ismiyle kurulmuştur. Ancak isminin uzunluğundan dolayı daha sonra “Yedy” ismi ile devam etmiştir. YEDY kuruluşunun jürileri gastronomi kültürüne hâkim, yeme içme konusunda uzman, Türkiye’nin her bölgesinden 5 olmak üzere toplam 30 ve İstanbul’dan 40 müfettiş ile toplamda 70 gizli denetçiden oluşan bir değerlendirme ekibine sahiptir. Bu ekip restoranları servis şekli, yemek kalitesi, ambiyans gibi kriterleri göz

önünde bulundurarak değerlendirmektedir. Tüm ziyaret ve denetlemeler gizlilik esasına göre yapılmaktadır. Yedy kuruluşu hiçbir işletmeye reklam vermemektedir. Bu kuruluş değerlendirmelerden sonra işletmeleri 1 ile 3 yıldız arasında ödüllendirmektedir. Yıldızların karşılıkları şu şekildedir:

1 Yıldız: İşletmenin bulunduğu il ya da ilçede bulunuyorsanız tercih etmeniz önerilen mekânları sembolize etmektedir.

2 Yıldız: İşletmenin bulunduğu il ya da ilçenin yakınlarında bulunuyorsanız yol değiştirmenize degeceğini ifade etmektedir.

3 Yıldız: Sadece o mekânda yemek deneyimi yaşamak için bulunduğu ile seyahat etmeye degeceğini ifade etmektedir.

Lezzet Noktası: Yıldız alamayan fakat lezzet konusunda başarılı bulunan ve tavsiye edilen mekânları ifade etmektedir (Yedy Web Sitesi).

2.4. Restoran Başarısına Etki Eden Faktörlere İlişkin Yapılan Araştırmalar

Günümüzde hizmet sektöründe olan işletmelerin mal ve hizmetlerini müşteri beklenti ve isteklerine göre ürettikleri görülmektedir. Özellikle restoran sektöründe müşteri istek ve beklentilerini iyi analiz etmemiş işletmelerin benzer hizmetler veren işletmeler karşısında rekabet edemediği dolayısıyla işletme devamlılığının sağlanmadığı görülmektedir (Albayrak, 2014). Araştırmalar incelendiğinde tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen birtakım faktörlerin olduğu anlaşılmaktadır. Bunların; işletmenin kuruluş yeri, atmosferi, menü çeşitliliği, servis kalitesi, servis hızı, fiyatı, hijyen uygulamaları ve yemeklerin kalitesi gibi faktörler olduğu görülmektedir. Restoran işletmeleri tarafından tüketicilerin restoran seçme faktörlerinin bilinmesi ve alternatifler arasında hangi kriterlere göre seçim yaptıklarının araştırılması, işletmenin tüketici isteklerine doğru cevap vermesine dolayısıyla restoranın genel başarısı için önemli olduğu aktarılmaktadır (Pedraja ve Yagüe 2001). Yapılan çalışmalara bakıldığında bu faktörlerin önem sırasının değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni, araştırmanın yapıldığı yer ve araştırmaya dâhil edilen katılımcıların demografik yapısı, gelir düzeyleri, eğitim düzeyleri, meslekleri, medeni hal ve çocuk sahipliği gibi durumlar restoran tercihlerindeki faktörlere etkisi ile açıklanabilmektedir (Arıker,2012). Ancak; tüketici tercihlerin yalnızca demografik değişkenlere göre değil, çeşitli koşullara göre de farklılık gösterdiği de görülmektedir. Örneğin; Pettijohn ve arkadaşlarının (1997) yaptıkları çalışmada fast-food restoran müşterilerinin bu işletmeleri tercihlerinde etkili olan en önemli faktörün yemeğin kalitesi olurken; Habip ve arkadaşlarının (2011) Malezya’da yaptıkları çalışmada fast

food müşterilerinin tercih faktörlerinin gıda güvenliği ve servis hızı olduğu sonucuna varmışlardır. Bir başka çalışmada, birinci sınıf restoran müşterilerinin işletmeyi tercih etmelerinde müşteri ilişkileri en önemli faktör olduğu sonucuna varılmıştır (Njite ve ark., 2008). Bazı çalışmalarda bireylerin restoran tercihlerini etkileyen faktörlerin birlikte gittiği kişiler ve restoranın türünün etkin faktör olduğu görülmektedir (Auty, 1992; Kivela, 1997). Örnek çalışmalardan anlaşıldığı gibi tüketicilerin restoran seçim motivasyonlarını etkileyen farklı kriterler bulunmakta ve bu kriterlerin önem sırası farklılık göstermektedir. Tüketicilerin restoran seçimlerini etkileyen faktörler hakkında yerli ve yabancı literatürde yer alan bazı çalışmalar Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

Tablo 2.6'da farklı araştırmacılar tarafından ele alınan tüketicilerin restoranları tercih etme faktörleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörlerin önem sırasının değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bunlara ek olarak tüketici tercihlerini etkileyen faktörlere yeni faktörlerin eklendiği görülmektedir (gürültü, tüketicilerin işletmeye duydukları sadakat duygusu, her seferinde farklı deneyimler yaşama isteği vb.). Bu durum tüketicilerin restoran işletmelerinden beklentilerinin sürekli farklılaşarak arttığı ile açıklanabilmektedir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında tüketicilerin restoran seçimlerinde bazı belirleyici niteliklerin önemini ortaya koydukları görülmektedir. Bu kategoriler iletişim, yemek, servis, ortam ve değer/uygunluk olarak özetlenebilmektedir. Restoran sektörünün gelişmesine paralel tüketici tercihlerini etkileyen faktörlerde değişiklikler görülmektedir. Bu alanda çalışmalar artıkça tüketici tercihlerini etkileyen yeni faktörler ortaya çıkmıştır. Genel olarak restoran seçimlerinde fiyat/değer faktörü, kalite/beklenti faktörü, çeşitlilik/yenilikçi faktörleri, yaş, cinsiyet ve dışarda yeme sıklığı gibi faktörlerin tüketici tercihlerinde etkili olduğu görülmektedir (Harrington vd., 2011). Oldukça rekabetçi ve doygun restoran endüstrisinde, hedeflenen tüketici ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamak başarılı bir restoran yönetimi için çok önemlidir (Harrington vd., 2011).

Tablo 2. 6. Tüketicilerin Restoran Tercihlerini Etkileyen Faktörleri İnceleyen Çalışmalar

Yemek Kalitesi/Tadı	Lewis (1981), Auty (1992), Gregorie vd. (1995), Kivela (1997), Qu (1997), Clark ve Wood (1998), Soriano (2001), Yüksel ve Yüksel (2002), Heung (2002), Sulek (2004), Namkung ve Jang (2007), Batra (2008), Ha ve Jang (2009), Han ve Ryu (2009), Özdemir (2010), Kim vd. (2010), Bhuyan (2010), Harrington vd. (2011), Alonso (2013), Filimonau ve Krivcova (2016), Yi vd. (2017)
Ambiyans	Lewis (1981), Milliman (1982), Auty (1992), Baker vd. (1994), Kivela (1997), Clark ve Wood (1998), Lahue (2000), Sharma ve Stafford (2000), Soriano (2001), Grossbart (2002), Erik ve Nir (2004), Namkung ve Jang (2007), Rowe (2010), Özdemir (2010), Bhuyan (2010), Harrington vd. (2011), Tüzünkan ve Albayrak (2016), Yi vd. (2017)
Menü/Yemek Çeşitliliği	Lewis (1981), Auty (1992), Ladki ve Nomami (1996), Kara vd. (1997), Kivela (1997), Clark ve Wood (1998), Yüksel ve Yüksel (2002), Heung (2002), Sparks vd. (2003), Erik ve Nir (2004), Namkung ve Jang (2007), Batra (2008), Choi vd. (2010), Özdemir (2010), Fatimah vd. (2010), Harrington vd. (2011), Rahman (2012), Alonso (2013)
Fiyat	Lewis (1981), Auty (1992), Qu (1997), Kara vd. (1997), Kivela (1997), Clark ve Wood (1998), Pedreja ve Yagüe (2001), Soriano (2001), Han ve Ryu (2009), Harrington vd. (2011), Arıker (2012), Alonso (2013), Filimonau ve Krivcova (2016),
Servis Kalitesi/Hızı	Ladki ve Nomami (1996), Clark ve Wood (1998), Yüksel ve Yüksel (2002), Heung (2002), Raab vd. (2009), Ha ve Jang (2009), Han ve Ryu (2009), Bhuyan (2010), Filimonau ve Krivcova (2016), Yi vd. (2017)
Konum/Bölge	Qu (1997), Kivela (1997), Moschis vd. (2003), Cullen (2004), Buchtal (2006), Knutson vd. (2006), Özdemir (2010), Fatimah vd. (2010), Arıker (2012)
Hijyen	Gregorie vd. (1995), Kara vd. (1997), Kivela (1997), Cullen (2004), Aksoydan (2006), Henson vd. (2006), Worsfold (2006), Fatimah vd. (2010), Rahman (2012)
Müşteri İlişkileri	Gregorie vd. (1995), Kivela (1997), Heung (2002), Njite (2008), Tüzünkan ve Albayrak (2016)
Rahatlık	Kara vd. (1997), Kivela (1997), Moschis vd. (2003), Tüzünkan ve Albayrak (2016)
İşletme İmajı	Ladki ve Nomami (1996), Cullen (2004), Harrington vd. (2011), Jin vd. (2012)
Mal/Hizmet Kalitesi	Qu (1997), Fu ve Parks (2001), Soriano (2001)
Kalabalık	Tse vd. (2002), Sparks vd. (2003), Erik ve Nir (2004)
Çocuk Opsiyonu	Kara vd. (1997), Arıker (2012), Jones (2018)
İşletmenin Çalışma Saatleri	Ladki ve Nomami (1996), Kara vd. (1997)
Besin İçeriği	Wootan ve Osborn (2006)
Ödenilen Paranın Karşılığı	Raab vd. (2009)
Yemeklerin Sağlıklı Olması	Bhuyan (2010)
Gürültü	Harrington vd. (2011)
Sadakat	Ha ve Jang (2010)

2.4.1. Yemek Kalitesi/Tadı

Tüketicilerin restoran seçimine etki eden faktörlerin başında yemeğin kalitesi, bir başka ifade ile yemekte aradıkları tadı bulmaları restoran seçiminde veya tekrar ziyaret etme niyetlerinde önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda tüketici tercihlerini etkileyen en önemli faktör yemeğin kalitesi/tadı olmuştur (Lewis 1981; Auty, 1992; Gregorie ve diğ.,1995; Kivela,1997; Qu, 1997; Clark ve Wood; 1998), Soriano (2001), Yüksel ve Yüksel, 2002; Sulek, 2004; Namkung ve Jang, 2007; Batra, 2008; Ha ve Jang, 2009; Özdemir, 2010; Harrington ve diğ.,2011; Alonso, 2013; Filimonau ve Krivcova, 2016; Yi ve diğ., 2017). Yemeğin kalitesi/tadı faktörünün önemli olması; ürünün kaliteli ve lezzetli sunulması, tüketicileri duygusal açıdan tatmin ediyor olmasına bağlanmaktadır. Kalitesiz ve lezzetsiz bir yemeğin profesyonelce servisi veya muhteşem bir atmosferde sunumu müşteriler tarafından pek memnun edici olmamaktadır. Dolayısıyla yemeğin kaliteli olması ve işletmelerin bunun farkında olarak tüketicilerin beklentilerine cevap vermeye çalışmaları işletmenin devamlılığı için elzem olmaktadır. Nitekim Jin ve arkadaşlarının (2012) yapmış oldukları çalışmada, yemek kalitesinin müşterilerde oluşacak olan marka imajına en çok etki eden faktör olduğunu da belirtilmişlerdir. Bu çalışmadan anlaşıldığı gibi; yemek kalitesinin, müşterilerin sadece bir restoranı tercih etme sebebi değil, aynı zamanda restoran için bir imaj kaynağı ve dolaylı olarak da önemli bir reklam ve pazarlama unsuru olduğu gerçeğidir. Müşterilerin işletmeleri tercih ederken işletmenin marka imajına göre tercih yaptıkları bilinmektedir (Yi vd., 2017). Ayrıca Low ve Lamb (2000), güçlü bir markanın müşterilere güven hissettirdiğini ve bir ürünün olumlu algılanmasına yol açtığını iddia etmektedirler. Bu sebeple restoran işletmecilerinin, diğer restoranlarla rekabette öne geçebilmesi için dikkat etmeleri gereken faktörlerden biri kuşkusuz yemek kalitesi ve tadıdır. Bunu başardığı takdirde dolaylı olarak marka imajının da gelişmesini sağlayacak ve rekabette bir adım öne geçmiş olacaktır.

2.4.2. Ambiyans

Kotler (1973), ambiyansı tüketicilerdeki spesifik duygusal etkileri ortaya çıkarmak ve satın alma olasılıklarını artırmak için mekânın bilinçli tasarımı olarak tanımlamaktadır. Kotler (1973), dikkat çeken, mesaj veren ve etki oluşturan ortamlar olmak üzere ambiyansın yönlerini üç kategoriye ayırmıştır. Özellikle dikkat çeken bir ortam, restoranın rakiplerinden ayrılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Mesaj veren ortam, müşterilerin restoranın kalite seviyesini anlayabileceği somut bilgiler sağlamaktadır. Yani restoran, müşterileri ile yemek deneyimlerini büyük ölçüde etkileyen, çevre aracılığıyla müşterileri ile iletişim kurabilmektedir (Bitner, 1992). Son olarak, etki oluşturan ortamlar, müşterilerin duygusal tepkilerini harekete

geçirir. Örneğin; bir restoranın iç tasarım, müzik, aydınlatma gibi ortam faktörleri, müşterilerin duygularını güçlü bir şekilde etkilemekte ve bu nedenle tercihlerinin oluşumunu sağlamaktadır (Spangenberg ve diğ., 1996). Farklı araştırmacıların yaptıkları çalışmaların sonuçlarına bakıldığında işletmelerin ambiyansının tüketici tercihlerini etkiledikleri görülmektedir. Örneğin; Wall ve Berry (2007), fiziksel çevrenin, yemek deneyiminin bir parçası olduğu için müşteri kalite algıları ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Namasivayam ve Mattila (2007), restoran ortamının gıda kalitesi algısı konusunda olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte restoran ortamı, müşterileri olumlu satın alma kararlarına teşvik etmektedir. Çünkü rahat iç mekân, hoş koku ve hoş mutfak eşyaları, müşterilerin daha olumlu algılara sahip olmasını sağlamaktadır. Bu iddiayı Han ve Ryu'da (2009) yaptıkları çalışmada rahat bir iç mekânın, müşterilerin yemek memnuniyetini ve restoran tercihini tekrarlama niyetlerini etkilediği sonucuna vardıklarını desteklemektedir. Ambiyansın her yönü, müşterilerin deneyimlerini daha olumlu değerlendirmelerine yol açar (Yi ve diğ., 2017). Bu nedenle müşterilerin restoran seçim faktörleri arasında ambiyans çok önemli bir yer edinmiştir. Özellikle birinci sınıf restoran müşterileri, restoranları değerlendirmede sadece yemek kalitesini dikkate almamakta, bunun yanında ambiyans gibi yan faktörlere de oldukça dikkat etmektedir.

2.4.3. Menü/Yemek Çeşitliliği

Yemeklerin kalitesi ve ambiyansın müşterilerin tercihlerini etkileme gücünün yanında, bir diğer faktör de menü yani yemek çeşitliliğidir. Jin ve arkadaşları (2012) çalışmalarında yiyecek resimlerinin, sağlıklı yiyecek seçeneği veya vejetaryen yiyecekler gibi çeşitlerin menülere eklenmesinin, müşterilerin restoranda kendi yiyeceklerini seçmelerine yardımcı olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla beraber müşterilerin yiyecek ihtiyaçları karşılanarak restoranların marka imajı geliştirilmektedir. Günümüzde özellikle sağlık sorunlarından dolayı tüketicilerin menü tercihlerinde hassas olmaları restoran tercihlerini etkilemektedir. Hızla gelişen restoran sektöründe rekabet edebilmek için işletmelerin tüketicilerin bu yönde istek ve beklentilerini iyi analiz edip cevap verebilmeleri önem arz etmektedir. Örneğin; bir restoranın alerji, diyabet, yaşlı, çocuk, sporcu, diyet, vejetaryen gibi menü alternatifleri ile tüketiciye hizmet vermesi tüketici tercihlerini olumlu yönde etkileyecektir. Tüm bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda menü/yemek çeşitliliği, tüketici tercihlerini etkileyen önemli faktörler arasında yerini alması kaçınılmaz olmuştur.

2.4.4. Fiyat

Fiyat, diğer faktörlerden farklı olarak sadece yiyecek ve içecek sektöründe değil, takas yöntemiyle alışverişin yapıldığı yıllardan beri bir fiyatın ortaya konduğu bütün sektörlerde, en önemli tercih faktörlerinden biri olmuştur. Bolton (1999), fiyatın genel müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda fiyat, sadece bir tercih faktörü değil, aynı zamanda verilen hizmet seviyesinin anlaşılmasında önemli ipuçları veren bir kavramdır. Diğer bir ifade ile müşteri tarafından gözlenen fiyatlar ne kadar yüksek ise, ürün kalitesi veya müşterinin beklediği hizmet o kadar yüksek olmaktadır (Chen ve diğ., 1994). Han ve Ryu (2009), bir restoranın beklenen kalitesinin fiyatlarla doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Literatür incelendiğinde fiyat ve alınan hizmetin orantılı olması müşteri tercihleri için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir bir kâr politikası gözeten işletmelerin genellikle fiyat politikalarını sundukları ürün ve hizmetler ile doğru orantıda geliştirdikleri görülmektedir (Lewis, 1981; Filimonau ve Krivcova, 2016).

2.4.5. Servis Kalitesi/Hızı

Hizmet kalitesi, genellikle müşterinin hizmetin genel mükemmelliği veya üstünlüğüne ilişkin yargısı olarak tanımlanmaktadır (Zeithaml ve diğ., 1990). Bu nedenle hizmet kalitesi, müşterinin beklentileri ve performans karşılaştırarak oluşturduğu öznel değerlendirmedir (Bolton ve Drew, 1991). Parasuraman ve arkadaşları (1988), servis kalitesini ölçmek için bir araç olarak SERVQUAL ölçeğini geliştirmişlerdir. SERVQUAL beş boyuttan oluşmaktadır: Güvenilirlik, duyarlılık, empati, güvence ve somutluklar. Geliştirildiği ilk günden beri, servisle ilgili durumlarda hizmet kalitesini değerlendirmek için SERVQUAL uygulanmaktadır (Caruana ve diğ., 2000; Lee ve Lambert, 2000).

Servis kalitesi; yemek kalitesi kadar önemli olup, müşterilerin bir restoran hakkındaki algısında önemli bir rol oynamaktadır (Namkung ve Jang, 2008). Wall ve Berry (2007), servis kalitesi faktörlerini; insan ve mekanik faktörler olmak üzere iki ana gruba ayırmıştır. İnsan faktörlerini; profesyonellik, nezaket, endişe, verimlilik ve hizmet sağlayıcıların coşkusu olarak tanımlamakta ve bunların restoran kalitesini belirlemede çok önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Diğer taraftan serviste kullanılan ekipmanların kalitesi iyi bir yemeği tamamlayıcı öğeleri olarak bilinmektedir. İyi restoranların servis ve servis ekipmanlarına önem verdiği görülmektedir. Müşteri memnuniyeti, özellikle servis elemanlarının misafirleri karşılamasından başlanıp, iyi vakit geçirmelerinin sağlanması ve uğurlama sürecine kadar olan safhaları kapsamaktadır. Bundan dolayı restoran işletmeleri iyi ve kaliteli yemek sunmanın

yanında servis elemanlarının eğitimlerine de gereken önemi verdikleri görülmektedir. Bu faktörü göz ardı eden restoran işletmelerinin, çok kaliteli bir yemeği kötü bir servis ile sunmaları sonrasında misafirlerin aklında kalanın yemeğin kalitesinin değil, kötü servisinin olduğudur. Bu durumun işletmeye zarar verdiği bilinmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında servis kalitesinin, restoran kalitesi hakkındaki müşteri algılarını ve restoranın tekrar ziyaret edilme niyetlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Berry ve Bendapudi, 2003).

2.4.6. Konum/Bölge

Restoranın konumu diğer faktörler kadar önem arz etmektedir. Restoran için konum belirlenirken restoranın konsepti, servis tarzı, menü fiyatı, hedef kitlesi gibi özel kriterler rol oynamaktadır. Ulaşım kolaylığı, hammaddelere yakınlık, potansiyel müşterilerin bölgede bulunması gibi unsurlar; restoranın kuruluş yeri seçiminde göz önünde bulundurulması gereken unsurlardan yalnızca birkaçı olmuştur. Özellikle ulaşım kolaylığı, müşterilerin restoranı tercih etmesindeki en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bahsetmiş olduğumuz; yemek kalitesi, ambiyans, menü, fiyat, servis kalitesi ne kadar başarılı olursa olsun; restorana ulaşımın güçlüğü, hepsini gölgede bırakmaktadır. Çünkü müşterinin restorana ulaşımında karışılacağı zorluklar, diğer faktörler ne kadar başarılı olursa olsun müşterinin tercihinde değişiklik yapmasına sebep olacaktır (Walker, 2012: 94). Restoranın kuruluş yeri; restoranın özelliklerine göre itinayla seçilmesi gereken unsurdur. Aksi takdirde restoran; ağırlanması planlanan müşteri potansiyeline ulaşamamaktadır. Araştırmacılar; bu görüşü destekler nitelikte çalışmalar yapmakta, müşterilerin tercihlerini etkileyen faktörler arasında en çok önem verdikleri faktörlerin içinde, bölgeyi de dile getirmektedirler (Qu, 1997; Özdemir, 2010; Arıker, 2012).

Sonuç olarak; restoran işletmelerinin, rekabetçi yiyecek-içecek sektörü içinde hayatta kalabilmek amacıyla, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerinden daha etkin bir şekilde karşılamaları gerekmektedir. Bunun için müşteri tercihlerini, ihtiyaç ve isteklerini bilmek ve bu tercihler doğrultusunda mal ve hizmet sunumlarını şekillendirmek zorunda olmaktadır. Yazarların araştırma sonuçları ışığında müşterilerin restoran seçimini etkileyen en önemli faktörler, gerekli literatür taraması yapılarak Tablo 2.6'da sunulmuştur. Bu sonuçların çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örneğin; Kim ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmada, Las Vegas'ta bulunan kişilerin tercihlerini etkileyen en önemli faktörün yemeğin kalitesi iken, Cullen'ın (2004) yapmış olduğu çalışmada, Dublin'de bulunan kişiler için hijyen Rahman'ın (2012) yaptığı çalışmada ise Dakka'da bulunan kişileri etkileyen en önemli faktörün menü/yemek çeşitliliği olduğu görülmüştür. Batra'nın (2008)

yapmış olduğu çalışmada ise, Bangkok'a gelen Asyalı turistler için en önemli faktör yemeğin kalitesi ve tadı iken, Batılı turistlerin en çok dikkat ettiği faktör menü ve yemek çeşitliliği (sağlıklı ve vejetaryen yemek seçenekleri) olmuştur. Bununla beraber bir diğer farklı sonuç Kore'den gelmiştir. Ha ve Jang'ın yapmış olduğu çalışmada, Koreli restoran müşterilerinin önem verdikleri faktör arasında yemek ve servis kalitesi ile birlikte sadakat da bulunmaktadır (Ha ve Jang, 2010). Yani Koreli müşteriler, sık tercih ettikleri restoranlara olan sadakatlerinden dolayı, yine aynı restorana tercih etmeye eğilim göstermektedirler. Çıkan sonuçlar aynı zamandacinsiyet, yaş, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, meslek, medeni durum, çocuk sahipliği vb. birçok demografik değişkene de bağlı olarak değişebilmektedir. Araştırmacılar tarafından ortaya konan çalışmalar neticesinde, müşterilerin restoran seçimlerini etkileyen en önemli faktörün yemek kalitesi/tadı olduğu görülmüştür. Yemek kalitesi/tadı faktörünü çok yakın sonuçlar ile ambiyans ve menü/yemek çeşitliliğinin takip ettiği görülmüştür. Diğer önemli faktörlerin sırasıyla; fiyat, servis kalitesi/hızı, konum/bölge, hijyen, müşteri ilişkileri, rahatlık, işletme imajı, mal/hizmet kalitesi, kalabalık, çocuk opsiyonu, işletmenin çalışma saatleri, besin içeriği, ödenen paranın karşılığı, yemeklerin sağlıklı olması, gürültü ve sadakat olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda araştırma sonuçları restoran yöneticilerine, bir müşterinin beklentilerinin ne olduğu hakkında bir fikir verebilmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırmada verilerin elde edilebilmesi için nitel araştırma yaklaşımından faydalanılmıştır. Nitel araştırmalar özgün konuların farklı yönleriyle derinlemesine incelenmesine olanak sağlamaktadır. Araştırma betimsel araştırma modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Olay ve olguların detaylarıyla ele alındığı keşifsel ve betimsel araştırmalarda nitel araştırma yöntemi sıkça kullanılmaktadır.

Araştırmanın evrenini İspanya'nın Bask Bölgesi (San Sebastian)'deki Michelin Yıldızlı Restoranların şefleri oluşturmuştur. Bask bölgesinin seçilmesinde etkili olan unsur; 2018 yılına kadar Dünya'da metrekaresine başına en çok Michelin Yıldızlı Restoranın bulunduğu bölge olmasıdır (2019 yılında Japonya'nın Kyoto şehri bu rekoru kırmıştır). 11 Michelin Yıldızlı restoranıyla San Sebastian, Dünya'nın en iyi restoranlarının bulunduğu yerlerden biri olmuştur. Ayrıca Dünya'nın en iyi gastronomi okullarından olan *Basque Culinary Center*'in bu bölgede faaliyet göstermesi bölgeyi Dünya'nın önemli gastronomi merkezlerinden biri haline getirmiştir. Çalışmaya katkı sağlayan restoran şeflerinin önemli bir kısmı aynı zamanda bu okulda ders vermektedirler. San Sebastian bölgesi 2018-2019 Michelin rehberinde 3 adet üç yıldızlı 1 adet iki yıldızlı ve 7 adet bir yıldızlı olmak üzere toplam 11 restoran yer almıştır. Tüm yıldız gruplarından restoranların olması yıldız kategorileri arasındaki farkların belirlenmesinde önem arz etmektedir.

Evren, bilimsel araştırma amacıyla elde edilen verilerin bulunduğu ve bu verilerin temsil ettiği topluluktur. Örnekleme ise; bilimsel araştırmalarda hedef çalışma evreni hakkında araştırma amacına uygun olarak genellemelerde bulunabilmek için seçilen grup ve örneklerdir (Büyüköztürk vd., 2017: 82-84). Bu araştırmanın evrenini İspanya'da Michelin Yıldızlı rehberine ve Dünya'nın En İyi 50 Restoranı kategorisine girerek başarıları belgelenen restoranların şefleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında İspanya San Sebastián bölgesindeki Michelin Yıldızlı restoranların şefleri içerisinde seçilen katılımcı şefler örneklemini oluşturmuştur. Mülakatlarda tesadüfi (olasılıklı) olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıkça tercih edilen amaçlı örnekleme yönteminde çalışma evreninden belli özelliklerine göre veya araştırmacının yargısına göre katılımcı seçilmektedir. Amaçlı örneklemede araştırma problemine ilişkin kapsamlı bilgiye sahip olan araştırmacı, katılımcıların araştırmaya katkısına ve konuya ilişkin bilgi birikime yönelik öngöründe bulunduğu için araştırma örneklemini oluşturmakta, katılımcıları detaylıca değerlendirerek belirlemektedir (Böke, 2014: 125). Araştırma kapsamında restoranlarının sahipleri, mutfak şefleri ve laboratuvar şefleri ile

görüşmeler yapılmıştır. Belirtilen kapsamda görüşmeler planlanan şefler ile iletişim kurularak araştırma sürecinde kesin olarak belirlenmiştir. Arzak, Akelarre, Alameda, Amelia, Elcano, Mugaritz, Kokotxa ve Zuberoarestoranı şefleri ile mülakat gerçekleştirilmiştir.

3.1. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplamak için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemi nitel araştırmalarda en sık tercih edilen veri toplama yöntemlerinden birisi olup katılımcılarla yüz yüze, telefonla veya elektronik kanallarla çift taraflı bir etkileşimle verilerin elde edilmesini ifade etmektedir. Görüşmeler yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflandırılmaktadır (Demir, 2014: 291). Araştırmada şeflerin araştırma problemine yönelik görüş ve değerlendirmeleri mülakat yöntemiyle elde edilmiştir. Mülakatlar yarıyapılandırılmış mülakat yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde görüşmeci soruları önceden hazırlamakta ve görüşme sürecinde katılımcıya kısmen esneklik sağlayarak araştırma sorularının tartışılmasına imkân tanımaktadır (Ekiz, 2017: 63). Soru formları oluşturulması öncelikle literatürdeki araştırmaların ortaya koyduğu kategoriler dikkate alınmıştır. Restoran özelliklerine ilişkin dış çevre, iç çevre, menü çeşitliliği, hizmet kalitesi ile ilgili kategoriler için Koo vd., (1999) Alonso, (2014) ve Cullen, (2005) yaptıkları çalışmalardan faydalanılmıştır. Ardından turizm ve gastronomi alanlarında uzman 8 kadar akademisyen ile görüşülerek kategoriler oluşturulmuştur. Son olarak soru formu taslağı elde edilmiş ve 20 kadar uzman ile ön değerlendirme uygulaması gerçekleştirilerek forma son hali verilmiştir. Oluşturulan soru formu ile San sebastianda faaliyet gösteren michelin yıldızlı restoran şefi ile pilot çalışması gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulaması sonucunda Soru formunun ilk bölümünde şeflerin Michelin rehberi hakkında bilgi vermektense çekindikleri gözlemlenmiş, Michelin yıldızı rehberine ilişkin değerlendirmeler bölümü soru formunun sonuna eklenerek soru formu tekrar düzenlenmiştir. Görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada verilerin elde edilmesi için yarı yapılandırılmış mülakat formundan yararlanılmıştır. Doğru verilerin elde edilebilmesi için yarı yapılandırılmış mülakat formu uzman görüşüne sunulacak gerekli düzenlemeler yapılmıştır (Ek 1). Araştırma sonuçlarının geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanmasında en önemli göstergelerden biri de verilerin detaylı bir şekilde derinlemesine incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 48). Mülakatlarda araştırmacının görüşme için hazırlıklı olması, konuşulacak ve tartışılacak konuları belirleyerek sıralaması, gerekli bilgilerin elde edilmesine yetecek sayıda katılımcıyla görüşmesi ve elde ettiği bilgileri kapsamlı şekilde ele alabilmesi görüşmenin başarısı için önemli unsurlardır (Arıkan, 2013: 65). Araştırmada restoran şeflerinin yoğunluğu göz önünde bulundurularak, mülakatlar için önceden

kendileriyle iletişim kurulmuş ve kendilerinin talep ettiği gün ve saatte görüşme gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte restoranlarda bir kısım şefin talepleri görüşmeyi yemek esnasında gerçekleştirmek şeklinde olmuştur. Bu durumda görüşmeler, şeflerin belirttiği gün ve saatte restoranlara yemek rezervasyonu yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu sayede samimi bir ortam oluşturulup katılımcılardan daha fazla bilgi alınması mümkün olmuştur. Mülakatlar gerçekleştirilirken, şeflerden izinleri alınarak bazı görüşmeler ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır. Yapılan mülakatlar 50 dakika ile 2 buçuk saat arası sürmüştür ve ortalama mülakat süresi 1 buçuk saat olmuştur, ardından yazıya dökülüp raporlanarak incelenmiştir.

Verilerin analizi aşaması; cevapların kategorilere ayrılması, katılımcıların verdikleri cevaplardan direk alıntılar yapılması ve araştırmacıların yorumlarına yer verilmesi, kod ve temaların oluşturularak tablolar halinde sunulması ile gerçekleşmiştir. Ayrıca araştırmacı akademisyen, 3 yıl boyunca aralıklarla bölgeyi ziyaret ederek araştırma problemi hususunda gözlemlerde bulunmuştur. İşletmelerde çeşitli etkinliklere katılmıştır. Restoranlar ve organizasyon yapıları hususunda incelemelerde bulunmuştur.

3.2. Verilerin Analizi

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerine uygun olarak incelenmiştir. Nitel araştırmalarda veri analizi için çeşitli aşamalar ve süreçler oluşturulup araştırmacılara önerilmiştir. Dey, çalışmaları betimleme, sınıflandırma ve ilişkilendirme şeklinde üç aşama ile belirtmekte, nitel araştırmalarda veri analizinin gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Araştırmacı bu aşamalarda betimleme ile olguların detaylı tasvir edilerek gerekçeleriyle kaynaklarının belirlenmesini, sınıflandırma ile kategoriler oluşturularak içerik ve temanın şekillendirilmesini, ilişkilendirme ile araştırma verilerinin bağlantılarıyla ifade edilmesini anlatmaktadır (Özdemir, 2011: 330). Araştırmada şeflerin görüş ve değerlendirmelerine yönelik raporların belirtilen araştırmacının savunduğu nitel veri analizi sürecine uygun olarak incelenmiştir. İlk aşamada katılımcı şeflerle gerçekleştirilen görüşmeler detaylı şekilde betimlenmiştir. Ardından elde edilecek verilerden oluşan kategorileri ve temalara göre sınıflandırarak içerik kapsamlı şekilde ifade edilmektedir. Daha sonra, araştırma verilerinde araştırma problemi bağlamında ortaya çıkan ilişkiler ve bağlantılar incelenerek çalışmanın veri analizi tamamlanmıştır. Son olarak elde edilen veriler bütüncül bir içerik halinde araştırma amacına uygun olarak ortaya konulup yorumlanarak sonuçlarıyla ifade edilmiştir.



4. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen araştırma verileri bulgular kısmında detaylı olarak ortaya konulmuştur. Araştırma örnekleminde ele alınan Michelin Yıldızlı restoranların tanımlayıcı bilgileri Tablo 4.1’de ortaya konulmuştur.

Tablo 4. 1. Michelin Yıldızlı Restoranların ve Katılımcı Şeflerin Tanımlayıcı Bilgileri

Demografik Sorular	Şef 1	Şef 2	Şef 3	Şef 4	Şef 5	Şef 6	Şef 7	Şef 8
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Yaş	71	34	34	49	48	44	48	68
Eğitim Seviyesi	Lisans	Lisans	Lise	Lisansüstü	Lisans	Lisans	Lisansüstü	Lise
Gastronomi Mutfak Eğitimi	Evet	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Pozisyon	Sahip/ Şef	Sahip/ Şef	Sahip / Şef	Sahip/Şef	Sahip/Şef	Sahip/Şef	Sahip/ Şef	Sahip/ Şef
Mutfak Tipi	Modern Bask	Modern Bask	Modern Avrupa	Modern Bask	Geleneksel Bask mutfağı	Modern Bask	Modern Bask	Yöresel/ Modern
Kapasite	60-70 kişi	65-70 kişi	8 masa	60 kişi	65 kişi	30 kişi	50 kişi	65 kişi
Çalışma saatleri	13.30 15.30 20.30 23.30	12.30 15.30 19.30 23.30	19.30 21.30	13.30 15.30 20.45 23.30	13.30 15.30 Hafta sonu 20.30 23.30	13.30 15.30 20.30 23.30	13.30 15.30 20.30 23.30	13.30 15.30 20.30 23.30
Kapalılık Durumu	Pazartesi ve Yılda 2 ay	Pazar Akşamı-Pazartesi	2 ay	Haziranda 2 hafta Aralıkta 3 hafta	Salı	Farklı aylarda yaklaşık 4 hafta kapalı. Pazar-Pazartesileri kapalı	4 ay kapalı (Kış)	Pazar Çarşamba
Personel Sayısı	Toplam 70	Toplam 25	Toplam 22	Toplam 60	Toplam 23	15- 20 arası değişmekte	Toplam 70	Toplam 25
Michelin Yıldız Sayısı	3 (***)	1 (*)	1 (*)	3 (***)	1 (*)	1 (*)	2 (**)	1 (*)
Hizmet Yılı	50 yıl	77 yıl	1 yıl	122 yıl	55 yıl	18 yıl	22 yıl	120 yıldan fazla

Tablo 4.1’de görüşme gerçekleştirilen Michelin Yıldızlı restoran şeflerine ait demografik bilgiler yer almaktadır. 2019 Michelin rehberinde San Sebastian bölgesinde toplam 11 restoran yer almıştır. Bu restoranların yıldız dağılımı; üç adet 3 yıldızlı, bir adet 2 yıldızlı ve yedi adet 1 yıldızlı restoran şeklindedir. Görüşme gerçekleştirilen restoranların yıldız dağılımı ise; iki adet 3 yıldızlı, bir adet 2 yıldızlı ve beş adet 1 yıldızlı restoran olmak üzere toplam 8 restoran

şefi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde biri kadın yedisi erkek olmak üzere toplam sekiz Michelin Yıldızlı restoran şefinin bu çalışmaya katkı sağladıkları görülmektedir. Yaş gruplarına bakıldığında en düşük 34 ve en yüksek 71 yaş aralığında değişmektedir. Eğitim seviyesine bakıldığında iki şefin yüksek lisans, beş şefin lisans ve bir şefin ortaöğretim mezunu olduğu ve bir şef hariç tüm şeflerin mutfak ile ilgili eğitim aldığı görülmektedir. Görüşme sırasında bazı şeflerin Mutfak okullarında ders verdiği ve bir şefin gastronomi alanında akademik yayın yapan bilimsel bir derginin editörü olduğu bilgisi ortaya çıkmıştır. Şeflerin çalıştıkları mutfak tiplerine bakıldığında bir şefin modern Avrupa Mutfağı, diğer şeflerin Geleneksel Bask (İspanya'nın Katalonya Bölgesi) Mutfağını modernize ederek çalıştıkları görülmektedir. Şefler işletmelerinin misafir kapasitelerinin en az 30 en fazla 70 kişi olarak bildirdikleri görülmektedir. Personel sayısının ise; iki ve üç yıldızlı restoranlarda 60 ile 70 kişi, bir yıldızlı restoranlarda 20 ile 25 kişi olduğu görülmektedir. İşletmelerin çalışma saatleri; öğlen servisi için genellikle 12.30 ile 15.30 arasında, akşam servislerinin 19.30 ile 23.30 saatleri arasında hizmet verildiği görülmektedir. Her işletmenin en az haftada bir gün ve yılda en az bir ay restoranın kapalı olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin hizmet verdiği yıla bakıldığında en yeni işletmenin bir yıllık olduğu ve en eski işletmenin 122 yıldır servis verdiği göze çarpmaktadır. Tablodan anlaşılan bir diğer önemli sonuç ise tüm restoran şefleri aynı zamanda işletmenin sahibidirler.

4.1. Restoran Özellikleri

Michelin Yıldızlı restoranlardan elde edilen veriler incelenirken temel olarak restoran özelliklerinden; konum, ulaşım, iç atmosfer ve ambiyans, dekorasyon, kapasite, müzik kategorileri ele alınmıştır. Konum özelliklerine ilişkin veriler incelendiğinde “doğum yeri”, “ailevi ve tarihi kökenler”, “manzaralı olma”, “nehirin veya plajın kıyısında bulunma”, “romantik olma”, “üreticilere yakın olma” unsurlarının belirtildiği görülmüştür. Şef 1, Şef 2, Şef 6 ve Şef 8'in ifadelerinde belirtilen kodları vurgulayan kısımlar şu şekildedir:

Şef 1: Ben işletmemi açarken ilk kriter olarak doğduğum yere yakın olmasına baktım. Bu nedenle ilk baktığım yer San Sebastian'da bir yer olmasıydı. Şimdiki lokasyonumuz okyanus manzaralı ve harika bir yerde.

Şef 2: Alameda, Hondaribia'da, bidasoa nehrin kıyısında kurulmuş bir restoran. Biz şu anki konumuzu seçmedik o bizi buldu diyebiliriz. Burayı büyük annemler açmış fakat konumu menü geliştirmemiz açısından bize çok yarar sağlamaktadır. İyi tarım arazileri üzerine

kurulmuş nehrin kenarında ve denize yakın. Ayrıca Bask bölgesi ve Fransa sınırında yer almaktadır. Dolayısıyla konumumuz gayet güzel bir yerde ama bunu biz belirlemedik.

Şef 6: *Burası SanSebastian'ın en güzel yeri. Tarihi şehir olarak bilinir. Tüm turistlerin akın ettiği görmek istediği bir yer. Kokotxa, San Sebastian'ın eski kentinin kalbinde, Saint Mary Bazilikası, liman ve ünlü La Concha plajının yanında romantik bir konumda yer alan gastronomik bir alandır.*

Şef 8: *Biz bir şeye dikkat etmedik. Burası, bu restoran bu köyün en yaşlı binasıdır. Burası yaklaşık 650-700 yıllık bir binadır. Restoranımız hep bu köydeydi yani eskiden burası bir çiftlikti. Büyük büyük dedelerimiz burayı ilk şaraphane olarak kullanmışlar daha sonra dedemler bar olarak işletmişler ve babam, annem, amcalarım burayı restoran olarak işlettiler. Şimdi kardeşlerimle ben burayı işletiyoruz.*

Restoran özellikleri hususunda ulaşım kategorisine ilişkin “merkeze yakın olma”, “ulaşım olanağı çeşitli ve kolay olma”, “park yeri bulunma” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2 ve Şef 7'nin ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: *İşletmemiz ulaşım bakımından harika bir noktada. San Sebastian merkeze 10 km uzaktadır. Yani taksi, otobüs vb. her türlü ulaşım aracı ile gelinebilir. Ulaşımında sıkıntı yaşanmayacak bir noktadayız.*

Şef 2: *İşletmemizin ulaşım imkânları gayet kolay. Fakat günümüzde hiçbir restoran için artık ulaşım büyük bir problem değildir. İsteyen misafirlerimiz kendi araçlarıyla gelebiliyor ve onlar için güzel bir park yerimiz var. İsteyen misafirlerimiz toplu taşıma araçlarını kullanmaktadırlar ve zaten yurt dışından gelen misafirlerimiz konakladıkları otel veya taksi ile bizlere ulaşmak istediler.*

Şef 7: *İşletmemiz şehir merkezinden 20km uzaklıkta bir dağın başında bulunuyor. Ayrıca İspanya, Fransa sınırında ve ülke içi uçuşlar için San Sebastian havaalanına 22 km uzaklıkta Uluslararası havaalanı olarak 1 saatlik mesafede Bilbao havaalanı bulunmaktadır.*

Restoran özellikleri hususunda iç atmosfer ve ambiyans kategorisine ilişkin “modern yorumlanmış klasik tasarım”, “iyi aydınlanmış”, “sade ve rahat olma”, “doğanın içinde olma” ve “uyumlu olma” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 5 ve Şef 8'in ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: *Klasik ve modern arasında şık ve kusursuz bir ambiyansın olmasına dikkat ettik ve tabii ışığın gerektiği gibi olması huzur vermesi çok önemli. Yani yemeklerin üretiminde çok zaman ve çaba harcıyoruz. Bu yemekleri kötü bir ortamda servis edip mahvetmek istemeyiz.*

Şef 2: *İşletmemizin genel ambiyansına bakacak olursak daha önce bahsettiğim gibi güzel bir konumda yer almaktadır. Dağdan esintiler, denizin kokusu, nehrin sesi bu ambiyans işletmemiz için çok önemlidir. Doğanın içerisinde, insanların yemek yediği yerde yani yemek salonumuzda misafirlerimizin kendilerini rahat hissedebilecekleri konforlu bir alan, yeterli ve dengeli bir ışıklandırma sistemi, minimalist, sanatsal çalışmalardan oluşan bir dizayn ve uzman bir iç mimara danışılarak hem servisimizi aksatmayacak hem de insanları her anlamda konforlu hissettirecek bir mekân tasarladık.*

Şef 3: *Önemli olan işletmenin bütün (tamamlayıcı) bir atmosfere sahip olması. Yani servis ettiğiniz yemek, servis ettiğiniz salon ve mutfağın bir bütünlük, bir uyum içerisinde olması gerekmektedir.*

Şef 5: *Restoran ambiyansını belirlerken dikkat ettiğimiz tek şey zaten dedelerimizin daha önceden tasarladıkları deniz temasının deniz olgusunun olmasıdır. Dolayısıyla restoranımızın ambiyansı denizci barınağını göstermektedir.*

Şef 8: *Daha önce dediğim gibi burası bir Bask vadisidir. Yemyeşil doğası var ve tarihi bir evde servis yapıyoruz. Burası Bask vadisinde yer alan gastronomik bir köydür.*

Restoran özellikleri hususunda dekorasyon kategorisine ilişkin “rahatlık”, “konfor”, “profesyonel destek”, “kültüre ve menüye uyumlu olma”, “şık olma”, “sık değişim yapmama” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 6 ve Şef 8’nin ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: *Rahat ve konforlu olması bizim ve misafirlerimiz için çok önemlidir. Bu konuda profesyonel yardım almıyoruz.*

Şef 2: *Bugünkü dekorasyonunuzu iç mimar şirketlerinden destek alıp, onların fikirlerini de öğrenip tabii gene bizim istediğimiz fikirlerin onlar tarafından yeniden şekillendirilmesi ile tasarladık. Kısacası misafirlerimiz nasıl rahat eder diye düşünüyoruz. Fikirlerimizi ortaya koyuyoruz sonra da profesyonel bir görüş alıyoruz ve böylece uyguluyoruz. Dikkat ettiğimiz noktalar bunlardır.*

Şef 3: Dekorasyon, ambiyansı tamamlayıcı özelliktebelirli bir dönemin pop-kültür öğeleri ile desteklenmiş bir dekorasyon tercih edildi. Yılda iki kez küçük dokunuşlar yapıyoruz. Yani servis ettiğimiz menüye uygun olarak bazı değişiklikler yapıyoruz.

Şef 6: Tarihi binayı bozmadan şık bir tasarım gerçekleştirdik. Uzmanlardan yardım alarak muhteşem, küçük şık şirin ve rahat bir ortam yarattık. Tarihi dokuyu zedelememeye dikkat ettik. Modern dokunuşlar tamamlayıcı oldu. Ufak tefek değişiklikler dışında fazla büyük bir tadilat yapmıyoruz. Menüye uygun ışık ve tablolar ile dengelemeye çalışıyoruz.

Şef 8: Burası tarihi bir bina gerekmedikçe yenileme yapmıyoruz. Duvarlar gördüğün gibi eski taşlar ve hiç boya yapılmadı ama masa ve sandalyeler masa örtüleri gayet şık. Biz iddialı bir atmosfer sunmuyoruz iddialı yemekler sunuyoruz. Tarihi yapıyı bozmamaya çalışıyoruz. İnsanlar bu otantik halini seviyor.

Restoran özellikleri hususunda masa ve sandalye kategorisine ilişkin “misafirlerin rahatlığı”, “konfor”, “menüye uyumlu olma”, “otantik olma” ve “bütünlük” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 2’nin ifadeleriyle özetlenmiştir.

Şef 2: Tamamen konfor odaklı ve bizim salonumuzun genel dekorasyonuna uygun olacak şekilde seçimler yapmaktayız. Bu sadece masa ve sandalye olarak sınırlı değil, camın rengi, panjurun hangi maddeden yapılmış olması, kullanılacak ayna, tablolar, diğer alçı işleri bunların hepsi bir bütünlük içerisinde tek bir parçayı barındırmalı. Dolayısıyla seçtiğimiz masa ve sandalyeler de restoranın felsefesine, dekorasyonuna genel anlamda ambiyansına ters düşmemelidir. Masa ve sandalye söz konusu olduğunda mutlaka insanların rahat edebileceği tamamen basit ve rahat hissedebileceği masa ve sandalyeler seçiyoruz.

Restoran özellikleri hususunda kapasite kategorisine ilişkin “rahatlık ve samimiyet”, “sakinlik”, “30-60 kişilik alan”, “romantik ve deneyimsel olma”, “garson ve somaliyere kolay ulaşma”, “farklılıklara ve engellilerin kullanımına uygun olma” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 3, Şef 4, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: Buraya gelen insanları en iyi şekilde ağırlamak, onları rahat ettirmek, onlara unutulmayan bir deneyim yaşatmaktır. Bunun için en fazla 60-70 kişiye servis ediyoruz. Onlara konforlu, lüks, samimi, kendilerini iyi hissedebilecek bir ortam sağlıyoruz. Dolayısıyla iç mekân genişliği herkesin rahat edebileceği şekilde olmalıdır. Misafirlerin yanında servis elemanlarımızın, somaliyerlerimizin ve diğer çalışanlarımızın salonda rahatlıklahizmet edebilecek alanı bulmaları gerekmektedir. Bundan dolayı bizler her menü yaptığımızda salonu tekrar gözden geçiririz. Her sezon mutlaka bir iç mimara danışarak salonumuzu tekrardan

şekillendiririz. Şu anki salonumuzda normal bir restoranda olduğu gibi sıkıştırarak servis edersek 150 kişi rahatlıkla alır fakat biz maksimum 60-70 kişiyi alıp onların iyi bir deneyim yaşamalarını sağlıyoruz. Belki de bu yüzden insanlar bizi tercih ediyor. Belki de bu yüzden daha iyi işler yapıyoruz.

Şef 3: Misafirlerin rahat hizmet alabileceği ve birbirlerinin özel alanlarını işgal etmeyecekleri şekilde masa sayısı ve yerleştirmesi yapıldı.

Şef 4: Küçük masaları tercih ediyoruz. Çünkü İspanya'da insanlar oldukça gürültülüdür, yani büyük masalar oldukça sesli insanlar demek olurdu. Bunlar daha çok romantik veya deneyimsel bir yemek yaşamak isteyen insanlar içindir. Bunlara dikkat ediyoruz.

Şef 6: Zaten 30 sandalyemiz ve birde şef table dediğimiz masa var. Yerimiz küçük olduğundan büyük geniş masa ve sandalyeler almıyoruz. Fakat insanların rahat ve konforlu hissetmeleri için özenle seçiyoruz.

Şef 7: Servis akışını iyi yapabileceğimiz özellikle mobilite kabiliyeti az olan misafirlerimizin kendilerini rahat hissedebilecekleri, engelli misafirleri de düşünerek dizayn ediyoruz.

Restoran özellikleri hususunda müzik kategorisine ilişkin “hafif ve sakin müzikler”, “okyanus sesi”, “ambiyansa uyumlu olma”, “kuş ve rüzgâr sesini kaybetmeme” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 6, Şef 8’in ifadeleriyle özetlenmiştir.

Şef 1: Özellikle yazın bahçede yemek yemeyi tercih eden misafirlerimiz okyanus esintisi ve kokusu eşliğinde yemeklerini yiyorlar. İnsanlar bu tarz restoranlara müzik dinlemeye gelmez müzik çok önemli değildir fakat müziğin insanları rahatsız etmeyecek seviyede olması gerektiğinin bilmemiz gerekiyor. Bizler şahsen restoranda çok hafif, yumuşak bir müzik tercih ediyoruz. Bu da insanların yemek yerken dikkatlerini dağıtmamalarını, başkalarının konuşmalarının onların dikkatini dağıtmamaları için çok hafif bir müzik çalışıyoruz. Klasik müzik, piyano, keman olabilir.

Şef 2: Buraya gelen insanlar açıkçası müzik dinlemeye gelmiyorlar. Doğanın sesine, yaptığımız yemeklerin lezzetine varmak istiyorlar fakat öğlen ve akşam farklı olmakla beraber daha çok sakin insanların dikkatini başka yöne çekmeyecek, onları yemeklerine konsantre edecek müzikler ayarlamaya çalışıyoruz. Dolayısıyla müziği bir amaç olarak değil bizim yemeklerimizin lezzetini ortaya çıkaracak bir araç olarak görüyoruz.

Şef 6: İki unsur; okyanus sesi ve sokaktan gelen kalabalığın sesi. Bunları dengeleyecek bir müzik ve ses seviyesi belirliyoruz.

Şef 8: Onu bilmiyorum, kardeşim salondan sorumludur. Burası bir çiftlik buraya insanlar müzik dinlemeye gelmiyor. Burada doğanın sesi yetiyor. Kuş sesleri, rüzgârın sesi yetiyor. Akşam yemeklerinde bazen farklı müzikler çalıyoruz.

4.2. Menü Çeşitliliği

Michelin Yıldızlı restoranlardan elde edilen veriler incelenirken restoran; menü çeşitliliği temelinde menü oluşturma süreci, kullanılan menü türleri, menü güncellemeleri, özgün ürünler, besin değerleri, menü kartı dizaynı kategorilerinde ele alınmıştır.

Menü oluşturma sürecine ilişkin veriler incelendiğinde “uyumluluk”, “kalite”, “yöresellik”, “mevsimsellik”, “Sürdürülebilirlik”, “yaratıcılık”, “geleneksele bağlı kalarak modernizasyon yapak” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4 ve Şef 8’in ifadelerinde belirtilen kodları vurgulayan kısımlar şu şekildedir.

Şef 1: Her şeyin birbiri ile uyumlu olmasına dikkat ediyoruz. Uygunsuz hiçbir şey olmamalı. İlk başta kalite geliyor, kaliteyi her aşamada korumak zorundasınız. Ürün kalitesi, ekipman kalitesi, tedarikçi ve çalışan elamanın kalitesi menü oluşumu için önem arz etmektedir, önemlidir.

Şef 2: Menü oluşturma sürecinde öncelikle bizim en büyük felsefemiz en büyük motto müyöresel gıdalardır. Restoranda kullandığımız gıda ürünlerinin %80’ini 25 kmsınırları içerisinde temin ediyoruz. Bu durum bizi yöresel ürünler çıkartmaya yönlendirmektedir. Bu durumdan da çok memnunuz. Tedarikçilerimiz kendilerini restoranın bir parçası, bir çalışanı olarak görmektedirler. Dolayısıyla yeni bir menü tasarlarırken sadece restoran ekibine danışmıyoruz, bu aşamada tedarikçilerimiz de devreye giriyor ve menü oluşturma sürecimize dâhil oluyorlar.

Şef 3: Mevsimsel ve doğal ürünler kullanılıyor, önemli olan tek şey bu. Yemeklerimizde tat, lezzet, doku alabileceğimiz her ürünü kendi mevsiminde kullanmaya çalışıyoruz. Bunun sonucunda kaçınılmaz olarak doğallık ortaya çıkıyor.

Şef 4: 6 kişilik laboratuvar ekibi ile menü oluşturma sürecini yürütüyor ve değerlendiriyoruz. Laboratuvar dançıkan yaratıcı ve doğru servis uygulamalarını göz önünde bulunduruyoruz. Bu ekip ürünlerin yerellik, yöresellik, mevsimsellik ve sürdürülebilir olmasına dikkat ediyor. Yani ekibimiz, bir menü yaptığında devamını bulabileceğimiz ürünler olmasına

ve daha birçok faktörü göz önünde bulundurarak çalışmalar yaparlar. Bu çalışmalar sonucunda laboratuvar ekibinin hazırlamış olduğu bu menüler uzman şef kadrosunun onayından geçtikten sonra menüde kendine yer bulabiliyor.

Şef 8: Biz kendi felsefesini takip eden bir restoranız ve en iyi deniz ürünlerini oluşturmak için olağanüstü malzemeler üzerinde çalışıyoruz. Başlangıçta mutfak gelenekseldi ama aslında Bask mutfağının köklerini hatırlayan modern bir menü sunmaya çalışıyoruz. Bu bağlamda menü oluşturma sürecinde geleneksel Bask mutfağını modernize ederken yerel malzemeleri ve en kaliteliğini kullanmaya dikkat ediyoruz.

Menü çeşitliliğine ilgili menü türleri kategorisine ilişkin “mevsimsel (sezonluk)”, “tadım menüsü”, “A la carte menü” başlıkları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde gösterilmiştir

Şef 1: Yıl içerisinde mevsimsel ürünlerden menülerimizi oluşturduğumuz için yemek çeşitliliğimiz çok oluyor. Bunun net bir sayısı yok fakat özellikle tadım menülerimiz sürekli yenileniyor.

Şef 2: Bizler diğer Michelin restoranları gibi hem tadım menüsü hem de alakart menü sunuyoruz. Dolayısıyla tadım menüsünde yılın belli mevsimlerin de o mevsimin gerektirdiği şekilde yiyecekler çıkartmaktayız. Yılda en az 3 farklı menü seçeneği ile misafirlerimize hizmet ediyoruz.

Şef 4: Yıl içerisinde 1 adet tadım menüsü kullanıyoruz fakat bu tadım menüsü mevsimsel ürünlerden oluştuğu için yıl içerisinde 60 farklı yemek türü ortaya çıkmış oluyor.

Şef 6: Bizim restoranımız diğer Michelin yıldızlı restoranları gibi 14 yemekten oluşan tadım menüsü sunuyor. Ayrıca maket (pazar) menü diye adlandırdığımızı sadece mevsimsel ürünlerden elde ettiğimiz (yani o an pazarda satılan) yemeklerin servis edildiği menümüz var. 9yemekten oluşmaktadır. Bir de alakart (A la carte) dediğimiz birkaç başlangıç ve ana yemeklerden oluşan menümüz bulunmaktadır.

Şef 7: Nisan ayında restoranı ilk açtığımızda bahar menüsü sonra yaz ve sonbahar olmak üzere yaklaşık üç farklı menü sunuyoruz.

Menü güncellemeleri kategorisine bakıldığında tedarikçi ve mevsimsel ürünlere bağlı olarak “günlük”, “haftalık”, “iki haftada bir”, “aylık”, “mevsimlik” ve “yıllık” unsurları öne çıkmıştır. Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 5, Şef 7, Şef 8’in ifadelerinde belirtilen kodları vurgulayan kısımlar şu şekildedir.

Şef 2: Menüde güncelleme yapmak bizim gibi restoranlar için kaçınılmazdır. Çünkü ürünlerinizin hepsini yerel tedarikçilerden temin ediyoruz, dolayısıyla yerel tedarikçilerin size verdiğini menüye ekliyorsunuz. Bu da menüde her an güncelleme olabileceği anlamına geliyor.

Şef 3: Evet, menülerimizde güncellemeler yapılıyor. Ortalama iki haftada bir tabaklardan bazıları değiştiriliyor.

Şef 4: Mutlaka güncellemeler gerçekleştiriliyor. Biz ürünleri özellikle balık, et gibi taze, günlük bulabileceğimiz yerel tedarikçilerden temin ediyoruz. Satın alma politikamızı en fazla 3-4 saatlik bir mesafeden temin edebilecek şekilde planlıyoruz. Yani burada anlaşmış olduğumuz yerel çiftçiler ve yerel balıkçılar var. Bunlar bize bu ürünlerden herhangi birini getirmedikleri durumunda günlük de olsa menüde değişikliğe gidiyoruz. Bunun için sürekli alternatiflerimiz var ve bir ürünü bulamadığımız zaman hemen onu menüden çekip yerine yenisini ikâme ediyoruz.

Şef 5: Tabii ki günlük güncellemelerde görülebiliyor. Çünkü tamamen balıkçıların bize getireceği balığa göre menümüz şekilleniyor. Her gün farklı menü yapıyoruz diyebilirim.

Şef 7: Tabii burası bir ar-ge merkezi gibi. Şeflerimiz Dünya'yı geziyorlar beğendikleri ve restoranımızın mottosuna uyan bir ürün gördüklerinde onları menüye ekleyerek, güncelliyorlar. Zaten her yıl tüm menü değişmekte yerini yeni tadım menüleri almaktadır.

Şef 8: Oldukça fazla güncelleme oluyor. Daha önce bahsettiğim gibi burası bir köy ve ürünümüzün çoğunu buradaki balıkçı ve çiftçilerden temin ediyoruz. Haftalık hatta günlük güncellemeler olabilmektedir.

Özgün ürünler kategorisinde “yerellik”, “geleneksel ürünleri modernize etme”, “geleneksel ve füzyon”, “ürünlere kendi tekniğini uygulama” başlıklarının öne çıktığı görülmektedir. Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 7 ve şef 8 ifadelerinde belirtilen kodlar şu şekildedir.

Şef 1: En iyi ve başarılı olduğumuz alan bu diyebilirim. Her zaman bize özgü ürünleri tercih ediyoruz. Öncelikli olarak yeni bir yemek yaratacağımızda mutlaka bulunduğumuz bölgeden başlarız. Yerellik bizim için vazgeçilmezdir. Önce çevremizi iyi analiz edip balıkçılarla, çiftçilerle, hayvancılık yapanlar ile iletişime geçip isteklerimiz doğrultusunda ürün sağlama konularında mutabık kalıyoruz. Sonra ürünleri bizim istediğimiz standartlarda hazırlayıp bize getiriyorlar. (Domatesin büyüklüğü, rengi, sütün yağ oranı, hayvanın beslenme şekli vb.). Tabii bu demek değildir ki dışardan hiçbir şey almıyoruz. Bizler menülerimize yakışan ve bize katkı

sağlayacağını düşündüğümüz ve kalite parametrelerimiz ile örtüşen ürünleri Dünya'nın her yerinden tedarik ediyoruz.

Şef 2: Bizim mottomuz ürünlerimizin bize ait olması, bize bizi yansıtmadır. Dolayısıyla geleneksel Bask mutfağını geleneksele bağlı kalarak modernize etmenin peşindeyiz. Yaptığımız her yenilik bizi yansıttığından, bize ait olduğundan özgün olarak adlandırılabilir. Bir diğer açıdan baktığımızda bazı ürünler bu bölgeye ait ve biz bu ürünleri kendi tekniğimizi uygulayarak tamamen bize ait olmasını sağlıyoruz. Dolayısıyla evet özgün ürün tercih ediyor ve özgün menüler çıkartmaya çalışıyoruz.

Şef 4: Kesinlikle dikkat ettiğimiz en önemli konulardan bir tanesi menünün özgün olmasıdır. Bize gelen insanların tadacağı ve o tadım menüsünden deneyimleyeceği yemekleri daha önce başka yerde tatmamış olmasıdır. Bundan dolayı menüye koyacağımız her ürün yerel marketlerden bulabileceğimiz ve herkesin ulaşabileceği bir ürün olabilir fakat bunu laboratuvarında işleyerek farklı ve özgün bir yemeğe dönüştürüp servis ettiğimiz zaman insanları şaşırtmış oluyoruz.

Şef 7: Tabi ki bizi biz yapan olay budur. Biz her sene yeni menüler yaratıyoruz. Bu menüleri oluşturan ürünlerin özgün olması önemlidir. Mümkün olduğunca bizim bölgeye ait olmasına dikkat ediyoruz. Amacımız; ürünü kendimize has, özgü bir teknik ve formatta sunarak bize ait bizi yansıtan bir hale getirmektir.

Şef 8: Geleneksel ve füzyon ile oluşturduğumuz tüm ürünlerde bizim imzamız olmalı. Yani evet asıl hedefimiz yapmak istediğimiz budur; tüm yönleri ile özgün menü, özgün ürün sunabilmek.

Besin değerleri özelliklerine ilişkin veriler incelendiğinde “mevsimsellik/tazelik”, “protein, karbonhidrat, vitamin dengesi”, “yağ, şeker, alerji”, “sağlıklı beslenme trendleri”, “yenidiyet tipleri”, “üniversitelerin ilgili bölümlerinden destek ve hypocaloric menü”, unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 7, Şef 7 ve Şef 8'in ifadelerinde yer verilmiştir.

Şef 1: Bu konuda hem üniversitenin ilgili bölümü hem de kendi ekibimizden konu ile ilgili profesyoneller ve uzman profesörlerimiz var. Ayrıca özel bir şirketten destek alıyoruz.

Şef 2: Bir kere mevsimsel ve yöresel olmasına dikkat ediyoruz. Dolayısıyla ürünlerimizde herhangi bir ilaç kalıntısı tarımsal ilaç (pestisit) bulunmamaktadır. Bunları kendi tedarikçilerimiz ile çalıştığımız için ürünün tarladan mutfağımıza girene kadar geçirdiği bütün

evreleri takip edebiliyoruz. Evet sağlıklı bir menü ortaya koymaya çalışıyoruz ve koyuyoruz. Besin değerlerini belirleyerek her ürünün mevsiminde kullanarak üründen maksimum faydayı elde etmeye çalışıyoruz.

Şef 4: Yağ, şeker, sebze, protein dengesini korumaya çalışıyoruz. Bu denge olmazsa sindirimi kötü etkiler. Beslenme alışkanlıklarına bağlı olarak insanlarda birçok gıda bazlı hastalık ortaya çıkabiliyor. Artık insanların birçok şeye alerjisi ve intoleransı var. Dolayısıyla biz menülerimizi oluştururken bu tarz konulara mutlaka dikkat ediyoruz. Fakat yine de %100 önüne geçemiyoruz. Çünkü insanların farklı ürünlere alerjisi olabiliyor. Bu tip durumlarda misafirlere mutlaka uyarıyoruz, kullandığımız ürünleri açıklıyoruz ve bu ürünler ile oluşabilecek sıkıntıları bize bildirmelerini istiyoruz. Laboratuvar ekibimiz her gıda için muhtemel risk raporu çıkararak önceden misafirlere bu ürün hakkında bilgi veriliyor. Bizim laboratuvar ekibimizden bir tanesi beslenme uzmanı ve bu uzman sağlığa herhangi bir zararı olan hiçbir ürünü onaylamıyor. Dolayısıyla laboratuvar ekibinin multidisipliner olmasının en büyük avantajı da bir ürünü tasarlarken tüm yönleriyle değerlendirebilir olmasıdır. Bu ekip yeni mutfak trendlerini takip ettiği gibi sağlıklı beslenme ve yeni diyet tiplerinin de ne olduğunu takip ederek önerilerde bulunmaktadır. Böylece bir ürünü işlediğimiz zaman ortaya çıkacak olan yeni yemeğin tadı, rengi, görüntüsü, kokusu, besin değerleri, sağlık açısından etkileri ve hatta etikliği onay aldıktan sonra menüde yer alır. Sağlık açısından içinden çıkamayacağımız bir konu olduğunda veya anlamadığımız bir ürün geldiğinde mutlaka Mondragon Üniversitesinin bünyesinde yer alan okuldan, akademisyenlerden bu konu hakkında danışmanlık alıyoruz. Ürünlerin besin değerleri ve sağlığa olan etkileri konusunda mutlaka üniversite ile çalışıyoruz.

Şef 6: Mutlaka dikkat ediyoruz. Kullandığımız her ürünün en kalitelisini kullanmaya çalışıyoruz. Menüleri tasarlarken tabağın içerisinde protein, karbonhidrat ve vitaminlerin dengeli dağılımına dikkat ediyoruz.

Şef 7: Ürünlerin besin değeri, sağlıklı olması, az kalorili olması kısacası sağlıklı olmasına dikkat ediyoruz. Laboratuvarımızda sadece şefler çalışmamaktadır. Beslenme uzmanları ve gıda mühendislerimiz bu konu üzerinde çalışmaktalar. Örneğin 2014 yılında çeşitli kuruluşlar ile menülerde tuzu azaltma projesi başlattık. Hypocaloric (menüleri sağlıklı hale getirmek için kalori değerini düşürerek besin değerini yükseltmek; hipokalorik) menüler yaparak sağlıklı ve kaliteli bir fine dining restoran olmak için iş birliğimiz sürüyor.

Şef 8: Menü oluşturmasürecinde menüde kullanılacak tüm malzemenin en üst kalitede olmasına dikkat ediyoruz. Bu bizim için çok önemli. Kalite en büyük kriterimizdir. Bunun için balık, sebze ve diğer ürünleri temin ettiğimiz tedarikçilerimiz ile istediğimiz ürünün kalitesi üzerinde anlaşma yapıyoruz. Et, balık, sebzelerin kaliteli ve kimyasal kompozisyonlarından arındırılmış halini mevsiminde temin ediyoruz. Böylece sağlık açısından sıkıntı olmadan besin değerinin yüksek olduğu dönemde kullanmış oluyoruz. Bunlara dikkat ediyoruz. Besin değeri vs. konuları tamamen tecrübe ile belirliyoruz. Mevsimsel olarak kullanacağımız protein ve karbonhidrat oranına dikkat ediyoruz. Kış mevsiminde servis ettiğimiz yemekler protein bakımından daha zengin olabilirken yazın daha ferah menüler yer alıyor.

Menü kartı dizaynı kategorisinde öne çıkan unsurlar “özel tasarımcıdan destek alma”, “herkes tarafından anlaşılır olma”, “menünün hediye edilmesi”, “restoranın felsefesini yansıtması”, “duvar menüsü”, “sadelik/şıklık” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 5 ve Şef 6’ın ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: Menü kartının her şeyine dikkat ediyoruz özel tasarımcı arkadaşlar konu ile ilgili fikirlerini sunarlar ve bizler değerlendiririz. Özellikle laboratuvar ekibi herkesin anlayabileceği ve restoranın genel felsefesine uygun olarak tasarlamaktadırlar.

Şef 2: Menü kartına baktığımızda yabancı misafirlerimizin anlayabileceği dillerde yazılmış olması önemlidir. Bu diller genellikle İngilizce, İtalyanca, Almanca, Fransızca oluyor. Bir diğer husus; misafirlerimiz genelde menülerimizi bir anı, bir hediye olarak aldıklarından bazen basit kartlardan oluşabilmektedir.

Şef 4: Biz sadece yemek yapmıyoruz, yemek ile kendimizi ifade ediyoruz. Bu, tabaktaki bir mesajdır. Tabaklarımızın anlamları var. Menü kartı dizaynı da bizi yansıtacak şekilde olmalı. Dolayısıyla menü kartlarımız bir dosya halinde tasarlanıyor ve bunların üzerine resimler, mesajlar, logolar, amblemler çiziliyor. Yemeklerimizde de olduğu gibi menü kartlarımız bizi ve felsefimizi yansıtmalı, rastgele bir menü dizaynı yapmıyoruz.

Şef 5: Biz sadece balık ve balık mezeleri servis ediyoruz. Menü olarak daha çok klasik tahta menü kullanıyoruz. İnsanlar duvara asılı bu tahtandan ne yiyeceklerini seçebiliyorlar.

Şef 6: Menü tasarlarken sade, şık, yazıların herkes tarafından rahatlıkla anlaşılabilir olmasına dikkat ediyoruz.

4.3. Yiyecek İçecek Kalitesi

Michelin Yıldızlı restoranlardan elde edilen veriler incelenirken yiyecek içecek kalitesi temelinde; porsiyon büyüklüğü, lezzet ölçütü, içecek tercihleri, sıcaklık parametreleri, tabak dizaynı kategorilerinde ele alınmıştır.

Yiyecek içecek kalitesine ilişkin porsiyon büyüklüğü kategorisinde “*tadım menüsünde bulunan yemek sayısına bağlı olma*”, “*ürünün karakteristik özelliğine bağlı olma*”, “*net bir gramaj olmama*”, “*menüye göre değişme*” unsurları ön plana çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 5, Şef 7, Şef 8’in ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: *Porsiyonların gramaj olarak büyüklüğü tadım menüsünde bulunan yemek sayısı ile alakalıdır. Uzman ekibimiz misafirlerin iyi bir deneyim yaşamaları için her detayı en ince ayrıntısına kadar hesaplamaktadır. Yani tadım menüsünde ürün sayısı artığında porsiyon gramajı düşer. Önemli olan israftan kaçınarak süper bir deneyim yaşatmak.*

Şef 2: *Bizim restoranımızda porsiyonların büyüklüğü sunulan menü tipine göre değişmektedir. Şunu rahatlıkla ifade edebilirim; bizim restoranımızda hiç kimse aç bir şekilde ayrılmaz. Sunulan menü yüksek sayıdan oluşuyorsa her bir yemek için belirlenen gramaj düşük olabilmektedir. Hatta aynı menü içerisinde ürünün karakteristik özelliğine göre de gramaj değişebilmektedir. Örneğin; bir havyar, bir kaz ciğeri servise diyorsanız bunu bir normal balık gramajı ya da bir et gramajı ile servis etmeniz mümkün değil.*

Şef 5: *Biz genelde bütün balık servis ediyoruz. Çünkü avladığımız balıkların belli bir kiloda olması gerekmektedir. Pişerken bütün olarak pişmeli dolayısıyla balık kaç gram gelirse ona göre fiyat belirlenir.*

Şef 7: *Bizler tadım menüsü sunuyoruz. Dolayısıyla tadım menüsündeki yemeklerin sayısı her bir yemeğin porsiyon miktarını belirler. Tadım menüleri bazen 10 tabaktan oluşmakta bazen 20 bazen 25. Burada amaç misafire dengeli bir şekilde hazırlanan menünün tamamını tattırmak. Dolayısıyla porsiyon miktarı değişkenlik göstermektedir.*

Şef 8: *Tadım menüsünde veya A La Carte menüde miktarlar değişiklik göstermekte. Tadım menüsünde bir insanın bir öğünde alabileceği karbonhidrat, protein ve diğer besinlerin toplamını menüde yer alacak olan öğünlere bölüştürülür. A la cart’da durum farklıdır. Yemeğin büyüklüğü normal olarak doyurucu olmalı ve bir kişinin doyabileceği şekilde tasarlanmalı.*

Lezzet ölçütü kategorisinde “beslenme uzmanları, gastronomi uzmanları ve akademisyenler”, “mutfak ekibinin damak tadı, laboratuvar ekibi”, “tecrübe” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4’ün ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 1: *Profesyonel bir ekibimiz var bu ekip beslenme uzmanları, şefler, akademisyenler, gastronomi öğrencileri, antropologlar ve somalilerlerden oluşmaktadır. Lezzet ölçümümüzü bu ekip belirler. Menüde yer alacak olan yemeği herkes kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir ve ondan sonra menüde kendine yer bulur. Yani sadece lezzeti bir ölçüt olarak görmüyoruz.*

Şef 2: *Lezzet ölçümümüz; doğanın bize verdiği ürünü daha iyi nasıl sunabiliriz sorusuna cevap arayarak başlıyor. Bir noktadan sonra ürün lezzetini daha iyi ortaya çıkarabilecek başka ürünlerin olduğunu fark ediyorsunuz. İşte tam burada yaratıcılık, eğitim ve beceri devreye giriyor. Tüm bu koşullar göz önünde bulundurularak yeni bir menü ya da yeni bir yemek yaratılmaya çalışılıyor. Bu fikirler ekibin herhangi birinden gelmiş olabilir, asla bu fikirlerin önüne set çekmeyiz. Daha çok cesaretlendiririz, bu tarz fikirlerin ortaya çıkarmasını destekleriz. Bir ürün menüye girecek ise; mutlaka kardeşlerim ve restoranın diğer personelleri tarafından onaylanması gerekiyor. En azından onların fikrine başvurulur ve böylece yakın çevremizdeki damak tadına güvendiğimiz arkadaşlarımıza tattırırız. Onlardan da onay aldıktan sonra menüye dahil ederiz ve işte asıl lezzet ölçüsünü belirleyecek olan misafirlerimiz kararlarını vermiş olurlar. Bizler ilk defa bir ürünü servis ettiğimiz için çok heyecanlı iken misafirden gelecek olan tepki çok önemlidir.*

Şef 3: *Şefin/şeflerin mutfak ve servis ekibinin damak tadı.*

Şef 4: *Lezzet ölçümümüz babam. Daha çok tatlı yemekleri tercih eder. Babama kalırsa geleneksel Bask yemeklerinin fazla tadını değiştirmeden, fazla baharat kullanmadan servis etmemizi tavsiye eder. Fakat bizim klasmanımızdaki restoranların lezzet ölçüsü temel tatların dışında yani tatlı ekşi tuzlu tatlarının dışında insanları şaşırtacak, onları heyecanlandıracak yeni tatların sunumu ile ilgilendir. Dolayısıyla yeni bir yemek yaratacağın zaman bunun lezzet ölçüsü olarak ilk önce laboratuvar ekibimizin damaktadından geçmektedir. Daha sonra mutfaktaki profesyonel şeflerimizin onayından geçer.*

İçecek tercihleri kategorisinde “somalilerlerin (şarap uzmanları) tercihi”, “yemeğin lezzetini ortaya çıkarma”, “şefin tercihi”, “şarap yemek eşleşmesi (wine pairing)” unsurları öne çıkmıştır. Bunlar Şef1, Şef 2, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadeleri ile gösterilmiştir.

Şef 1: *İçeceklerin mutlaka menüdeki yemekler ile eşleşmesi gerekiyor. Bu konuda somalilerlerimiz çok dikkatli içecek seçimleri yapmaktadırlar. Yemekleri ortaya çıkarmak için*

gösterdiğimiz özeni içeceklerde de gösteriyoruz. Yemeklerin lezzetini ortaya çıkaracak veya yemeğin kalitesine katkıda bulunacak içecekler olmalı. En önemlisi içeceklerin kaliteli olması...

Şef 2: *Yeni menüler yaratılırken göz önünde bulundurulmuş en önemli noktalardan bir tanesi bu ürünlerin hangi içeceklerle daha iyi eşleşmesi durumudur. İçecek, bazı ürünlerin lezzetini daha iyi anlamamızı daha iyi algılamamızı sağlarken; yanlış bir eşleşme çok lezzetli veya çok iyi bir ürünü mahvedebilir. Dolayısıyla içecek tercihlerimiz de çok dikkatli davranmaya çalışıyoruz. Bulduğumuz bölgede birçok şarap işletmecisi bulunmakta, şarap uzmanları ile sıkı bir ilişki içerisindeyiz. Restoranımızda özellikle Mikel bu konuda uzmandır. İçecek tercihimiz, kullanacağımız ürüne hatta ürünün kimyasal kompozisyonuna bağlı olarak değişir.*

Şef 3: *Şefin tercihlerine bağlı olarak, çok sayıda şarap ile birlikte bira servis ediliyor. Yani bir menü yaratılırken mutlaka hangi içecek ile eşleşeceği de belirleniyor.*

Şef 6: *Yemek ile uyumlu içecekler servis ediyoruz. Özellikle menüye yeni bir yemek girdiğinde somalilerimiz bu yemeği test edip buna en uygun şarabı veya içereceği belirlerler. Misafirlerimize şarap yemek eşleşmesi (wine pairing) konusunda tavsiyeler vermekteyiz. Menü belirlemede ürünün önemli olduğu kadar o ürün ile eşleşecek içeceği belirlemede önemlidir.*

Yiyecek içecek kalitesine ilişkin yiyecek ve içeceklerin sıcaklık parametreleri kategorisinde “laboratuvarda çeşitli denemeler”, “şef tarafından”, “yemeğin karakteristik özelliği”, “alışılmadık sıcaklıklar”, “üründen maksimum verimin alındığı sıcaklık” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 4 şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde yer verilmiştir.

Şef 1: *Laboratuvarda çeşitli denemeler yapıyoruz. Ürettiğimiz yemeğin veya içeceğin lezzetini en iyi ortaya çıkaracak sıcaklığı belirledikten sonra o sıcaklık parametrelerinde mantık ve teknik araçlar belirleyip servis ediyoruz. Burada önemli olan belirlenen sıcaklık parametresinde belli bir standartta servis edilmesi... Örneğin; bir şarap 18 derecede servis ediliyorsa her müşteriye ve her defasında aynı derecede servis edilmesi gerekmektedir. Bu yiyecekler için de geçerlidir.*

Şef 2: *Sıcaklık, evet biz aslında biraz daha derin düşünüyoruz bu konuyu. Mevsimsel ürün kullandığımız için ürünü hangi sıcaklık ortamında servis edeceğimizi de göz önünde bulunduruyoruz. Örneğin; yaz sıcaklığında insanların hararetini yükseltecek ürünler servis etmiyoruz. Onları ferahlatacak, rahatlatacak, serinletecek ürünler servis etmeye çalışıyoruz.*

Eğer normal yemeklerin sıcaklık derecelerini soruyorsanız şefin belirlediği sıcaklık misafirin önüne gittiğinde aynı olmalıdır. Bütün servis ve mutfak ekibimiz bunun için mücadele etmektedir. Çünkü sıcaklık bir yemeğin lezzetini ortaya çıkaran, lezzetini alabilmemizi sağlayan en önemli parametredir. Yani bir yemeğin sıcak servis etmesi gerekirken onu ılık veya soğuk servis ederseniz yemeği öldürmüş olursunuz; bunun tam tersi de olabiliyorsoğuk servis edilmesi gereken bir yemeği ılık veya sıcak servis etmeniz yine o yemeğin öldürülmesi demektir.

Şef 4: *Balık ve et için tabak sıcak olmalı. Söz konusu içecekler olduğunda, yeni şeyler denemeyi severim. Mesela beyaz şarabı çok da soğuk sevmiyorum. Ayrıca alkol kullanmayan insanlar için alternatifler geliştirmeye çalışıyoruz. Çünkü onlara sadece su önermek sıkıcı... Bitki damıtmaları ve meyve suları gibi şeyler deniyoruz. Genel anlamda yiyecek ve içecek servisini sıcak olması gerekeni sıcak; soğuk olması gerekeni soğuk servis ediyoruz. Ancak bizim gibi restoranlar insanları şaşırtma ve onlara unutulmaz deneyimler yaşatmak için uğraşırlar. Dolayısıyla bizler de bazen insanların geleneksel anlamda sıcak beklediği bir ürünü soğuk servis ederek veya tam tersini yaparak şaşırtmaya çalışıyoruz. Bu tarz farklılıkları yaparken gerçekten damak tadına uygun lezzetli değişik ve insanlara unutulmaz bir deneyim yaşatmak için bunu yapıyoruz. Michelin Yıldızlı restoranları, insanları şaşırtma ve iyi bir yemek deneyimi yaşatmak için her türlü yola başvuruyorlar. Biz de bunları yapmaya çalışıyoruz.*

Şef 6: *Yeni bir menü yaratılırken o menü için en uygun sıcaklık parametresi belirlenir. Servis edeceğimiz yemeği farklı sıcaklık parametrelerinde deneriz. Lezzeti, yapısı, aroması ve diğer lezzet özelliklerini maksimum seviyede aldığımız parametre bizim servis sıcaklık parametremiz olur.*

Şef 7: *Bizim için sıcak, soğuk, donmuş ve oda sıcaklığı olmak üzere 4 değişken ısı derecesi vardır ve çok önemlidir. Yani bu sıcaklık parametreleri genel anlamda olması gereken şekilde uygulanır. Diğer taraftan her menünün kendine has ısı parametresi belirlenir. Klasik bir örnek; sıcak servis edilmesi gereken yemekler sıcak servis edilmeli; ılık, soğuk veya kaynar değil. Fakat bazı menülerimizde özellikle moleküler çalışmalarda misafirlerimizi şaşırtmak adına genel olarak soğuk tüketilen bir ürünü bizler soğuk servis edebiliyoruz. Farklı bir deneyim olmuş oluyor. Tabi en önemli nokta hepsinin kabul edilebilir seviyede olmasıdır.*

Tabak dizaynı kategorisinde “renk uyumu”, “yemeğin tabaktaki duruşu”, “farklı dokular farklı renkler”, “less is more felsefesi”, “şef karakterini yansıtma”, “restoran felsefesini yansıtma”, “damağı, mideyi ve beyni uyarma” gibi unsurlar öne çıkmıştır. Bunlar Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 6, Şef 7 ve Şef 8’in ifadelerinde yer verilmiştir.

Şef 1: Tabak dizaynında renk uyumu, tabaktaki sos dağılımı, protein ve karbonhidratların konulacağı yerler, yan ürünler, tabağın misafirde bıraktığı sanatsal ve görsel etki bu konuların hepsi uzun süre ekip tarafından tartışıldıktan sonra en uygun sunum yapılarak servis edilir.

Şef 2: Tabaklama tamamen yaratıcılıkla alakalı bir olaydır. Ürünün yapısına bağlı olarak tabak dizaynımız değişmektedir. Dikkat ettiğimiz bazı hususlar vardır. Bunlar renk uyumu, tekstür uyumu, parlaklık, göze hitap, tabaktaki duruş yeri, sosun kıvamı, hatta sosun tabağa dökülüş biçimi, ürünlerin tabaktaki konumu gibi birçok unsur göz önünde bulundurulmaktadır.

Şef 3: Görsel dengeyi bozmayacak şekilde, basitlik içinde mükemmellik sunuyoruz.

Şef 4: Şahsen tek tip tabaklardan hoşlanmıyorum. Tabak dizayn ederken tabaklarda farklı elementlerin olmasına farklı dokuların farklı renklerin farklı tatların aynı tabakta sunulmasını seviyorum. Fakat tabak dizaynından daha önemli olan tabağın içerisine girecek olan her gıdanın en üst kalitede olması, yaratıcılığı ön planda tutulmuş mükemmel bir standardizasyonun rol aldığı bir tabaklama yapmaya çalışıyoruz. Bir günde 50 tabak servis ediyorsak 50 tabağı aynı şekilde aynı sıcaklıkta aynı renklerde, üzerine koyduğumuz sos damlacıkları veya toz tanecikleri aynı boyutta ve aynı sayıda olmak zorundadır. Buna çok dikkat ediyoruz.

Şef 6: Ahh... Geçen senelerde İspanya'nın en iyi tabaklama yapan 5 şefin arasında kendi ismimi görünce çok heyecanlandım. Tabaklama sizin ruhunuzu, karakterinizi, duygusal modunuzu yansıtır. Yani hayal gücünüzün sınırı yok. Tamamen özgür olduğunuz bir iş. Bir filozof gibi düşünüp bir sanatçı gibi tasarlayıp bir ressam gibi çizmeniz lazım. Renk kullanımı, parçaların hacim olarak büyüklüğü, tekstürü, tabaktaki yerleri ve daha birçok konuyu dikkate almanız gerekir.

Şef 7: "Less is more" (az, daha çoktur) bizim felsefemiz budur. Sade fakat üzerinde çok çalışılmış bir tabak yapmanın peşindeyiz. Ürünü en iyi yansıtan dizaynı yapmaya çalışıyoruz. Tabak bizim restoran felsefemizi yansıtmalı. Yani ürün için yapılan bilimsel ve sanatsal çalışmaların kombinasyonundan oluşmalı çok basit gibi görünen tabağın arkasında multidisipliner alanlardan oluşan onlarca kişinin aylarca emeği bulunmaktadır. Kısacası; tabaktaki yapısı, rengi tadı ve yerken çıkartacağı sesinden, salonda servis edileceği masanın ışığına kadar her şey göz önünde bulundurulmaktadır.

Şef 8: Avangart bir mutfak sunuyoruz. Başlangıçta mutfak gelenekseldi ama aslında Bask mutfağının köklerine bağlı modern tabaklar yapıyoruz. Dikkat ettiğimiz tabağın görsel olarak

damağı, mideyi ve beyni uyarması. Tabaklamada renklerin uyumu kullanılan ürünlerin oluşturduğu bütünlük gibi birçok faktör önemli rol oynar.

4.4. Hizmet Kalitesi

Michelin Yıldızlı restoranlardan elde edilen veriler incelenirken restoran hizmet kalitesi temelinde servis hızı, personel nitelikleri, şikâyet yönetimi, rezervasyon uygulamaları, hizmet içi eğitim, servis teknikleri, temizlik işleri, müşteri mahremiyeti kategorilerinde ele alınmıştır.

Servis hızına ilişkin veriler incelendiğinde “müşteri belirler”, “servis standardı olmama”, “2 saatten uzun olmama”, “3 saate tamamlanma ve yemekler arası 5 dakika mola”, “misafirin mutluluğu” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 7 ve Şef 8’in ifadelerinde vurgulanan kısımlar şu şekildedir.

Şef 2: Serviste dikkat ettiğimiz en önemli unsur insanların keyifli zaman geçirebilmeleridir. Restoranımızın öğlen ve akşam servislerinde ortalama 2 saat bir yemek deneyimi yaşanmaktadır. Misafirlerin seçtikleri menüye göre bu süre kısa alabilmekte veya biraz daha uzayabilmektedir. Restoranda tüm çalışanlar misafirlerin iyi vakit geçirebilmeleri için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Dolayısıyla servisin standart bir hızı bulunmamaktadır. Her masa için servis hızı değişkenlik gösterebilmektedir. Bazı masalar çok hızlı yemeklerini bitirirken bazıları yemekler arasında ufak molalar alabilmektedirler. Budurumda herkese aynı hızda servis etmek adil değildir. Bir tadım menüsü servisi yapılıyorsa mutlaka mutfak ve müşteri arasında koordinasyonu sağlayacak olan servis elemanı büyük rol oynamaktadır. Masadaki herkes yemeklerini bitirdiğinde bir diğer yemek için hazır olup olmadıkları sorulur; hazır olduklarında mutfak bilgilendirilir ve işleyiş tüm gece böyle devam eder. Yani servis için misafir ile mutfağın işbirliğini sağlayan servis elemanıdır.

Şef 3: İki saatten uzun olmayacak şekilde, müşterilerin tüketim hızına uygun olarak servis yapılıyor. Yani bizim servis hızımızı misafirler belirlemektedir. Biz onlara yiyeceklerin tüketim sırasını ve iki yiyecek arasında beklemesi gereken zamanı söyleriz o kadar. Bunu da yiyeceklerden maksimum hazalmaları için yaparız.

Şef 4: İnsanlara daha önceden yemeğin kaç saat süreceği ile ilgili bilgilendirme yapılıyor. Bundan dolayı insanlar yemeğe gelirken en az 2-3 saat burada zaman geçireceklerini biliyorlar. Her tadım menüsünün içerdiği yemek sayısı farklı olduğundan net bir servis hızı veya süresini tahmin etmek imkânsız. Fakat yemek servisini mutfak, garson ve müşteri ortaklaşa belirleyerek servisi gerçekleştiriyorlar. Bazı misafirlerimiz yemekleri peş peşe isterken diğer misafirlerimiz yemekler hakkında bilgi almak için bazen mutfağa kadar geliyorlar. Dolayısıyla

servis sarkabiliyor fakat ortalama olarak insanları sıkmadan fazla acele etmeden ve onları çok bekletmeden orta düzeyde bir süre belirlenerek servis ediliyor. Servis tekniğine gelince menü yaratıldığı zaman servis tekniği de o anda belirlenir. Bazı yemeklermüşteri masasında hazırlanırken bazı yemeklerin sunumu farklı dekorasyonlar olabiliyor. Örneğin; ıstakoz servis ettiğimizde bir tabletin üzerine koyup tabletin altında da deniz dalgası videosu şeklinde servis ediyoruz. Yani biz burada hem geleneksel hem modern hem de yemeğin gerektirdiği servis tekniğini kullanıyoruz.

Şef 7: *Tadım menüsünde bulunan ürün sayısına göre servis hızımız belirlenir. Bir akşam yemeğinin yaklaşık 3 saat sürdüğünü göz önünde bulundurursak ortalama tadım menüsünde her yemek için 5 dakika gibi bir süre vardır. Misafirler genellikle deneyimleme yaptıklarından net bir servis süresi vermek mümkün değildir. Bazen müşteriler belirler servis hızını. Bazısı acele ederken bazıları her yemeğin detaylı bilgi edinmek ister.*

Şef 8: *Tek amacımız daha önce de söyledim evimize gelen misafirin mutlu olması. Bu nedenle az seyahat ediyorum. Bize gelen misafirlerin %99 beni burada işimin başında görür. Bu bizim farkımız, diğer ünlü şeflerin hayatı uçakta, TV programlarında geçerken ben burada misafirlerim ile beraberim. Servise beraber karar veriyoruz.*

Personel nitelikleri kategorisinde “nitelikli personel”, “işini seviyor olması”, “restoran eğitimi”, “insancıl”, “farklı kültürleri anlayabilen”, “yorucu bir çalışma temposuna alışık”, “doğaya saygılı”, “eğitilmiş”, “öğrenebilme” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Bu durumu Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 6 ve Şef 8 ifadelerinde vurgulanan kısımlar şunlardır.

Şef 1: *Personel olarak çalışacak olandan üç yıldızlı restoranda çalışabilecek niteliğe sahip olmasını bekleriz. Bizde çalışacak olanların öğrenmeye ve yeniliklere açık olması gerekmektedir. Çünkü sürekli eğitimler vererek onları her anlamda yetiştirmeye çalışıyoruz. Bu yüzden restoran çalışanlarımızın eğitim seviyeleri çok yüksek. Bazı çalışanlarımızın veya staj için belli bir süre için bizimle olanların eğitim seviyeleri; mastır ve doktora düzeyindedir. Bir çoğunun doktorası, hatta çift doktorası bulunuyor.*

Şef 2: *Her meslekte olduğu gibi ilk kriterimiz işini seviyor olması. İşini sevmeyen birine hiçbir şey öğretemezsin, öğrenmek istemez çünkü. Bizimle bir hafta çalışan birinin işini sevip sevmediğini hemen anlayabiliyorsun ve kararımız böylece şekilleniyor. Bunların dışında işini çok seviyor olabilir fakat karakter açısından bu işe uygun olması gerekmektedir. Dolayısıyla bizimle çalışacak olan insanların mutfaktan biraz anlıyor olmalarının dışında insan ilişkilerinin iyi, farklı kültürlere saygılı, farklı kültürlerdeki insanlarla rahat iletişime geçebilen*

ve onları anlamaya çalışan bireyler olsun isteriz. Bu şartları sağlayan birinde aradığımız bir diğer özellik mutlaka ve mutlaka bu konu hakkında yani restorancılık hakkında temel bir eğitim almış olmasıdır.

Şef 4: Bu restoranda kalite her şeydir. Ürün kalitesi, servis kalitesi, ekipman kalitesi, yemek kalitesi, tabak/çatal/bıçak kalitesi her şey çok önemlidir. Fakat insan kalitesi en çok önem verdiğimiz en çok dikkat ettiğimiz konuların başında gelmektedir. Ekip arkadaşlarımızı seçerken birinci ve değişmez kuralım insani yönün en üst düzeyde olması, biz bu restorana eleman alırken ister servis ister mutfak ister diğer hizmetlerde çalışacak olsun en önemli kriterimiz insan olması. İnsan ilişkilerinin iyi olması, arkadaş canlısı olması ve mutlaka dürüst olması. Daha sonraki aşamalarda eğitim becerilerine, referanslarına ve diğer kriterlerine bakarız. Anlatmak istediğim; çok iyi referanslarla gelmiş olabilir, çok iyi yerlerde eğitim almış olabilir fakat insan ilişkileri ve insani açıdan zayıf birini asla ve asla işe almayız. Çünkü bizim işimiz insanları mutlu etmektir. Kendisi mutlu olmayan, insan ilişkileri iyi olmayan birinin bunu gerçekleştirmesi mümkün değildir. İkinci kriterimiz; öğrenebilme kabiliyetinin yüksek olmasıdır. Bu bizim açımızdan çok önemlidir. Yenilikçi, farklı fikirlere açık olması, farklı düşünebilen, farklı vizyonları olan insanları daha çok tercih ediyoruz. Çünkü bunlar bizi yükseltiyor. Bunlar bizim daha farklı menüler yaratmanıza katkı sağlıyor. Özetleyecek olursak; bizimle çalışacak olanlar, iyi insan olmalı, insan ilişkileri iyi olmalı ve mutlaka açık fikirli, öğrenmeye hevesli bireyler olmalıdır.

Şef 6: Benim hocalarımın ve çalıştığım şeflerden öğrendiğim bir şey vardır; bu işin eğitimini mutlaka alın, çok gezin ve çok farklı kültürlerden ürünler tadın yiyin. Benim personelimden beklediğim farklı kültürleri, farklılıkları hoş gören, insan ve doğaya saygılı olan ve tabii ki mesleğini seven biri olmasıdır. Tüm bunların yanında bu işin eğitimini aldıysa ne ala.

Şef 8: Şef olmak istiyorlarsa mutfakta zaman geçirmeleri gerekiyor. Bu bana annemin tavsiyesi. Bu işi sevmesi ve zaman kavramına bağlı kalmadan yorucu bir çalışma temposuna alışık olması gerekmektedir. İşini sevmeyen buna katlanamaz. Ben bir mutfak okuluna gitmedim, benim öğretmenim annem ve doğa idi. Ama mutfak eğitimi almak bu işin önemli bir parçası; çünkü okul, şef adaylarına bir vizyon ve olaylara farklı bakış açıları kazandırıyor. Özetlersek sıkı çalışan, şikâyet etmeyen, araştıran, eğitilmiş ve en önemlisi kendisine ve insanlara saygılı, onları hoş gören olmalı.

Şikâyet yönetimi kategorisinde “internet”, “sosyal medya”, “birebir/kriz masası”, “telefon” unsurlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: *Nadir şikâyetler alıyoruz fakat en ufak bir olumsuzluk veya şikâyet durumunda kriz masası oluşturulur. Sorun araştırılır, şikâyet sahibine mutlaka ulaşarak gereken yapılır. Bu tarz şikâyetlerin olmaması için her gün tüm ekip toplantı yapıp olasılıkları değerlendirir.*

Şef 2: *Bizler servis esnasında oluşabilecek herhangi bir olumsuzluğa anında müdahale ederek, sorunu hemen o anda bitirmeyi ve onda çözmeyi amaçlarız. Takdir edersiniz ki bu tarz şikâyetler daha sonradan insanlar deneyimlerini başka insanlarla paylaşma esnasında dile getirilebiliyor. Bu olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Olumlu olduğu zaman bu sizin için bedavadan reklam anlamına geliyor; olumsuz olduğunda ise sizin dışınızda herkes bu olumsuzluğu öğrenmiş oluyor. İşte bunlar en zor şikâyetlerdir. Yönetilmesi, kontrol edilmesi ve çözülmesi büyük sıkıntıdır. Şikâyet sizin dışınızda herkes ile paylaşmış oluyor fakat siz müdahale edemiyorsunuz. Eğer şikâyet servis esnasında gerçekleştirildi ise bu en kolay ve hemen çözümlenebiliyor. Bunun dışında misafirlerimizin kendi sosyal medya hesaplarında veya kendi bloglarında veya gazetelerde yaptıkları şikâyet yorumlarını takip ediyoruz.*

Şef 4: *Bizim şikâyet yönetimi ve diğer konular için ayrı bir ekibimiz var. Bu ekip hem rezervasyonlar ile ilgilenip hem personelin kâğıt işleri dediğimiz sigorta ve diğer prosedürler ile ilgilenir. Birebir şikâyetler yani misafirlerin restorandayken şikâyetini direk garsona veya şefe bildirmesi en sevdiğimiz ve hemen çözümünü yapabildiğimiz şikâyet türüdür. Fakat takdir edersiniz ki insanlar o anda bazen şikâyetlerini söylemiyorlar, bunun yerine kendi arkadaşlarına ya da sosyal medya hesaplarında paylaşıyorlar. Bunları yönetmek daha zordur. Bu tip durumlar için bizim restoranımızda herhangi bir şikâyet alındığında ekibim her şikâyet için ayrı ayrı beni bilgilendirir ve gerekli ve aksiyomu alırız. Takdir edersiniz ki 3 Yıldızlı Michelin Restoranlar daha çok gastronomi dünyasın da profesyonelleri ağırlar. Dolayısıyla bize gelen her misafir aynı zamanda bir eleştirmendir, onların yorumları bizler için çok önemlidir ve bizim yapmamız gereken aynı zamanda yapmaya çalıştığımız olay bu şikâyetlerden hiçbir zaman kurtulmaya çalışmayıp onlardan ders alarak düzeltmelere gitmek ve kendimizi geliştirmektir.*

Şef 6: *Bu konu çok hassas bir konudur. İnsanlar çok uzun yoldan ve çok paralar harcayarak buralara geliyorlar. Örneğin; Abd, Çin, Japonya, Brezilya hatta Avusturyalardan kalkıp gelen misafirlerimiz var. Tüm uçak biletleri, otel konaklamalar ve diğer seyahat*

masrafları, artı restoranda yedikleri yemeklerin ücretleri düşünülduğünde ciddi bir bütçe harcaayıp gelen insanların beklentilerini düşünebiliyor musunuz? Hata şansınız yok. Bu yüzden hata yapmadan misafirlerimize iyi bir deneyim yaşatmak istiyoruz. İnternet veya sosyal medyada bir şikâyet aldığımızda hemen ekibimiz iletişime geçer mutlaka çözüme kavuşturulur.

Şef 7: Tabii internet ve sosyal medyadan yapılan şikâyetleri yönetmeye çalışıyoruz. Bu işle kuzenlerim ilgileniyor. Onlar interneti iyi kullanıyorlar, hatta bu konularda profesyonel şirketler ile çalışıyorlar. Şikâyet her restoran gibi bizimde istemediğimiz bir olay fakat bazen olabiliyor. Bazen de art niyetli olabiliyor bu şikâyetler. Eğer bizden kaynaklanan bir sıkıntı ise hemen çözüm üretiyoruz. Şikâyetler kendimizi geliştirmemizi sağlıyor.

Rezervasyon uygulamaları kategorisinde “internet”, “e-mail”, “telefon”, “özel yazılım şirketi” unsurları öne çıkmıştır. Bu duruma Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7'nin İfadelerinde yer verilmiştir.

Şef 1: Rezervasyonlarımız online web sitemiz üzerinden yapılmaktadır. Talebiniz alınır ve uygun tarih karşılıklı belirlendikten sonra e-mail ile teyit edilir. İptal politikasında yemek tarihinden 48 öncesi iptal edilebilmektedir. 48 saatten sonra 7 kişiye kadar olan gruplardan 100 Euro, 7 ve daha fazla olanlardan 200Euro kesinti yapılmaktadır.

Şef 2: Tabii bütün rezervasyonlarımız web sitesi üzerinden yapılmaktadır. İnsanlar web sitesi üzerinde formu doldurarak rezervasyon yapabiliyorlar. Daha sonra biz onlara geri dönüş yaparak rezervasyonlarını onaylıyoruz. Rezervasyon için belli bir ücret almak durumundayız çünkü iptaller bizi gerçekten zor duruma sokuyor. Başka insanların rezervasyonlarını reddederek bazılarına yer veriyoruz. Dolayısıyla iptal etmemeleri konusunda caydırıcı bir takım önlemler almak durumundayız.

Şef 3: “The fork” isimli kullanışlı bir yazılım ile çalışıyoruz.

Şef 6: Web sitesi ve sosyal medyadan veya direk telefonla yapılabilmektedir.

Şef 7: Şu an yeni bir rezervasyon sistemi üzerinde çalışıyoruz. Bundan dolayı bu konu hakkında bilgi vermek istemiyorum. Şimdiye kadar müşteriler web sitesi üzerinde bulunan rezervasyon formunu doldurarak bize yolluyorlardı. Daha sonra onlardan kapora olarak 50 Avro alındıktan sonra rezervasyon onay kodu gönderilirdi. Bu tutar yemek faturasından düşürülür. Fakat rezervasyon iptali durumunda iade edilmez. Yemek tarihine 8 gün kala müşterilerden alerjen ve beslenme alışkanlığı konusunda bilgi alınır (dini hassasiyetler). Yemek

tarihinden 7 gün önce iptal ederlerse 100 Avro kişi başı kesilir, eğer yemekten 48 saat önce rezervasyon iptal edilirse 150 Avro kesinti yapılırdı.

Hizmet içi eğitim kategorisinde “günlük, haftalık, aylık ve yıllık eğitimler”, “kongrelere, konferanslara gönderme”, “üniversitelerden eğitim alma” unsurlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar Şef 1, Şef 2, ve Şef 4’ün ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: Mutlaka personel eğitimleri günlük, haftalık, aylık ve (ana personel) yıllık mutlaka birkaç hafta eğitime tabii tutulur. Ne kadar tecrübeli olursa olsun mutlaka bizim felsefemizi öğrenip daha sonra işe başlatılır.

Şef 2: Tabii mutlaka her sene belli aralıklarla eksikliğini hissettiğimiz konularda eğitimler almak için başka yerlere seyahat ediyoruz. Personelimize gelince işe başlayan herkese kendi felsefemizi restoranın mottolarını öğretmek ile başlıyoruz. Genel anlamda haftada bir geniş bir toplantı yaparak hem bilgilendirme hem değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştiriyoruz. Dünya’nın farklı yerlerinde gastronomi alanında konferans kongre ve sempozyumlara katılarak bilgilerimizi genişletmeye çalışıyoruz. Kısaca şunu söyleyebilirim hayatımızın her anı eğitim almakla ve eğitim vermekle geçiyor zamanımızın büyük bir kısmını araştırma ve geliştirmeye harcıyoruz.

Şef 4: Eğitim çok önemlidir. Yılın belli dönemlerinde çekirdek kadromuza belli eğitimler vermekteyiz. Zaten laboratuvar ekibimiz sürekli eğitim araştırma ve geliştirme üzerine çalışmaktadır. Baş edemeyeceğimiz konular olduğunda mutlaka üniversitelerden yardım alıyoruz. Özellikle servis personelinin eğitiminde servis başlamadan önce her gün 20 dakikalık bir bilgilendirme ile onlar motive edilir. Yapmaları gereken tekrar hatırlatılır ve servise öyle çıkarılırlar. Ayrıca her ay tüm servise mutfak ekibine hem motive olmaları açısından hem daha odaklanarak çalışmalarını açısından 4-5 saat eğitim verilmektedir.

Servis teknikleri kategorisinde öne çıkan unsurlara bakıldığında “modern”, “klasik”, “servis tekniğini menü belirler”, “karma servis” şeklindedir. Bunlar Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5 ve Şef 7’nin ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: Bizim restoranda modern klasik ve bazen tüm servis teknikleri bir arada kullanılır.

Şef 2: Menüümüz neyi gerektiriyorsa, misafirlerimiz nasıl rahat edecekse o şekilde kullanıyoruz. Yani klasik servis tekniklerini... Örneğin; Fransız, Rus, Amerikan, İtalyan bu tarz bir standart ya da kesinleşmiş bir uygulamamız yok fakat bahsettiğimiz servisleri harmanlayarak kendi servis dilimizi oluşturmuş durumdayız.

Şef 4: Olağan servis teknikleri kullanıyoruz. Bunun dışında laboratuvar ekibinin yarattığı yemek için uygun gördüğü servis tekniğini uyguluyoruz. Bu bazen geleneksel bir servis tekniği de olabilir bazen sadece o yemeğe özgün bir teknik de olabilir. Servis tekniğinde kesinlikle ama kesinlikle misafirin rahatlığı düşünülmektedir. Bazen onları rahatsız etmemek adına uygun olan servis tekniğinden feragat ediyoruz.

Şef 5: Biz klasik servis tekniklerini kullanıyoruz. Bütün balığı masaya götürdüğümüzde misafirlerin isteği doğrultusunda, balığı kemiklerinden masada ayırabiliyoruz ya da balığı ortaya koyup her misafire kendi tabağına alması için aparatlar veriyoruz. Dolayısıyla net bir servis tekniğimiz yok klasik, modern ya da o an neyi gerektiriyorsa onu yapıyoruz. Tabii öncelikle misafirlerin mutlu olacağı tarzda servis etmeye çalışıyoruz.

Şef 7: Bu tip restoranlarda servis tekniğini tadım menüsü ve menüde servis edilen ürünler belirler. Bazen klasik servis tekniklerin hepsi tek bir ürün için kullanılabilir. Bazen masada ürün tamamlanır (pişirme açısından), yani net olarak bu servis tekniğini kullanıyoruz diyemem. Servis tarzını menü belirler.

Restoranın temizlik işleri kategorisinde “günlük temizlik”, “haftalık genel temizlik”, “personel tarafından”, “sadece temizlikten sorumlu personel”, “özel şirket tarafından” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 5 ve Şef 7’nin ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 2: Genel olarak restoran temizlik işleri sabah ve akşam olmak üzere günde 2 defa servis başlamadan ve servis sonrası yapılır. Daha sonra pazar akşamları anlaşmalı bulunduğumuz şirket temizlik işlerini yaparken aynı zamanda ilaçlama ve diğer konularda da bize yardımcı oluyorlar. Günlük rutin temizlik her birim kendi alanını temizleyerek yapmaktadır sadece masa örtüleri ve büyükler için ayrı bir bölümümüz bulunmakta bunlar çamaşırhane diye adlandırdığımız birim tarafından yerine getirilmektedir.

Şef 3: Her servisten önce ve sonra mutfak ve salon temizliği yapılıyor. Her cumartesi genel temizlik yapılıyor. Diğer ilaçlama vs. profesyonel şirketler tarafından yapılmaktadır.

Şef 4: Öğlen ve akşam yemekleri olmak üzere günde 2 defa servis veriyoruz. Dolayısıyla restoranımız günde 3 defa temizleniyor. Servis elemanlarımız salonu, mutfak elemanlarımız mutfağı temizledikten sonra her gün sadece temizlik işlerinden sorumlu 3 profesyonel personel mutfağa girer her tarafı gözden geçirir, gerekiyorsa yeniden temizlik yapar. Evet, tüm restoranlarda olduğu gibi her birim kendi bölgesini temizlemekten sorumludur fakat biz işi

riske atamayız. Temizlik işinde uzman 3 kişi tarafından her temizlik sonrası denetleme ve düzeltme faaliyetleri gerçekleştirilir.

Şef 5: Her restoranda olduğu gibi her birim kendi alanını temizlemekten sorumludur fakat özellikle balıkların temizliği konusunda uzman 3-4 personelimiz bulunmaktadır. Bu personellerin tek görevi balıkların ayıklanması, hazırlanması, saklanması ve balıkları temizledikleri alanların temizliğidir. Diğer ürünlerle çapraz bulaşmaya mahal vermemek için ellerinden geleni yapıyorlar. Restoranda düzenli olarak profesyonel bir şirket tarafından ilaçlama işlemleri yapılmaktadır. Çünkü biz denize yakın bir yerde iş yapıyoruz. Dolayısıyla nemden dolayı haşereler olabilmekte ve bunun için profesyonel ekipten yardım alıyoruz. Diğer temizliği kendi personelimiz ile yapmaya çalışıyoruz.

Şef 7: Restoranda temizlik işleri bölümlerden oluşur. Genel temizlik için belli çalışanlarımız var, onların işi sadece temizlik işleridir. Diğer alanlarda temizlik ilgili bölüm (mutfak, servis alanı, bar vb.) çalışanları tarafından yapılır.

Müşteri mahremiyeti kategorisinde “Avrupa Birliği yasaları”, “Kişisel Verileri Koruma Yasası”, “restoranın özel gizlilik politikası”, “misafirin mahremiyet hakkı” unsurları öne çıkmıştır. Bunlar Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5’in ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: Gizlilik politikamız nedeni ile kesinlikle müşteriler hakkında bilgi verilmez. Hatta üst düzey misafirlerimizin geleceğini çok az sayıda personel yani bilmesi gereken çalışanlar bilir.

Şef 2: Yasal olarak Avrupa Birliği Kanunlarına bağlı kalmak durumundayız, dolayısıyla müşterilerimizin bilgilerini paylaşmıyoruz. Bunlar bizde gizli kalıyor. Hatta misafirlerimizden kendilerinin olmadan hiçbir şekilde kayıt veya fotoğraf alınmamakta, paylaşım yapılmamaktadır. Restoran sınırlarımız içerisinde özellikle ünlü veya görüntülenmek istemeyen misafirlerimiz için gazetecilerin veya tv muhabirlerinin hiçbir şekilde görüntü/kayıt almalarına izin verilmemektedir. Diğer misafirlerimiz için de bu geçerlidir. Restoranda bir misafirin diğer misafiri görüntüleme ve kayıt altına alma lüksü yoktur. Buna izin vermiyoruz, ancak misafirin izni ile fotoğraf çekme veya görüntü alma yapılabilir.

Şef 3: Müşterilerin kişisel verileri her zaman koruma altındadır, asla paylaşılmaz. Salona gelen misafirler kendi istekleri dışında haber yapılamaz.

Şef 5: Yasal kurallar çerçevesinde herkesin haklarına saygı gösteriyoruz. Örneğin; misafirimizin izni olmadan video veya fotoğraf çekimi yapıp, kendi web sitemizde veya sosyal

medya hesaplarımızda paylaşmıyoruz. Çok ünlü isimler restoranımızı tercih etmektedirler. Dolayısıyla bunları sosyal medyada paylaşma ihtiyacı duyuyoruz fakat kendilerinin izni olmadan hiçbir şekilde paylaşım yapmıyoruz. Bir diğer konu; rezervasyon bilgisi vermiyoruz. Örneğin; siz bizi arayıp birinin rezervasyon yapıp yapmadığını öğrenmek isterseniz, size bilgi vermiyoruz.

4.5. Ürün Tedarik Süreci

Michelin Yıldızlı restoranlardan elde edilen veriler incelenirken restoran için ürün tedarik süreci temelinde; ürün tedarik süreci aşamaları, ürün tedarik felsefesi kategorilerinde ele alınmıştır.

Ürün tedarik süreci aşamaları kategorisinde “sezon (mevsim)”, “tedarikçi bilgisi”, “ürün bilgisi”, “yerel üretici”, “sadakat, verimlilik” ve “sürdürülebilirlik” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 6 ve Şef 8’in ifadeleri ile belirtilmiştir.

Şef 1: Yerel pazardan, çiftçiden ürünleri tedarik etmeye çalışıyoruz. Bir diğer konu mevsimsel olması gerekiyor. Et, balık gibi ürünleri bile en iyi sezonda tedarik etmeye çalışıyoruz. Diğer bölgelerden ve diğer ülkelerden ürünler alıyoruz. Mümkün olduğunda ürünlerin üretim aşamalarını görebilerek kalitesine bakarak karar veriyoruz.

Şef 2: Ürün tedarik sürecimiz üç aşamadan oluşmaktadır. Birincisi; yerel üreticiden, ikincisi; mevsiminde, üçüncüsü; tedarikçilerimiz menü oluşturma sürecinde bize katkıda bulunuyorlar. Örneğin; bir çiftçi ürünün kalitesi konusunda bizi uyarıp ona göre menü yapmamız gerektiğini söyleyebiliyor.

Şef 4: Menü oluşturma süreci, sezon ve ürün çevresinde şekilleniyor. Ürünleri seçen ve satın alan 6 kişi var. Bu ekip çiftçiler ile işbirliği içerisinde. Çiftçiler tarlaya ekinlerini ekmeden onlarla işbirliği yapıyoruz. Çiftçilerin ettikleri ürünleri dikkate alarak menüler geliştiriyoruz ve hatta onlara bilgi desteği sağlıyoruz.

Şef 6: Farklı menüler yaratmak için fikir oluşum süreci vardır. Burada tüm ekip gezdiği gördüğü veya katıldığı eğitimlerden ilham edindiği fikirleri paylaşır. Bu fikirler restoran felsefemize uygun ise ikinci aşama olan ürün ve sürdürülebilirlik ilkesi devreye girer. Tedarikçiler ile iletişime geçilir. Ürün şartnamesi hazırlanır ve uygulamaya geçilir.

Şef 8: Doğaya çıkıyoruz. Balıkçıları, Pazar yerlerini ve çiftlikleri dolaşyoruz. Tedarikçiler ile fikir alışverişi yapıyoruz. Restoranımıza dönüp mevsim, doğa bize neyi en iyi kalitede sunuyorsa ona göre menümüzü yapıyoruz.

Ürün Tedarik Felsefesi kategorisinde “kalite”, “sağlık”, “doğallık”, “mevsimsellik”, “yerellik”, “sürdürülebilirlik”, “ekolojik”, “hayvan refahı”, “etik ve kanun” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 1: Ürün alma sürecindeki genel felsefemizi; emeğe saygı, küresel sorunlar (iklim, sürdürülebilirlik), yöresellik, kalite, insan sağlığı olarak belirledik. Bu aşamaların her biri uzmanlık alanı olan arkadaşlar tarafından yürütülüyor.

Şef 2: Bölge olarak 25 kilometre içerisinde ürünlerimizin %80’ini karşılıyoruz ve bununla da gurur duyuyoruz. Ürünlerimiz bize yakın çiftliklerden, bize yakın çiftçilerden, bize yakın balıkçılardan, bize yakın kasaplardan elde etmeye çalışıyoruz. Birinci önceliğimiz budur. Nenemin de dediği gibi tarla ile sofraya arasındaki mesafe ne kadar kısa ise lezzet o kadar yüksek olur.

Şef 3: Mevsimsel ürünleri, ekolojik dengeyi koruyacak seçimleri tercih ederim. Bu ürünlerin yerel olması işime gelir. Hem ulaşılması kolay ve ekonomik oluyor hem de sürdürülebilirliğini görebiliyorsunuz. Tedarikçi ile aranızda duygusal bağ oluşuyor. Bazen tedarikçi size işleyebileceğiniz farklı ürünler tavsiye ediyor.

Şef 6: Restoranımızın ürün ve menü oluşturma felsefesi; yöresellik, mevsimsellik, ekolojik dengeyi bozmayan, sürdürülebilirlik, hayvan refahını gözetilen, kanun ve ahlaki değerlere uygunluk, sağlık açısından sıkıntı oluşturmayan ürünleri tercih etme üzerine kuruludur.

Şef 7: Restoranın genel felsefesi; doğal, mevsimsel ve yerel ürün üzerine kurgulanmıştır. Bu konuların dışında kullanacağımız ürün, ekolojik dengeyi tüketen bir ürün olmamalıdır. Doğal dengeyi bozmayacak ve o ürünün toplanması, satılması aşamalarında emek hırsızlığı yapılmamış veya çocuk işçi çalıştırılmamış olması gibi konulara dikkat ediyoruz.

4.6. Fiyatlandırma

Fiyatlandırma kategorisinde verilen yanıtlarda “maliyet” ve “hizmet kalitesi” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2 ve Şef 4’ün ifadeleri ile belirtilmiştir.

Şef 1: En kaliteli ürünü maksimum yaratıcılık ve tecrübe ile sunmaya çalışıyoruz. Bunları göz önünde bulundurarak temel maliyet yönetim sisteminin belirlendiğini söyleyebilirim. 16 tabaklık bir tadım menüsü dengeli bir şekilde hesaplanarak ortalama fiyat çıkarılır. Daha iyiyi yapabilmemiz için maddi olarak karşılığını almamız gerekmektedir. Her kazandığımızdan mutlaka ar-ge süreçlerine ve eğitime bir pay ayırıyoruz.

Şef 2: *Maliyet temelli fiyat politikamız mevcut. Dolayısıyla temel maliyetler hesaplanır. Yaşayabilmemiz, hayatımızı, restoranımızı devam ettirebilmemiz için bize gereken fiyatın ne olduğunu belirler ve ürünlerimizi o şekilde fiyatlandırırız. Açık söylemek gerekirse çok para kazanmanın derdinde değiliz. Üçüncü kuşak olarak atalarımıza layık olmak, onların açtığı bu restoranı en iyi şekilde geliştirerek bir sonraki jenerasyonlara aktarmak için çalışıyoruz.*

Şef 4: *3 Michelin Yıldızının gerektirdiği fiyatı hesaplıyoruz. Fiyat yüksek bile olsa, abartılı sayılmaz. Çünkü 50 kişi çalıştırıyoruz. Yani insanların 3 Michelin Yıldızlı Restorandan beklentileri çok yüksek, her anlamda kaliteyi en üst seviyede tutmanın peşindeyiz. Tabii bunların bir maliyeti oluyor. 3 yıldızlı restoranlar için yemek maliyeti, yüksek rakamlardadır. Bu durum menü fiyatlarına da yansımaktadır. Fakat fiyatların biraz yüksek olması abartılı olması anlamına gelmiyor, çünkü büyük bir ekip, büyük bir çaba, emek, ekipman ve bilgi harcanarak bu menüler oluşturuluyor. İnanın Michelin Restoranlarının amacı zengin olmak değildir eğer böyle olsa idi restoranın 3-4 tane şubesini açarlardı. Bizler çok zengin olmak istemiyoruzbu işte eğlenerek, öğrenerek, insanlara farklı deneyimler yaşatarak ilerlemek istiyoruz.*

4.7. İnovasyon

Michelin yıldızlı restoranlardan elde edilen veriler incelenirken inovasyon temelinde; “ürün geliştirme süreci”, “yenilikçi yaklaşımlar”, “ar-ge faaliyetleri standardı”, “laboratuvar olanakları”, “ar-ge faaliyetlerinin başarı değerlendirilmesi” kategorilerinde ele alınmıştır.

Ürün geliştirme süreci kategorisinde öne çıkan unsurlara bakıldığında “ar-ge ekibi”, “eğitimler”, “seyahatler”, “tadım ve deneyler”, “kongreler”, “teknoloji” ve “doğa” şeklindedir. Bunlar Şef 1, Şef 3, Şef 4, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: *Yeni ürün geliştirme sürecini ar-ge ekibimiz takip etmektedir. Yenilikleri takip eden ekibimiz neler yapmamız gerektiği konusunda raporlar sunmaktadırlar. Bu raporlar doğrultusunda neler yapabileceğimize karar veririz. Genellikle kimin ne yaptığına bakmayız gastronomi ve restoran sektörüne yön verecek ilkleri bulmanın yollarını arıyoruz. Yemek yapmaktan daha çok bu tarz işlere zaman ayırıyoruz.*

Şef 3: *Tadımlar ve deneyler ile ekibimin yeteneklerini en doğru yönde yönetim. Ürün araştırması yapıyorum ve bu ürünler ile neler yapabileceğimizi ekibim ile paylaşıyorum. Onlardan da yeni ürün fikirleri getirmelerini istiyorum ve hep beraber bu yeni fikirler üzerinde tartışıp karar veriyoruz.*

Şef 4: Laboratuvar ekibimiz Gastronomi alanındaki kongreleri yakından takip ediyor ve oralardan elde ettikleri fikirleri geliştirerek yeni ürün fikirlerini bana sunuyorlar. Ayrıca katıldığımız konferanslardan, kongrelerden, seyahatlerden, gezdiğim ülkelerin yemek kültürlerinden ve hatta okulda ders verdiğimiz öğrencilerden bile yeni ürün geliştirme fikirleri alabiliyoruz.

Şef 6: Yılın belli dönemlerinde sadece ürün geliştirmeye odaklanıyoruz. Ekip olarak seyahatler yapıyoruz ve gördüğümüz her şeyden faydalanmaya çalışıyoruz. Bazen başka şefler ve farklı ülkelerde çalışmalar yaparak fikir ediniyoruz daha sonra toplanıp yeni menüye karar veriyoruz.

Şef 7: Teknoloji Olgunluk Seviyesi (Technology Readiness Level –TRL) sisteminin restorana uyarlanmış halini kullanıyoruz. Bu sistem geliştirilecek proje için bize baya faydalı olmaktadır. Bir diğer ifade ile proje sunarken elinizde fikir aşamasından ziyade prototipi oluşturulmuş veya buna yakın bir seviyedeki bir proje önerisinin olması beklenmektedir. Bizim ekip bunu takip ederek geliştirilecek olan yeni ürünün tüm açılardan önemini, hem bize hem de gastronomi dünyasına katacağı heyecanı tüm detayları ile paylaşır.Kabul görürse proje devreye sokulur ve ürün geliştirilir.

Yenilikçi yaklaşımlar kategorisinde “tüketici tercihleri”, “gelenekseli modernize etme”, “disiplinlerarası iletişim”, “yenilik felsefesi” ve “insanları şaşırtma” unsurları öne çıkmıştır. Bunlar; Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4 ve Şef 6’nın ifadelerinde vurgulanmıştır.

Şef 1: Önce geleneksel Bask mutfağını yeniden yorumlayarak işe başladık. Bu büyük ilgi gördü ve birçok ünlü şefin Bask bölgesinden çıkmasını sağladı. Diğer Baskrestoranları da aynı şeyi yaparak Bask mutfağını Dünya’ya tanıttılar. Bizi yenilik yapmaya sevk eden diğer unsur tüketicitercihlerinde görülen değişiklikler oldu. Örneğin; glütensiz ürünlere olan ihtiyaç, vejetaryen, vegan ve daha birçok beslenme alışkanlığı bizi yeni ürünler geliştirmeye sevk etti.

Şef 2: Bizim temel felsefemiz Bask Bölgesi’nin geleneksel yemeklerini modern teknikler ile birleştirerek yeni fakat köklerini geçmişten alan, modernize edilmiş yemekler sunmaktır. Bunun için ben ve kardeşlerim yeni ürün geliştirmeye çok vakit ayırıyoruz. Her sene hatta her sezon misafirlerimize farklı menülerle hizmet etmek için elimizden geleni yapıyoruz. Zamanımızın çoğunu yeni ürünler bulmak ve bunları yeni tabaklarda sunmak için harcıyoruz. Bunun için seyahatler düzenler, farklı şeflerle iletişime geçer, hatta eğitim alınması gerekiyorsa o konuda eğitimler alarak sürekli kendimizi geliştiririz.

Şef 3: “Yenilik nedir?” felsefesini benimsiyorum. Bundan dolayı gastronomi alanında yapılan gelişmeleri yakından takip ediyor, bunları kendi restoranıma nasıl uyarlarım bunun peşinde oluyorum.

Şef 4: Restoran başarısı için yenilik çok önemlidir. Bunun için multidisipliner bir ekip ile çalışıyoruz. Bu ekip Fizikçiler, Kimyacılar, Beslenme Uzmanları, Gıda Mühendislerinden oluşuyor. Bu ekip yeniliklerde nasıl bir metodoloji izlememiz gerektiğini belirler. Daha fazla bilgi edinmek istediğimizde mutlaka üniversiteden yardım alıyoruz.

Şef 6: Amacımız her menüde yeni farklı ve yenilenmiş bir menü oluşturmak. Bu yüzden gastronomi alanında son gelişmeleri takip ederek kendi yaratıcılığımızı kullanarak sürekli insanları şaşırtan ve aynı zamanda onlara güzel deneyimler yaşatacak menüleri yaratmaya çalışıyoruz.

Ar-ge faaliyetleri ve standardı kategorisinde “ar-ge önemli”, “farklı tatlar, farklı deneyimler”, “yaratıcılık”, “farklı yaklaşımlar”, “yılda dört ay”, “tat, koku, doku standardı” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Bunlar Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 7’nin ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 1: Tabii ki Ar-ge bizim işimizin en önemli noktası. Ar-ge olmadan her sene yüzlerce yeni yemek ortaya çıkmaz.

Şef 2: Michelin restoranlarını tercih eden insanlar her zaman farklı deneyimler, farklı tatlar, hatta farklı heyecanlar yaşamak istiyor. Bu isteklerini karşılamak için bu insanların daha önce deneyimlemediği ürünler sunmak zorundasınız. Bunun için Ar-ge hayati önem taşımakta ve restoranımızın en önemli faaliyetidir. Uyguladığımız herhangi bir standardımız yok fakat yeni geliştirdiğimiz bir ürün; kendi restoran ekibimiz tarafından tat, koku, doku, lezzet, görünüş açısından olumlu bulunduğunda bunu bir standart olarak kabul eder ve menüye sokarız.

Şef 3: Ar-ge faaliyetlerini gerçekleştiriyoruz. Standardımız; “yaratıcılık”, uygulama yöntemimiz; “farklı yaklaşımlar” olarak ifade edilebilir.

Şef 7: Ar-ge faaliyetlerine yılda 4 ay ayırıyoruz. Dolayısıyla evet Ar-ge faaliyetleri gerçekleştiriyoruz. Bu tarz faaliyetler bazı Üniversitelerin ilgili bölümleri ile ortak yapıldığı gibi kendi restoranımızın laboratuvarında da yapıyoruz. Herhangi bir standardımız yok fakat bu çalışmaların bize bir katkı sağlaması ve bir sonraki menüye olan etkisi çok önemlidir.

Laboratuvar olanakları kategorisinde “restoran laboratuvar”, “ar-ge ekibi”, “üniversite desteği”, “son teknoloji ekipmanlar”, “geleneksel ekipmanlar”, ve “endüstri restoran iş birliği” unsurları öne çıkmıştır. Bunlar Şef 1, Şef 2, Şef 4 ve Şef 7’nin ifadeleri ile gösterilmiştir.

Şef 1: Laboratuvar ekibimiz var. Laboratuvarımızda yemek pişirmek için son model cihazların yanında geleneksel pişirme ekipmanları da bulunmaktadır. Laboratuvar ekibinin uzmanlık alanına göre gıda işleme cihazları bulunmaktadır. Bazı küçük analizleri burada yapabiliyoruz fakat ihtiyacımız halinde üniversitelerin ilgili departmanlarından yardım alıyoruz.

Şef 2: Restoranımızda modernizasyonu yapabilmemiz için ihtiyaç duyduğumuz son teknoloji ürünleri ve ekipmanları kullanmaktan çekinmiyoruz. Dolayısıyla gastronomi alanındaki son teknolojiyi restoranımızda kullanıyoruz.

Şef 4: Evet daha önce bahsettiğim gibi 6 kişilik farklı alanlarda uzman laboratuvar ekibimiz bulunuyor. Mutfak alanındaki son teknoloji ekipmanlar kullanılıyor. Hatta laboratuvar ekibimizin isteği üzerine endüstri mühendisleri yeni ekipmanlardan üretmektedirler. Bir laboratuvarda bulunması gereken tüm cihazlara sahibiz.

Şef 7: Ar-Ge ekibimiz var. Ar-Ge olarak hem üniversitelerin laboratuvar ekipleri ile hem de endüstri mühendisleri ile yakın ilişki içerisindeyiz. Bir ürünü belli bir forma getirebilmek için kullanacağımız ekipmanın özelliklerini endüstri mühendislerine söylüyoruz ve onlarda bizim için o ekipmanı yapmaya çalışıyorlar. Farklı ürünler olduğunda ve bunların besin değerleri ve diğer özellikleri için üniversitelerden akademik olarak destek alıyoruz. Dolayısıyla bu hem bize yeni ürün kazandırırken akademisyenler için akademik çalışma sağlıyor.

Ar-ge faaliyetlerinin başarı değerlendirilmesi kategorisinde “ihtiyacı karşılama”, “misafir tutumu”, “deneyim”, “asla yeterli olmama”, “dâhili puanlama” unsurlarının öne çıktığı görülmüştür. Bunlar Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 1: Ar-ge faaliyetlerinin başarı durumunu, yapılan çalışmaların yıllık ihtiyacımızı karşılayıp karşılamadığına göre değerlendiriyoruz.

Şef 2: Yapılan çalışmaların sonucu şeflerimiz ve misafirlerimizin olumlu ya da olumsuz tutumlarına göre değerlendirilir.

Şef 3: Ar-ge çalışmaları yaratıcılıkla ilgili yapılır. Sonuçları ise; deneyim ile ölçülür. Yapılan deneyimlemelerin etkisi ile alakalı bir durum yani.

Şef 6: Benim için hiçbir zaman yeterli değil. Çünkü tadacak birçok ürün ve yaratılacak birçok menü var. Aslında yeterli olmayacak, başarılı mıyız? Giderek artan müşteri ve yükselen müşteri profiline bakılırsa “Evet”.

Şef 7: Yapılan Ar-ge çalışmalarının başarı durumu, restoranın kendi içinde oluşturduğu dâhili puanlama sistemi ile belirlenir.

4.8. İmaj

Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken imaj temelinde; marka imajı, tanıtım ve reklam politikası, marka iletişim araçları, marka kimliği unsurları, internet ve sosyal medya kategorilerinde ele alınmıştır.

Marka imajı kategorisinde “marka restoran”, “ünlü yemek ismi”, “bölge avantajı” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Bunlar Şef 2, Şef 6 ve Şef 8’in ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 2: Alameda Restoranın imajı köklerini geçmişten alan, yenilikçi, modern mutfak olarak bilinir. Dolayısıyla restoranımız kendi isim markasını oluşturmaktadır. Yani Alameda bir marka olarak değerlendirilmektedir.

Şef 6: Daha önce birçok ünlü şef ile çalıştım. Hatta sizin ülkenizde Ege’de çalıştım, birçok menü yaptım.2002 yılında kendi markam olan “kokotxa”yı yaratım. Bu isim Bask bölgesinin kokotxa balık gıdısından yapılan ve kendi jelatini ile oluşturulan bir yemek. Evet, San Sebastian’dakokotxa zaten çok ünlü, bunu restoranıma isim olarak verdiğimde benim markam oldu. Bu bölgede birçok ünlü şefin restoranı var fakat merkezdeki tek Michelin Yıldızlı Restoran olmam büyük saygınlık.

Şef 8: Restoranımız Bask ve Fransa’nın bu bölgesinde çok bilinen bir restoran. 650 yıllık bir bina ve uzun süredir varlığını sürdürüyor. Ben Bask mutfağını yani yeni Bask mutfağı akımını başlatan şeflerdenim, dolayısıyla bir marka imajımız oluşmuş durumda.

Tanıtım ve reklam politikası kategorisinde “sosyal medya”, “web siteleri”, “pr şirketleri”, “misafir paylaşımları”, “yemek yazarları”, “sosyal medya fenomenleri”, “reklama ihtiyaç duymama” unsurları öne çıkmıştır. Bunlar Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 5 ve Şef 7’nin ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 1: Biz özel olarak bir reklam veya tanıtım için bir çaba harcamıyoruz. Fakat sosyal medya ve web sitelerimizden gerekli bilgileri paylaşıyoruz. Daha çok böyle sizin gibi röportajlar için gelenler, gazeteciler, TV programları, yazarlar, yemek bloggerleri bizim reklamımızı yapmış oluyorlar.

Şef 2: Yaptıklarımızı restoranın sosyal medya ve web sitesinde paylaşıyoruz. Şimdiye kadar reklam yapma ihtiyacı duymadık. Zaten San Sebastian Dünya'nın önemli gastronomi merkezlerinden biri. Bu bölgeye seyahat eden yemek severler bölgedeki tüm restoranlar hakkında bilgi edinip geliyorlar. Dolayısıyla Arzak ve Akellare restoranlarını ziyaret eden misafirler mutlaka bize uğrayarak, bizi de deneyimleyerek buradan ayrılıyorlar. Bize gelen misafirler bir nevi bizim reklam faaliyetlerini de yürütmektedirler. Bunlar bazen iyi reklamlar bazen de kötü reklamlar olabiliyor.

Şef 3: Sosyal medyayı aktif pazarlama aracı olarak kullanıyorum. İki farklı PR şirketi ile çalışmaktayım.

Şef 4: Biz doğal insanlarız ve reklama ihtiyacımız yok, çünkü Arzak 100 yıldan uzun süredir servis yapıyor. Web sitemiz ve sosyal medyamız var, ama çok fazla şey yapmamız gerekmiyor.

Şef 5: Biz reklam konularında herhangi bir şey yapmıyoruz. Restoranımızda yemek yiyen misafirlerimiz gazeteci ve yemek yazarları oluyor. Onların yazdıkları veya paylaştıkları bizim bir şekilde reklamımız oluyor.

Şef 7: Hayır herhangi bir reklam politikamız yok. Bizim için önemli olan gelen misafirleri memnun etmek. Zaten misafirlerimizin kendi sosyal medya hesaplarında yaptıkları yorum ve tavsiyeleri bizim için en büyük reklam oluyor.

Marka iletişimi araçları kategorisinde “pazarlama ekibi”, “mutlu misafir” unsurlarının öne çıktığı görülmüştür. Bunlar Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 6 ve Şef 7'nin ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 2: Hayır hayır hayır, burası bir aile işletmesi ve biz üçüncü jenerasyon olarak devam ediyoruz. Yani restoranın belli bir tanınırlığı ve bilinirliği var. Biz bunu koruyarak bir üst jenerasyona devretmek istiyoruz. Marka tanıtımı için özel herhangi bir caba göstermiyoruz. En iyi reklamı, sunduğumuz kaliteli ürün ve kaliteli ürün servis ile yapmak istiyorum.

Şef 3: Bu işler ile uğraşan bir pazarlama ekibim var, bütün pazarlama uygulamalarını yönetiyor.

Şef 4: Sosyal medyada varlığımızı sürdürmeye çalışıyoruz, fakat asıl reklam, mutlu misafirlerdir. Tüm çalışmalarımızı mutlu misafir felsefesi üzerine kuruyoruz.

Şef 6: Restoranı tanıtmak için özel kullandığımız herhangi bir marka iletişim aracı yok. Bunlara ihtiyaç duymuyoruz.

Şef 7: Hayır herhangi bir marka iletişim aracı kullanmıyoruz. Dünya'nın farklı bölgelerinden misafirler ağırlıyoruz bu misafirler sıradan kişiler değiller. Örneğin; gazeteciler, yemek yazarları, blogerler, akademisyenler, şefler ve yemek severlerden olabiliyorlar. Bu insanlar restoranımızda yaşadıkları olumlu veya olumsuz deneyimlerini diğer insanlar ile paylaşıyorlar. Dolayısıyla bizim dikkat etmemiz gereken bu insanların buraya geldiklerine degecek kalitede hizmet sunmak.

Marka kimliği unsurları kategorisinde “logo” ve “restoranın ismi” unsurları öne çıkmıştır. Bunlar Şef 1, Şef 4 ve Şef 5'in ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: Restoranımızın marka kimliği sadece restoranın ismi ile bilinir.

Şef 4: Dış ilişkiler ve iç ilişkiler ile ilgilenen birer çalışanımız var. Asıl imaj, tabaklarımız üzerinden yansıtılıyor. Tabi, ARZAK logosunu unutmamak gerekir.

Şef 5: Bizim restoran ile özdeşleşen kalkan balığımız var. Dolayısıyla kalkan balığını logo olarak kullanıyoruz. Bu logo bizim marka yüzümüz oldu.

İnternet ve sosyal medya kategorisinde “mutlaka kullanılıyor”, “pazarlamanın temeli”, “paylaşım amaçlı” unsurlarının öne çıktığı görülmüştür. Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 6 ve şef 7'nin ifadeleri ile belirtilmiştir.

Şef 2: Sosyal medyamutlaka kullanılıyor. Bu devirde internet ve sosyal medya kullanmıyorsanız ölüsünüz demektir.

Şef 3: Tabii ki kullanıyoruz. Pazarlama yönetimimizin temeli bunlardan oluşuyor. Yani sosyal medya pazarlamanın en büyük parçası durumundadır.

Şef 4: Bizim gibi restoranlar genellikle pazarlamadan ziyade taşıdıkları prestiji hak etme ve devam ettirme konusunda çalışmalar yaparlar. Pazarlama daha fazla satış yapabilmek içindir. Bizler 6 ay öncesinden yapılan rezervasyonlarımızı düşünmek durumundayız yani pazarlamaya ihtiyacımız yok. Fakat bizler de sosyal medyayı kullanıyoruz. Hatta bu konu ile ilgilenen özel bir ekibimiz var. Bu ekip bizim yaptıklarımızı insanlar ile paylaşmak adına birtakım işler yapmaktadırlar. Ünlü restoranlar genellikle gastronomi dünyasının uzmanlarına servis yaparlar. Bunlar gazeteciler, yemek yazarları, yemek bloggerları olabiliyorlar. Dolayısıyla en iyi reklamı onların yaptığını düşünüyorum bizim adımıza.

Şef 6: Kesinlikle yaptıklarımızı sosyal medya ve web sitemizden paylaşıyoruz bu sadece reklam için değil insanlar ne yaptığımızı bilsinler diye.

Şef 7: Pazarlama demiyorum ben paylaşım diyorum, gerek internet gerek ise sosyal medyadan ve kitaplarımızdan insanlara neler yaptığımızı anlatmaya çalışıyoruz.

4.9. Michelin Rehberine İlişkin

Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken Michelin Yıldız Rehberine ilişkin değerlendirmeler; Michelin Yıldız için gerekli faktörler, Michelin Yıldızının misafir tercih ve algılamalarına etkisi, Michelin Yıldızının alternatiflerinden farkı, Michelin Rehberi'nin standartları açık yayımlanmaması, Michelin Yıldızında değişiklik olması, azalması veya yükselmesi, Michelin Yıldızının etkinliğinin artması için geliştirebileceği noktalar, Michelin Yıldız alma yönünde karşılaştığınız güçlükler, Michelin Yıldız almanın kişisel, mesleki ve restoranı pazarlama başarısına etkisi kategorilerinde ele alınmıştır.

Michelin Yıldız için gerekli faktörler kategorisinde “hizmet kalitesi”, “yaratıcılık”, “gelenekselin modern yorumu” unsurları öne çıkmıştır. Bunlar Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 6, Şef 8 ve Şef 8'in ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 2: Michelin neye göre yıldız veriyor bilemiyorum. Bunu Michelin yetkililerine sormak gerekir. Michelin müfettişleri bunu daha iyi bilir ama sanırım daima kaliteli servis yapmak, kaliteli ürünlerle çalışmak, kaliteli sunum yapmak bu yani. Michelin rehberi web sitesinde de anlatıldığı gibi baştan aşağı kaliteye dikkat ediyorlar, kalite her yerde yani.

Şef 3: Michelin tamamen kalite ile ilgilidir.

Şef 4: Biz her zaman kaliteli servis vermeye çalışıyoruz. Yani bu faktörlerin açık olması veya bunu tahmin edilebiliyor olmam imkânsız. Eğer böyle olsaydı herkes bu faktörleri yerine getirmeye çalışacak belki de yaratıcılıklarının önüne geçeceklerdi, bu yüzden gizli olmasını seviyorum. Bir yıldız size baskı yaratacaktır, fakat ilerlemeye devam etmeniz gerek. Eğer bu sizi engeller ya da yavaşlatırsa, başarılı olamazsınız.

Şef 6: Sanırım kaliteyi sürekli geliştirmek. Bilseydim kesinlikle 2. yıldız çoktan alırdım.

Şef 7: Kalite kalite kalite...

Şef 8: Ben ailemden ne gördüysem onu modernize edip öyle yol alıyorum. Michelin Rehberi neye dikkat ediyor bilmiyorum.

Michelin Yıldızının misafir tercih ve algılamalarına etkisi kategorisinde “uluslararası bilinirlik”, “gastronomi uzmanlarına hizmet”, “yüksek beklentiler” unsurları öne çıkmıştır. Bunlar Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 8'in ifadelerinde gösterilmiştir.

Şef 1: E, tabii kikesinlikle müşterilerin restoranı tercih etmelerinde Michelin Yıldızının etkisi büyük. Çünkü ilk açtığımızda kimse bizi bilmiyordu sıradan müşterilerimiz vardı. Fakat ilk yıldızdan sonratanınırılığımız arttı. 2. yıldızı aldığımızdaDünya restoranı olduk. Misafir portföyü değişti. 3 yıldızı aldığımızda artık işler tamamen değişti, müşterilerimiz %85 gastronomi dünyasının uzmanları, duayenleri olamaya başladı. İşte bu yıldızlar sayesinde gerçekleşti.

Şef 2: Bu soruya sadece bir örnek vererek başlamak istiyorum. Biz 70 yıl sonra bu restoranın işletmesini devraldık. Şimdi dünyanın farklı yerlerinden misafirlerimiz var. 2007'de Michelin Yıldızını aldıktan sonra oldu bütün bunlar. 70 yıldır atalarımız bu restoranı işletiyordu, fakat restoran müşterileri daha çok İspanya hatta San Sebastian çevresinden ve Fransa'nın bize yakın kesiminden oluyordu. Ancak Michelin Yıldızı aldıktan sonra uluslararası düzeyde tanınırlığımız arttı diyebilirim. Farklı ülkelerden bizi bilerek gelen misafirlerimiz oldu. Bunların hepsi Michelin sayesinde. Kısacası Michelin sizi uluslararası bir düzeye çıkartır.

Şef 4: Çoğu insan buraya Michelin Yıldızı sayesinde geliyor. Tek bir cümle ile bunu söyleyebilirim. Michelin misafir tercihlerini etkiliyor, beklentilerini yükseltiyor. İnsanlar 3 Yıldızlı bir Michelin Restoran için Dünya'nın bir ucundan kalkıp gelebiliyorlar,haliyle beklentileri çok yüksek oluyor. Sizin hiçbir reklam kampanyası yürütmeden Dünya'nın dört bir yanında bilinirliğinizi sağlıyor.

Şef 5: Michelin Yıldızından önce daha çok yerel müşteriye hizmet ediyorduk. Michelin Yıldızı aldıktan sonra restoranımızda uluslararası düzeyde insanlar gelmeye başladılar. Yani farklı ülkelerden misafirler ağlamaya başladık. Evet, Michelin Yıldızının büyük etkisi oldu. Misafir portföyümüz bir kere değişti, dolayısıyla insanların tercihini olumlu yönde etkilediğini ve beklentilerini yükselttiğini söyleyebilirim. Çünkü biz yıldızı aldıktan sonra daha fazla yabancı misafir ağırlamaya başladık, daha fazla yemek ve gastronomi alanında uzman kişilerin tercih ettiği nokta olmaya başladık, daha fazla önemsenmeye başladığımızı düşünüyorum. Siz bugün Michelin Yıldızına sahip olduğumuz için bizimle röportaj yapıyorsunuz.

Şef 6: Bu konu tartışmaya kapalı. Michelin sizi var eder, Michelin size sorumluluk yükler. Michelin sizi dünya restoranı yapar. Kesinlikle buraya gelen insanların %99 acıktıkları için gelmiyor, Michelin beklentisi için geliyor. Sen niye buradasın, acıktın mı?

Şef 8: Evet Michelin beklenti ve tanınırlığı artırıyor. Bizim ikinci yıldızımızı geri aldılar, ama birçok gastronomi duayeni bunu hak etmediğimizi düşündü ve destek oldular bize. Yıldızı kaybetmemize rağmen daha fazla müşterimiz geldi. Birçoğu destek vermek için geldi.

Michelin Yıldızının alternatiflerinden farkı kategorisinde “köklü ve popüler olması”, “kendine özgü kriterleri”, “güvenilirlik” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5’in ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 1: Michelin en eski değerlendirme kuruluşu ve anladığım kadarıyla en popüler olanı. Ama sanırım her değerlendirme kuruluşunun değerlendirme kriterleri farklı baktıkları alanlar ya da yerler farklı ama kesinlikle hepsi gastronomiye katkı sağlıyorlar.

Şef 2: Çok zor ve tehlikeli sorular soruyorsun. Bilemiyorum sanırım uygulamada ya da kriterlerinde farklar var. Dünya’da bir sürü restoran değerlendirme kuruluşu bulunmakta. Sanırım hepsinin kendilerine özgü değerlendirme kriterleri var, bunu nereden anlıyorum, bu tamamen benim kişisel görüşüm. Bazı değerlendirme kuruluşlarında bazı restoranlar iyi sıralarda yer alırken aynı restoranlar farklı değerlendirme kuruluşlarının listesine bile giremeyebiliyorlar. Aynı şekilde 3 Yıldızlı Michelin Restoranlar diğer bir değerlendirme kuruluşu tarafından ödüllendirilmeyebiliyor. Yani bilemiyorum aralarındaki farkı.

Şef 3: En büyük fark güvenilirliktir. Michelin, güvenilir bir değerlendirme kurumu olarak Dünya’da tanınır.

Şef 5: Yani Michelin Yıldızı değerlendirme kurumu ile alternatiflerine alternatifleri olandır. Örneğin; Dünya’nın En İyi 50 Restoran Listesinde bu değerlendirme kuruluşlarının farklı parametreleri olduğunu, farklı denetleme tarzları olduğunu düşünüyorum. Michelin tarafından 3 yıldız ile ödüllendirilen bir restoran En İyi 50 Listesine bile giremeyebiliyor. Bunu anlamak mümkün değil, buna bakarak farklı parametrelerin olduğunu düşünüyorum. Fakat biz şefler mutfakta her zaman en iyisini yapmanın peşinde olmalıyız, bizi nereden kim değerlendirirse değerlendirsin, olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri kendi gelişimimiz için bir fırsat olarak değerlendirmeliyiz. Dolayısıyla aralarında nasıl bir fark var bilmiyorum ama bu değerlendirme kuruluşlarının restoranları geliştirdiğine inanıyorum.

Michelin Yıldızının standartları açık yayımlanmaması kategorisinde “özgünlük”, “gizemli olma”, “yaratıcılığı sınırlandırmama” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 5 ve Şef 6’nın ifadeleri ile belirtilmiştir.

Şef 1: Onları gizemli yapan da bu değil mi? Standartları açık olsaydı bu kadar gizemli olabilirler miydi?

Şef 2: Michelin gizliliğe ve mahremiyete büyük önem vermekte ve sanırım bunu yaptığı için bu kadar gizemli bu kadar önemli olabilmekte. Yani bakın Dünya’daki diğer kalite

kuruluşlarına; İSO'ya veya benzeri kuruluşlara bakın, bunların standartları belli olduğu için bu standartları yerine getiren herkes bu kuruluşlar tarafından ödüllendirilebilir. Şimdi ben sana soruyorum niye bu kuruluşlar tarafından belge veya ödüllendirilen restoranlar Michelin kadar önemli olmuyorlar.

Şef 3: Michelin özel bir şirkettir, kendi uygulamalarını özgürce belirleme hakkına sahipler. Bence bu yüzden gizemlidirler ve saygındırlar.

Şef 4: Kendi düşüncem olarak Michelin çok acil davrandığını düşünüyorum. Bir yıldız korumak kolay değil. Asla sizinle iletişime geçmiyorlar, sizlere öneride bulunmuyorlar. İşinizi nasıl yapmanız gerektiğini söylemiyorlar, kendilerinin gizli kuralları vardır ve açıkladıkları tek şey restorandın her yerinde, her aşamasında, her noktasında kaliteye dikkat ettiklerini söylüyorlar. Bu durumda yıldız almanız için strese girmenize gerek kalmıyor fakat yıldız aldıktan sonra o yıldız kendisini koruyabilmek için size birtakım sorumluluklar vestres yüklüyor. Ben şahsen kriterlerinin açık olarak yayınlanmamasının doğru olduğunu düşünüyorum. Daha önce açıkladığım gibi kriterler açık olsaydı herkes yıldız almak için sadece o kriterleri yerine getirmeye çalışacak, kendi fikirlerini kendi yaratıcılıklarını engellemiş olacaklardır. Dolayısıyla gastronomi bu denli hızlı gelişmezdi ve Michelin sanırım bu kadar popüler ve bu kadar gizemli olmazdı.

Şef 5: Bizim bildiğimiz tek şey yaptığımız iyi bir şey varsa onu devam ettirmek ve onu sürekli geliştirmektir. Bana kalırsa standartlarının açık olmaması daha mantıklı çünkü insanlar bu standartları bilirlerse gerçek yaratıcılıklarının peşini bırakıp, işverenin istediği biri gibi olma yolunda ilerler. Yani müşterinin istediği bir şef rolüne bürünürler. Hâlbuki bizim istediğimiz kendi sevdiğimiz, ilham aldığımız bazı şeyleri tabağı yansıtmak biz bunun peşinde koşuyoruz.

Şef 6: Bilemiyorum; Michelin Rehberinin kendi tasarrufu, kendi kararı. Michelin gizemi de bundan değil mi?

Michelin Yıldızında değişiklik olması, azalması veya yükselmesi kategorisinde “gelişime bağlı artış” ve “sürekli kalite” unsurları öne çıkmıştır. Şef 1, Şef 3, Şef 4, Şef 6, Şef 7'nin ifadesi yıldız artışına ilişkin süreci özetler niteliktedir.

Şef 1: 1978 yılında ilk Michelin Yıldızımızı aldık. Bu bizi cesaretlendirdi ve neyi yaptığımız daha iyisini yapabiliriz diye yola çıktık. Kaliteye ve araştırmaya önem verdik. Özellikle geleneksel mutfağı inanılmaz bir yaratıcılıkla yeniden yarattık ve modern sunumlar gerçekleştirdik. Bunun sonucunda 1982 yılında 2. Michelin Yıldızımızı aldık. Artık sadece

İspanya’da değil tüm Dünya’dan misafirler ağırlamaya başladık. Daha çok çalışmamız gerektiğini biliyorduk. Kalitenin üzerine her zaman katarak devam ettik. Araştırmaya daha fazla vakit ayırdık. 2006 yılında 3. yıldızımızı aldık. Yıldızlar bize büyük sorumluluklar yüklüyor. İnsanlar beklentileri en uç noktada geliyorlar. Onlara iyi deneyimler yaşatmak için bazılarını otelde konaklatıyoruz. İnsanlar zaman ve para harcayarak bizim yemekleri deneyimlemek istiyor, bunun ne demek olduğunu, nasıl bir sorumluluk olduğunu hayal edebiliyor musun?

Şef 3: *Yıldız sayımızda henüz bir değişiklik olmadı. Zaten yeni açıldık, açıldıktan 7 ay sonra ilk yıldızımızı aldık ve eminim bu zaman ilerledikçe artar.*

Şef 4: *31 yıldır 3 yıldız sahibiz, bu hiç değişmedi ve bunu korumak için çok gayret sarf ediyoruz.*

Şef 6: *2007 yılında bir Michelin Yıldızı ile onurlandırıldık, çok mutluyuz. Küçük bir restoranın yıldız alması bizi yaptığımız işin doğruluğuna inandırdı. Bu yolda ilerliyoruz. Umarım 2. yıldız da alırız. Sanırım yaptığımız işin kalitesi ile ilgili.*

Şef 7: *Evet, yükselme oldu. 2000 yılında ilk Michelin Yıldızını aldık. 2005 yılında 2. Michelin Yıldızına sahip olduk. Bunu sebebini Michelin yetkililerine sormak lazım, ama kesinlikle kendimizi her alanda geliştirmeye devam ettiğimiz için olduğunu düşünüyoruz.*

Michelin Yıldızının etkinliğinin artması için geliştirebileceği noktalar kategorisinde “sistemin mevcut başarısı” unsuru öne çıkmıştır. Bunlar Şef 1, Şef 2 ve Şef 3’ün ifadelerinde belirtilmiştir. Bununla birlikte Şef 6’nın yorumu Michelin sisteminin restoranlar ile iletişiminin sınırlı olduğunu belirtmektedir.

Şef 1: *Zaten çok başarılı olduklarına inanıyorum.*

Şef 2: *Bu konuda Michelin Rehberine öneride bulunmak benim haddim değil. Bence zaten çok başarılılar. Bütün dünyada hemen hemen her şef Michelin Yıldızı alma hayali ile yaşar. Michelin nasıl geliştirilir herhangi bir fikrim ve önerim yok.*

Şef 3: *Michelin sistemi oldukça iyi ve onların işine karışmak hiç kimseye düşmez.*

Şef 6: *Gerçekten neye baktıklarını bilmediğim için bir yorum yapamayacağım. Michelin sizden bir para istemez, size öneride bulunmaz, sizi eğitmez ve siz nasıl olduğunu anlamadan gelirler, denetleyip giderler. Verilen yıldız kalıcı değildir. Kaybetme riskiniz var bence bu yüzden Michelin tartışılmaz bir kurum.*

Michelin yıldızı alma yönünde karşılaştığınız güçlükler kategorisinde “çabanın ödüllendirilmesi”, “beklentileri karşılama sorumluluğu” unsurları öne çıkmıştır. Bu durum Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 1: *Bu da bizim gastronomi alanında gelişmemizi sağladı. Araştırdıkça öğrendikçe zevkli olmaya başladı. Yani şimdi o stres zevke dönüştü ve bunun sonucunda kaçınılmaz olarak başarı geliyor. Kişisel fikrim sadece yıldızlara odaklanıp onları kaybetmek veya yenisi almak için çalışıyorsak özgürlüğümüzü kısıtlar ki bu durum yaratıcılığımızı engeller ve kaçınılmaz olarak başarısız oluruz.*

Şef 2: *Sanırım bu yaptıklarımız müşterinin dikkatini çekmiş olacak ki 2007’de bizi ödüllendirildiler. Bundan dolayı çok mutluyuz. Gerçekten yıldız almak için uğraşmıyoruz daha iyi nasıl yaparız, kendimizi nasıl geliştiririz bunun peşindeyiz. Yıldız umurumuzda mı evet çok iyi, çok iyi motive etti bizi. Yaptıklarımızı daha da geliştirerek daha kaliteli sunumlar yaparak... Belki 2 yıldız da alırız neden olmaz.*

Şef 4: *Yıldız almak için hangi zorluklarla karşılaştığımı bilmiyorum, fakat yıldız aldıktan sonra insanların beklentilerini karşılayabilmek için çok çalıştığımızı söyleyebilirim.*

Şef 5: *Michelin Yıldızı almak gibi bir düşüncemiz asla olmadı. Bir gece telefon çaldı ve bir yıldız aldınız tebrikler diye bir mesaj aldık. Dolayısıyla tekrar tekrar söylüyorum 25 yıldır aynı servisi yapıyoruz ve bunu diğer jenerasyonlara aktarmanın peşindeyiz, tek derdimiz atalarımızdan aldığımız bu restorani yeni jenerasyonlara aktarmaktır. Michelin Yıldızı alma gibi bir çabamız yoktur.*

Şef 6: *Michelin Yıldızı almak gibi bir amaç ile çıkmadık yola. Sadece deneyimlerimizi özgürce bize ait olan bir restoranda sergilemek istedik. Açıldıktan 5 yıl sonra yıldız geldi. İşte bu yıldız bize çok daha sorumluluk yükledi. Hem kendimize güvenimiz geldi hem de tedirginlik...*

Şef 7: *Biz kalitemizi her zaman yükselterek gelişmeyi hedefliyoruz. Yıldız almak gibi bir çabamız olmadı. Siz iyi işler yaparsanız ödüller kendiliğinden geliyor zaten. Bence biz işimizi yapalım Michelin de kendi işini yapsın.*

Michelin Yıldızı almanın kişisel, mesleki ve restorani pazarlama başarısına etkisi kategorisinde “müşteri profilinde değişim”, “yükselen beklentiler”, “sürekli çalışma”, “bilgi ve beceri paylaşımı” unsurları öne çıkmıştır. Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7’nin ifadelerinde belirtilmiştir.

Şef 1: Kesinlikle büyük bir sorumluluk. Dünyaca tanınma ve insanların beklentilerine cevap verebilme gibi sorunlar ile mücadele ediyorsun. Zaten pazarlama gibi bir derdin ortadan kalkıyor. Bu durum şeflerin sadece yaratıcılığa yönelmesini sağlıyor.

Şef 2: Bir kere restoranımız daha önce ifade ettiğim gibi dünya gastronomisi tarafından takdir ediliyor ve tanınıyor. Müşteri profiline ciddi bir değişiklik oluyor, daha çok gastronomi dünyasından insanlar sizleri ziyaret ediyor. Bu da kaçınılmaz olarak sorumluluğunuzun ne kadar ağır olduğunu size hatırlatıyor, bu insanların beklentilerini karşılamak için daha çok çalışmanız gerektiği ve çok çalışma sonunda yakaladığınız başarı sizi mutlu ediyor. Bunun sonucunda Michelin Yıldızının hem kişisel hem mesleki açıdan gelişimize katkı sağladığını görmekteyiz. Restoranın pazarlanması konusunda zaten şüphesiz büyük bir etki büyük bir değer olarak yansıyor. Sürekli çalışmanız, sürekli yeni şeyler üretmeniz gerekmekte çünkü artık bulunduğunuz lig Michelin. İnsanlar farklı açıdan bakıyor, insanların beklentileri çok yüksek ve siz bunları karşılamak için uğraş verdiğinizde doğal olarak kendinizde geliyorsunuz. Doğru söylemek gerekirse ne kadar çok şey bilmediğinizi öğreniyorsunuz.

Şef 4: Restoran pazarlaması açısından Michelin sizi Dünya haritasında en bilindik konuma yerleştiriyor. Bunun sonucunda insanlar size saygı duyarak ve çok büyük beklentiler içerisinde restorani ziyaret ediyor. Mesleki açıdan bunları hak etmek için çok çalışmak gerektiğini, insanların bu beklentisini karşılayabilmek, Dünya haritasındaki bu bilinir noktayı korumak için daha fazla çalışman gerektiğini öğretiyor. Yani insanlar Michelin yüzünden sana değer veriyor, Michelin yüzünden senden çok şey bekliyor ve Michelin yüzünden restoranına belli bir bütçe ayırıyor. Kısacası, Michelin hem mesleki açıdan hem restoranın devamlılığı açısından en önemli faktör diyebilirim, teşekkürler.

Şef 5: Restoranın pazarlamasına kesinlikle etkisi olduğunu düşünüyorum. Çünkü farklı ülkelerden misafirlerimiz gelmeye başladı. Belki Michelin Yıldızlı Restoran nasıl olduğunu merak eden yemek yazarları, gazeteciler, bloggerlar bu yıldız sayesinde restoranımıza gelip güzel lezzetlerin tadına baktılar. Dolayısıyla bizi mutlu etti. Hem gelişmemizi hem de tanınırlığımızı arttırdı diyebiliriz.

Şef 6: Kişisel olarak; daha fazla sorumluluk aldığımı, daha fazla çalışmam gerektiğini öğretti. Birçok insan seni bu yıldız sayesinde tanıyor ve senden beklentileri yükseliyor. Bu beklentileri karşılamak için daha çok çalışman gerekiyor. Bu çalışmaların sonucunda çok şey öğreniyorsun. Mesleki açıdan; birçok meslektaş ile tanışyorsun bilgi ve beceri paylaşımı

yapıyorsun bu bakımdan çok geliyorsun. Restoran pazarlaması konusunda söyleyecek şey; tek kelime ile dünya restoranı oluyorsunuz.

***Şef 7:** Bir kere tanınırlığınızı ve bilinirliğinizi kesinlikle artırıyor. Bunun sonucunda daha fazla insan sizi merak ediyor ve tabii yüksek beklentileri de beraberinde getiriyor. Diğer meslektaşlarınızın sizi takip etmesi, beraber ortak projeler yapma eğilimleri gibi konularda mesleki açıdan daha fazla çalışma, yaratma ve uygulama çabası içerisine sokuyor. Michelin Yıldızı için çalışma taraftarı değilim, onun verdiği stresi iyi yönetmek gerekir. Bunun tek yolu ise kendi kalitenin ve kaliteli ürünleri çıkartmanın peşinde koşmak olduğunu söyleyebilirim.*



5. TARTIŞMA

Araştırmada Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken restoran özellikleri temelde konum, ulaşım, iç atmosfer ve ambiyans, dekorasyon, kapasite, müzik kategorilerinde ele alınmıştır. Auty'nin (1992), restoran endüstrisinde tüketici tercihleri ve dağılımlarının belirlenmesi amacıyla anket yöntemi kullanarak yaptığı çalışmada, bir restoranın stilinin ve atmosferinin karar verici faktörler haline geldiği belirlenmiştir. Soriano (2001), müşterilerin restoranı tekrar ziyaret kararı almasını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, yemek maliyeti / değeri ve restoranın yeri / ambiyansı sıralaması ile faktörler belirlemiştir. Heung (2002) ise; müşterilerin Amerikan temalı restoran tercihlerinde etkili faktörleri belirlemek amacıyla Hong Kong'da yaptığı çalışmada atmosferin bir Amerikan temalı restoran seçerken tüketicilerin dikkate aldığı beş önemli faktörden biri olduğunu göstermiştir. İlgili çalışmalarda bölge ve konumun restoran kalitesini ve başarısını etkilediği görülmekle birlikte konum özelliklerine ilişkin unsurlar tüketicilerin algıları bağlamında incelendiği için detaylı olarak belirlenmemiştir. Michelin Yıldızlı Restoranlara ilişkin yapılan mevcut çalışmada “ailevi ve tarihi kökenler”, “manzaralı olma”, “nehrin veya plajın kıyısında bulunma”, “romantik olma”, “üreticilere yakın olma” unsurları restoranların ortak özellikleri olarak öne çıkmış olup, konum özelliklerine ilişkin özgün bir tasvir sağlamıştır. Ayrıca mevcut literatürde yer alan restoran başarısına etki eden faktörlere “üreticilere yakın olma” faktörü bu çalışma ile eklenmiş bulunmaktadır.

Restoran özellikleri hususunda ulaşım kategorisine ilişkin “merkeze yakın olma”, “ulaşım olanağı çeşitli ve kolay olma”, “park yeri bulunma” unsurları öne çıkmıştır. Bhuyan, tüketicilerin dışarıda yenen yemeklere karşı tutumlarının ve kişisel tercihlerinin yiyecekleri evden uzakta yeme davranışlarını nasıl etkilediğini incelemek için New Jersey'de gerçekleştirdiği çalışmada, iyi hizmetin ve restoranların kolay ulaşılmasının tüketicilerin işletmede yemek yeme sıklığını artırdığını gözlemlemiştir. Cullen (2008), restoran seçiminde tüketici tarafından gerçekleştirilen seçim sürecini araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada Dublin'deki tüketicilerin restoranın yerini restoran seçimlerinde birincil faktörler arasında buldukları görülmüştür. Dolayısıyla gerçekleştirilen araştırmanın bulguları literatürdeki ilgili çalışmaları destekler nitelikte oluşmuştur. Bununla birlikte yapılan araştırmada Michelin Yıldızlı Restoran şeflerin tüketici algılarını dikkate alarak restoran özelliklerinin belirlenmesinde başarı sağlayabildikleri, şeflerin müşteri beklentilerini önemseyerek müşteri tatminine katkı sağladığı gözlenmiştir.

Restoran özellikleri hususunda iç atmosfer ve ambiyans kategorisine ilişkin “modern yorumlanmış klasik tasarım”, “iyi aydınlanmış”, “sade ve rahat olma”, “doğanın içinde olma” ve “uyumlu olma” unsurları öne çıkmıştır. Grossbart (1990), duyarlılık ve çevresel eğilimler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada; atmosferik duyarlılığın müşterilerin çevresel deneyime açıklığını, uyarım ve dikkat dağınıklığını, kentsel ve pastoral tercihleri ve fiziksel koşullara uyumluluğunu yansıtan eğilimlerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Namkung ve Jang (2008), son derece memnun olan müşterileri, çok memnun olmayan müşterilerden önemli ölçüde ayıran temel kalite özelliklerini tanımlamak maksadıyla yaptığı çalışmada; restoranın oturma düzeni, büyüleyici iç tasarım, hoş fon müziği, müşterilerin yüksek memnuniyetine katkıda bulunan önemli özellikler olduğunu göstermektedir. Batra (2008), Bangkok’taki etnik restoranlarda yemek yeme tercihlerini belirlerken yabancı turistlerin motivasyonu ve bilgi kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada; dekor ve atmosferdeki kültür ipuçlarının, yabancı turistleri seçime götüren algılarını etkileyen en önemli faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Kim ve arkadaşları (2010), 50 yaş üzeri restoran müşterileri için önemli olan restoran özelliklerini belirlemek amacıyla Las Vegas’ta anket yöntemi kullanarak yaptıkları çalışmada; katılımcıların rahat, konforlu olanaklar sunan restoranları daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Tüzünkan ve Albayrak (2016) ise; İstanbul’da anket yöntemi kullanarak Türk müşterileri için restoranın fiziksel çevre koşullarının önemini belirlemek amacıyla yaptıkları ampirik çalışma sonucunda Türk müşterileri için restoran fiziksel ortamına ilişkin etkili faktör gruplarının sırasıyla servis personeli, tesis estetiği, düzen, ambiyans, masa düzeni ve aydınlatma olduğu sonucuna varmışlardır. Mevcut çalışmanın sonuçlarına bakıldığında literatürde yer alan çalışmaları destekler nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Michelin şeflerinin restoran dekorasyon, aydınlatma ve konfor gibi unsurları belirlerken tüketici beklentilerine cevap verecek şekilde oluşturdukları görülmektedir.

Restoran özellikleri hususunda masa ve sandalye kategorisine ilişkin “misafirlerin rahatlığı”, “konfor”, “menüye uyumlu olma”, “otantik olma” ve “bütünlük” unsurları öne çıkmıştır. Sulek ve Hensley (2000), ABD’de anket yöntemi kullanarak müşterilerin restoranları tekrar ziyaret etmelerinde rol oynayan faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada; restoranın atmosferi ve oturma yerlerinin müşterilerin o restoranı tekrar ziyaret etmelerinde önemli etkileri olduğu sonucuna varmışlardır. Baker ve arkadaşları (1994), perakende mağaza ortamındaki belirli unsurların kombinasyonlarının, tüketicilerin mal ve hizmet kalitesi hakkındaki çıkarımlarını nasıl etkilediğini incelemek amacıyla

gerçekleştirdikleri çalışmada; mağaza ortamındaki ortam ve sosyal öğelerin, tüketicilerin kalite çıkarımları için kullandıkları ipuçları sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Sharma ve Stafford (2000) ise; mağaza ortamının ve tasarımının müşterilerin ikna edilmesine etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, mağaza ortamının ve tasarımının müşterilerin ikna edilmesini ve aynı zamanda müşterilerin satış elemanlarının algılarını olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. İlgili çalışmalar incelendiğinde tüketicilerin bir işletmeyi tekrar ziyaret etme veya tercih etmelerinde işletmenin ortam rahatlığı, konforu, sosyal öğelerin kullanımı gibi faktörlerin önemli rol oynadığı görülmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmada ilgili çalışmaları destekler niteliktedir. Tüm bunlarla beraber mevcut çalışmada Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinmüşterilerinin bu beklentilerine en ince ayrıntısına kadar dikkat ettikleri, restoran masa ve sandalyelerini seçerken otantik ve konforlu olmasının yanında, servis ettikleri menü ile uyumlu ve tüm restoranın bir bütünlük içerisinde birbirini tamamlayan öğelerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Restoran özellikleri hususunda kapasite kategorisine ilişkin “rahatlık ve samimiyet”, “sakinlik”, “30-60 kişilik alan”, “romantik ve deneyimsel olma”, “garson ve somaliyere kolay ulaşma”, “farklılıklara ve engellilerin kullanımına uygun olma” unsurları öne çıkmıştır. Tse ve arkadaşları (2002), işletmedeki müşteri kalabalığının, müşterilerin işletmeye bakış açısına etkilerini ortaya koymak amacıyla Hong Kong’da anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada; tüketicilerin bir restorani çok kalabalık olarak algıladıklarında, yüksek düzeyde kalabalığı, insanları restorana çeken yüksek gıda kalitesi, iyi itibar ve düşük gıda fiyatına bağladıkları sonucuna varmışlardır. Mevcut çalışmanın literatürdeki ilgili çalışmayı desteklemediği görülmektedir. Çünkü, Michelin şeflerinin restoranlarını 30 ile maksimum 60 kişi kapasitede tuttukları ve sundukları menülerin normal restoranlara göre çok pahalı olduklarını belirtmişlerdir. Buna rağmen müşteri konusunda sıkıntı çekmedikleri ve bazı müşteriler için üç ay sonraya rezervasyon verdiklerini ifade etmişlerdir. Tripp ve arkadaşlarının (1995), seyahat sırasında tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada; restoran personelinin ilgi durumunun tüketicilerin tercihlerini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu sonucuna varmışlardır. Heung (2002), Hong Kong’da röportaj tekniği kullanarak tüketicilerin Amerikan temalı restoran tercihlerinde etkili faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada; servis personelinin tutumu ve restoranın konforlu rahat bir atmosfere sahip olması gibi faktörlerin tüketici tercihlerini etkilediği sonucuna varmıştır. Kim ve arkadaşları (2010), orta ve üst yaş grubu tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen önemli faktörlerin başında rahat restoran olanaklarının yanı sıra gıda ve

hizmet kalitesinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mevcut çalışmanın ilgili çalışmaları destekler nitelikte olduğu Michelin şeflerinin restoran başarısını tüketicilerin konforlu, rahat hizmet kalitesi ve engelli tüketicilerin rahatlığını düşünerek restoranlarının kapasitelerini belirlediği anlaşılmaktadır. Ancak literatürdeki çalışmalarda rastlanmayan ve Michelin şeflerinin dikkate aldığı; restoran salonunun romantik olma ve tüketicilerin yeni tatları deneyimleyeceği deneysel olma gibi unsurlarının da düşünüldüğü anlaşılmaktadır.

Restoran özellikleri hususunda müzik kategorisine ilişkin “hafif ve sakin müzikler”, “okyanus sesi”, “ambiyansa uyumlu olma”, “kuş ve rüzgâr sesini kaybetmeme” unsurları öne çıkmıştır. Arıker (2012), tüketicilerin restoran seçiminde kullandıkları seçim kriterleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yaptığı çalışmada; müzik faktörünün gelir, eğitim ve çocuklu olma durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda müzik unsurunun restoran tercih faktörü olarak ilk sıralarda yer almadığı görülmüştür. Buna karşın yapılan çalışmada Michelin şeflerinin restoran konumlarını seçerken okyanus sesi, kuş sesi, orman ve rüzgâr sesi gibi doğal sesleri kaybetmemeye özen gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Yapılan çalışmada restoran menü çeşitliliği temelinde menü oluşturma süreci, kullanılan menü türleri, menü güncellemeleri, özgün ürünler, besin değerleri, menü kartı dizaynı kategorilerinde ele alınmıştır. Menü oluşturma sürecine ilişkin veriler incelendiğinde “uyumluluk”, “kalite”, “yöresellik”, “mevsimsellik”, “sürdürülebilirlik”, “yaratıcılık”, “geleneksele bağlı kalarak modernizasyon yapak” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca menü çeşitliliğine ilgili menü türleri kategorisine ilişkin “mevsimsel (sezonluk)”, “tadım menüsü”, “A la carte menü” başlıkları öne çıkmıştır. Tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörler hakkında ilk araştırmalardan biri Lewis (1981), tarafından New England’da Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Çalışma; restoran tercihlerinde reklamların başarı faktörlerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirildi. Çalışmanın sonucunda, başta yemek kalitesi olmak üzere menü çeşitliliği, fiyatlandırma, atmosfer ve kolaylık faktörlerinin tamamının restoran reklamlarında kullanılmasının, müşteri ilgisini arttırmak konusunda etkili oldukları saptanmıştır. Tüketici alternatiflerinin çoğalması restoran sektöründe rekabete yol açtığı gibi bu konuda araştırmaların yoğunlaşmasını da etkilediği görülmektedir. Clark ve Wood (1998), restoran seçiminde tüketici sadakati yaratmaya yönelik faktörleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada gıda kalitesinin ve çeşitliliğinin veya türünün tüketici sadakatinde kilit belirleyiciler olduğu sonucuna ulaştıkları görülmektedir. Auty (1992), anket yöntemi kullanarak restoran endüstrisinde tüketici tercihleri ve dağılımlarının belirlenmesi için

yaptığı çalışmada, tüketiciler, gıda türünün ve gıda kalitesinin restoran seçiminin temel değişkenleri olduğu sonucuna varmıştır. Yüksel ve Yüksel (2002), anket yöntemi kullanılarak Türkiye’de turistlerin restoran seçimini ve değerlendirmelerini etkilemesi muhtemel faktörleri belirlemek için yaptıkları çalışmada; ürün kalitesi ve menü çeşitliliği faktörlerinin de tüketici tercihlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İlgili literatür dikkatli incelendiğinde tüketici tercihlerini etkileyen en önemli faktörlerin başında yiyeceklerin kalitesi ve çeşitliliği ön plana çıkmaktadır. Ayrıca konu ile ilgili çalışmalar arttıkça bu faktörlerin çoğaldığı ve önem sırasının çalışmanın yapıldığı yer ve katılımcılara göre değiştiği görülmektedir. Mevcut çalışmada Michelin şeflerinin menü çeşitliliği konusunda detaylı bir çalışma yaptıkları ve bu konuda tüketicilerin tüm beklentilerini karşılamak için aksiyon aldıkları anlaşılmaktadır. Tüketicilere sundukları menü çeşitliliğinin için menü oluşturma sürecinde “yöresellik”, “mevsimsellik” gibi ilkeleri benimseyerek menülerini bu ilkeler ışığında oluşturdukları gözlemlenmektedir. Alonso ve arkadaşlarının (2013), Amerika’nın Alabama eyaletinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda; bölgenin zengin gıda/ürün çeşitliliğine ve tarımsal geçmişine rağmen, menü geliştirmede yerel gıda ve ürün kullanımının en az dikkate alınan faktörler arasında olduğu sonucunda varmışlardır. Bu durum mevcut çalışma ile farklılık göstermektedir. Ayrıca Michelin şeflerinin menü çeşitliliği konusunda “özgün”, “yaratıcı”, “gelenekseli modernize etme” ilkeleri ile tüketicilerin daha önce hiçbir yerde denemedikleri ürünleri deneme şansı bulmaları, menülerinde günlük, haftalık, iki haftada bir ve mevsimsel olarak yaptıkları güncellemeler ile menü çeşitliliğine ve farklılığına önem vermeleri literatürde yer alan tüketici tercihleri ile örtüşmektedir.

Besin değerleri özelliklerine ilişkin veriler incelendiğinde “mevsimsellik/tazelik”, “protein, karbonhidrat, vitamin dengesi”, “yağ, şeker, alerji”, “sağlıklı beslenme trendleri”, “yeni diyet tipleri” Üniversitelerin ilgili bölümlerinden “destek ve Hypocaloric menü” unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Bhuyan (2011), New Jersey’de yaptığı çalışmada; insanların ev dışı yiyecek tüketiminin sağlıksız olduğuna ilişkin tutumları, dışarda yemek yeme sıklığını azalttığını, buna karşılık sağlıklı yiyeceklerin, iyi hizmetin ve restoranlarda kolaylığın bulunmasının, tüketicilerin yemek yeme sıklığını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Filimonau ve Kirivcova (2016), daha sorumlu tüketici seçiminin şekillenmesinde menü tasarımının rolü hakkındaki yönetsel görüşleri araştırmak amacıyla Güneybatı Birleşik Krallık da bulunan restoran yöneticileriyle mülakat gerçekleştirdiler. Müşteri tercihlerinin kişisel sağlık ve çevre üzerindeki etkileri hakkında artan müşteri farkındalığı kabul ediliyor, menü tasarımının tüketici seçimini olumlu etkilemek için bir araç olarak kullanma konusunda şüpheli olduklarını

sonucuna ulaşmışlardır. Choi ve Zhao (2010)ise; Güney Florida’da anket yöntemi kullanarak tüketicilerin restoran seçimlerinde sağlık faktörünün etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada; sağlık sorunları ile bağlantılı bir restoran tercihinin, tüketicilerin sağlık sorunları ve kilo endişesinin önemli rol oynadığı sonucuna varmışlardır. İlgili literatür dikkate alındığında sağlık unsuru tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan bu çalışmada Michelin şeflerinin menü oluşturma sürecinde sağlık faktörünü önemsedikleri anlaşılmıştır. Bu konuda üniversitenin sağlık ve gıda ile ilgili bölümlerden destek aldıkları taze ve sağlıklı ürün sunmak için yerel üretici ile çalıştıkları belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak misafirlerin sağlık sorunlarına göre menü çıkarmalarının yanında, çağın hastalığı olarak kabul edilen obezite ve diyabete karşı ‘*hypocaloric*’ yani kalorisi düşürülmüş menüler geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Tüm bu veriler ışığında Michelin şeflerinin literatürde sağlık ile ilgili faktörleri iyi analiz ettikleri ve menülerini tüketicilerin mevcut ve ileride oluşabilecek beklentilerine göre oluşturdukları anlaşılmaktadır. Menü Kartı Dizaynı kategorisinde öne çıkan unsurlar “özel tasarımcıdan destek alma”, “herkes tarafından anlaşılır olma”, “menünün hediye edilmesi”, “restoranın felsefesini yansıtması”, “menü kullanmama”, “duvar menüsü”, “sadelik/şıklık” unsurları öne çıkmıştır. Filimonau ve Kirivcova (2016), restoran yöneticilerinin menü tasarımının tüketici seçimini olumlu etkilemek için bir araç olarak kullanma konusunda şüpheli oldukları sonucu ile bu çalışmada yer alan şeflerin menü kartı dizaynı ile görüşleri uyuşmamaktadır. Ayrıca Batra (2008), menülerin gösterilmesini tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörler arasında sıralamıştır. Mevcut çalışmada Michelin şeflerinin bazıları menü kartı için profesyonel destek aldıkları, bazılarının sadece duvar menüsü kullandıkları, menünün restoranın genel felsefesini yansıtması, menü kartlarının müşterilere hediye edildiği gibi farklı yaklaşımlar içinde oldukları görülmüştür. Bu durum menü kartından ziyade, menüde servis ettikleri yiyeceklere odaklandıkları ve müşterilerini yemekleri ile şaşırtma eğiliminde oldukları ile açıklanabilir.

Mevcut çalışmada yiyecek içecek kalitesi temelinde; porsiyon büyüklüğü, lezzet ölçütü, içecek tercihleri, sıcaklık parametreleri, tabak dizaynı kategorilerinde ele alınmıştır. Tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörleri inceleyen araştırmacıların, büyük bir çoğunluğu tüketici tercihlerini etkileyen en önemli faktörün yiyecek içecek kalitesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Örneğin; bu alanda tüketici tercihlerini etkileyen faktörleri inceleyen ilk araştırmacılar olan Lewis (1981), New England’da yaptığı çalışmada; tüketici tercihlerini etkileyen faktörlerin başında yemek kalitesi faktörünün olduğu sonucuna varmıştır. Bu konuda bir diğer çalışma Auty, restoran endüstrisinde tüketici tercihleri ve dağılımlarının belirlemek

amacıyla yaptığı çalışma sonucunda tüketiciler, gıda türünün ve gıda kalitesinin restoran seçiminin temel değişkenleri olduğunu ortaya koymuştur. Restoran sektörü geliştikçe bu konu ile ilgili araştırmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Kivela (1997), Hong Kong; Tsim Sha Tsui ve Sha, Tin şehirlerinde restoran seçim sürecinde anahtar değişkenleri ortaya koymak için, keşif çalışması, anket ve röportaj gibi çoklu yöntemle başvurarak gerçekleştirdiği çalışmada; gıda tipi ve gıda kalitesi çoğu akşam yemeği için en sık başvurulan seçim değişkenleri olarak tespit edilmiştir. Heung (2002), tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; gıda kalitesinin en önemli faktör olduğu sonucuna varmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında gıda yani restoranda servis edilen yemek kalitesinin hala en önemli faktör olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumu destekleyen çalışmalar ise; Alonsove diğerleri (2013), ABD'nin Alabama eyaletinde tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada; yemek kalitesinin en önemli faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüketici tercihlerini etkileyen faktörler ile ilgili çalışmalar incelendiğinde restoran sektörünün gelişerek yaygınlaşmasına paralel olarak tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörlerinde çoğaldığı görülmektedir. Ancak bu alanda yapılan ilk çalışmalardan günümüze kadar olan çalışmalara bakıldığında tüketicilerin tercihlerini etkileyen en önemli faktörler arasında ilk sıralarda yer alan restoranın yiyecek içecek kalitesi olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmada Michelin şeflerinin bu konuya özen gösterdiği ve bu konuda başarılı olmak için yeni metodlar geliştirdikleri görülmektedir. Michelin restoran şefleri yiyecek içecek kalitesini sağlamak için; porsiyon büyüklüğü, miktar, lezzet ölçütü, yiyecek-içecek eşleşmesi, yemeğin sıcaklık parametresi ve tabak dizaynı gibi konularda çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Porsiyon büyüklüğünü tadım menüsünde yer alan yemek sayısına göre belirlediklerini böylece bir insanın aç kalmayacağı şekilde ayarladıklarını ifade etmişlerdir. Böylece literatürde karşılaşılan porsiyon miktarı (azlığı/çokluğu) sorununu çözdükleri görülmektedir. Ayrıca Michelin şefleri lezzet faktörü için beslenme uzmanları, gastronomi uzmanları, akademisyenler, mutfak ekibinin damak tadı, laboratuvar ekibi gibi çeşitli birimlerden fikir ve destek aldıklarını, böylece herkese hitap edebilecek bir lezzet olgusunu oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Yiyecek-içecek eşleşmesi konusunda ise; “somaliyerlerin (şarap uzmanları) tercihi”, “yemeğin lezzetini ortaya çıkarma”, “yemeğin özelliği”, “şefin tercihi” gibi unsurlar dikkate alınarak (wine pairing) yani şarap yemek uyumunu oluşturdukları anlaşılmaktadır. Yemeğin kalitesini ve lezzetini etkileyen bir diğer faktör olan sıcaklık parametresini; laboratuvarında çeşitli denemeler, şefin tavsiyesi, yemeğin karakteristik özelliği, alışılmadık sıcaklıklar ve üründen

maksimum verimin alındığı sıcaklık gibi unsurlar dikkate alınarak, yemeğin veya içeceğin servis edileceği sıcaklık parametresini belirlediklerini ifade etmişlerdir. Tabak Dizaynı kategorisinde; renk uyumu, yemeğin tabaktaki duruşu, farklı dokular, farklı renkler, less is more (az, daha çoktur) felsefesi, şef karakterini yansıtmaya, restoran felsefesini yansıtmaya, damağı, mideyi ve beyni uyarma gibi unsurların hepsine dikkat edilerek tabak dizaynının yapıldığı anlaşılmaktadır.

İlgili literatürde birçok çalışmada yemeğin kalitesi, lezzeti tüketici tercihlerinde önemli rol oynadığı ifade edilmiştir. Ancak tüketicilerin lezzet veya kaliteden beklentilerinin ne olduğu bilgisi verilmemiştir. Bunlara ek olarak literatürdeki çalışmaların restoran şef veya sahiplerine kalite veya lezzet konusunda nasıl bir gelişme göstermeleri gerektiği konusunda net bir bilgi verilmemektedir. Yani ilgili çalışmaların büyük çoğunluğu sektöre kalite ve lezzetin önemli olduğu önerisini yaparken bunu nasıl gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda herhangi bir detay vermemektedirler. Çünkü çalışmaların büyük bir kısmı anket tekniği kullanılarak sadece tüketicilerin gözünden incelenmiştir. Ancak mevcut çalışmada şeflerin görüşleri incelenmiş ve lezzet kalite konularında detaylı bilgiler ortaya konulmuştur. Ayrıca bu çalışma hem tüketiciler hem de kendilerini geliştirmek isteyen restoran şefleri için lezzet ve kalitenin nasıl sağlandığı konusunda bilgiye ulaşabilmeleri ve literatüre katkı sağlaması açısından önemli olması beklenmektedir.

Michelin Yıldızlı restoranlardan elde edilen veriler incelenirken restoran hizmet kalitesi temelinde servis hızı, personel nitelikleri, şikâyet yönetimi, rezervasyon uygulamaları, hizmet içi eğitim, servis teknikleri, temizlik işleri, müşteri mahremiyeti kategorilerinde ele alınmıştır. Yüksel ve Yüksel (2002), Türkiye’de turistlerin restoran seçimini ve değerlendirmelerini etkilemesi muhtemel faktörleri belirlemek amacıyla anket yöntemi kullanarak yaptığı çalışmada; hizmet kalitesinin toplam pazar düzeyinde yemek memnuniyeti üzerinde en önemli etki olduğu sonucunu saptadıkları görülmüştür. Ha ve Jang (2010), ABD’de Kore restoranlarını tercih eden tüketiciler ile müşteri memnuniyeti ve sadakati arasındaki rolü incelemek için gerçekleştirdikleri çalışmada; hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Fu ve Parks (2001), yaşlı müşteriler için hizmet kalitesi boyutları ile restoran sadakati arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak analiz etmek amacıyla Kuzeydoğu ABD’de yaptıkları çalışmada; güler yüzlü hizmet ve bireysel dikkatin, yaşlı müşterilerin davranışsal niyetlerini etkilemede hizmetin somut yönlerinden daha önemli faktörler olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Soriano (2001), müşterilerin restoranı tekrar ziyaret kararı almasını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışma

sonucunda; servis kalitesi faktörünün oldukça önemli olduğunu ortaya koymuştur. Qu (2008), Indiana eyaletindeki Çin restoranlarında yemek yiyen müşteriler için önemli seçim özelliklerini ve müşterilerin geri dönme niyetindeki belirleyici ve öngörücü faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada; hizmet ve nezaket boyutunun müşterilerin tekrar restoranı tercih etmelerinde önemli olduğu sonucuna varmıştır. Yi ve arkadaşları (2017), tüketicilerin günlük restoran alışverişleri ile ilgili dürtü, satın alma davranışlarındaki algılarını ve tüketicilerin arzularını incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada hem satın alma dürtüsü hem de inceleme davranışı olumlu duygulardan güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Ayrıca sonuçlar, satın alma dürtüsünün önemli ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu gösterdiler. İlgili literatür incelendiğinde tüketicilerin yiyecek içecek işletmelerini tercih etme faktörleri 1981 yılından günümüze araştırmacıların ilgi duyarak çalışma yaptıkları alan olarak karşımıza çıkmaktadır. 1981 ile 2018 yılları arasında gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında; hizmet kalitesi faktörü tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen en önemli dört faktörden biri olma özelliği taşımaktadır (Lewis 1981; Ladki ve Nomami 1996; Fu ve Parks 2001; Krivcova, 2016; Yi ve diğ., 2017). Yapılan bu çalışmada Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinin hizmet kalitesini sağlamak için yaptıkları çalışmalar literatürde yapılan çalışmaları desteklemektedir. Ayrıca literatürde yer alan çalışmaların küçük bir bölümü hariç diğer çalışmaların tüketiciler ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmada tüketici beklentilerinin Michelin Yıldızlı şefler tarafından nasıl algılandığı ve bu konuda yaptıkları çalışmaların ortaya çıkarması açısından literatürden farklılık göstererek önemli olduğu düşünülmektedir. Mevcut çalışmada Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinin hizmet kalitesini sağlamak için; servis hızı, şikâyet yönetimi, personel niteliği, rezervasyon uygulamaları, servis teknikleri, restoran temizliği ve müşteri mahremiyeti başlıkları adı altında ele aldıkları görülmüştür. Servis Hızına ilişkin veriler incelendiğinde Michelin Restoranlarında servis hızının “müşteri tarafından belirlendiği” bu konuda bir standardın olmadığı görülmektedir. Ayrıca Michelin Restoranlarında bir yemeğin 2 ile 3 saat arasında tamamlandığını ifade etmişlerdir. Misafirin mutluluğunu önemsediklerini ifade eden Michelin şefleri genelde servis hızını misafire bıraktıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmalara bakıldığında tüketicilerin hizmet kalitesi ile ilgili başlıca şikâyetleri; yemeğin gecikmesi veya yemeğin hızlı servis edilerek yemek deneyiminin aceleyle getirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada Michelin şeflerinin bu konuyu misafire bırakarak tamamen müşteri mutluluğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Michelin Yıldızlı şeflerin yemek ve içecek servislerinde klasik veya literatürde yer alan standart servis teknikleri yerine karma

servis ve servis edilen menünün karakterine uygun olarak yeni bir servis tekniğini uyguladıkları görülmüştür.

Hizmet kalitesini etkileyen bir diğer önemli faktör şikâyet yönetimidir. Yapılan farklı çalışmalarda; tüketicilerin şikâyetlerini iletebilecekleri kişilerin olmadığı, şikâyetlere geri dönüşlerin yapılmadığı görülmüştür. Michelin şeflerinin bu konuyu kriz masası oluşturarak, özel şikâyet hattı kurarak birebir şikâyetleri değerlendirip mutlaka geri bildirimini gerçekleştirerek çözdükleri görülmektedir. Bunlara ek olarak restoran hakkında doğrudan şeflere yapılmayan şikâyetlerin, sosyal medya hesaplarında veya işletmenin web sitelerinde yapıldığı görülmüştür. Şikâyetleri takip eden özel bir ekip bu şikâyetleri araştırıp sorunu çözmeye çalışmaktadırlar. Yapılan araştırmalara bakıldığında tüketicilerin büyük bir kısmı şikâyetlerini direkt işletmeye iletmek yerine; kendi çevresi ile paylaşmakta veya sosyal medya hesaplarında yayımlamaktadırlar (Lam ve Tang, 2003; DeFranco ve diğ., 2005; Kim ve Lynn, 2007). Michelin şeflerinin bu durumu ortadan kaldırmak için özel bir ekip kurmaları şikâyet yönetimi konusundaki hassasiyetlerini ortaya koymaktadır. Hizmet kalitesinin sağlanmasında kuşkusuz en büyük rol personele düşmektedir. Michelin şefleri restoranlarında istihdam edecekleri personel için; “nitelikli personel olması, işini sevmesi, restoran eğitimi almış olması, insancıl olması, farklı kültürleri anlayabilmesi, yorucu bir çalışma temposuna alışık, doğaya saygılı, eğitilmiş ve öğrenebilme kabiliyetlerine sahip olması” gibi kriterlerinin olduğu bu çalışma ile anlaşılmıştır. Ayrıca mevcut çalışmada Michelin şeflerinin personel eğitimi için günlük, haftalık eğitimlerinin yanında personeli kongre ve konferanslara gönderdikleri, Üniversitelerden personel eğitimi ile ilgili destek aldıkları bilgilerine de ulaşılmıştır. Michelin şeflerinin personeli için istedikleri kriterler ve eğitimler göz önünde bulundurulduğunda hizmet sektörünün müşterilerinin tüm demografik yapısına hizmet edecek niteliklerin olduğu anlaşılmaktadır. Tüm bunlara bakıldığında Michelin şeflerinin literatürde yer alan şikâyetleri dikkatli inceledikleri ve bu şikâyetlere çözüm ürettikleri anlaşılmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilen en önemli bilgilerden biri Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinin müşteri mahremiyetini sağlamak için “Avrupa Birliği Yasaları, Kişisel Verileri Koruma Yasası, Restoranın Özel Gizlilik Politikası ve Misafirin Mahremiyet Hakkı” kavramları çerçevesinde tüketicilerin mahremiyetine gösterdikleri özen olmuştur. Tüketici restoran tercihlerini etkileyen faktörlere bakıldığında literatürde müşteri mahremiyetini koruma ve sağlama faktörüne rastlanmamaktadır. Hızlı gelişen restoran sektöründe tüketici tercihlerini etkileyen faktörler de sürekli değişkenlik göstermektedir. Mevcut çalışma ile müşteri mahremiyetini sağlama faktörü literatüre kazandırılmış olması açısından önem arz etmektedir.

Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler mevcut çalışmada restoran için ürün tedarik süreci temelinde, ürün tedarik süreci aşamaları, ürün tedarik felsefesi kategorilerinde ele alınmıştır. Restoran sektörünün hızla gelişmesi tüketici alternatiflerinin ve dolayısıyla restoran tercih etme faktörlerinin çeşitlenmesine imkân sağlamıştır. Literatürde yer yapılan çalışmalarda; tüketicilerin restoran tercihlerini etkilen faktörler arasında restoranda servis edilen yiyeceklerin “sağlıklı olması, besin içeriği açısından zengin olması” gibi faktörlerin yer aldığı gözlemlenmektedir. Wootan ve Osborn (2006), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük zincir restoranlarından beslenme bilgilerinin kullanılabilirliğini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada restoranların besin içeriği hakkında bilgi verdiği ve bu durumun müşteriler tarafından olumlu karşılandığı sonucuna ulaşmıştır. Bhuyan (2011) ise; ABD/New Jersey eyaletinde gerçekleştirdiği çalışmasında; dışarıda yenen yemeğe yönelik olumsuz tutumların tüketicilerin yemek yeme sıklığını azalttığını, buna karşılık sağlıklı yiyeceklerin servis edildiği restoranlarda tüketicilerin yemek yeme sıklığını artırdığını gösteren bulgulara ulaşmıştır. Bu çalışmada Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinin ürün tedarik felsefesi oluşturdukları ve bu felsefeye göre hareket etikleri görülmektedir. Bu felsefeye göre ürünün tedarik sürecini; kalite, sağlık, doğallık, mevsimsellik, yerellik, sürdürülebilirlik, ekolojik dengeyi gözetme, hayvan refahı, etik ve kanunlar çerçevesinde yönettikleri bilgisine ulaşılmıştır. Son dönemlerde insanların doğal, mevsimsel ve yerel ürüne olan talepleri düşünüldüğünde Michelin şeflerin gerek literatür gerek gastronomi dünyasındaki gelişmeleri yakından takip ederek oluşabilecek olası tüketici taleplerine cevap vermek için çalışmalar yaptıkları ve menülerini buna göre oluşturdukları söylenebilir. Çalışmada ulaşılan bu veriler aynı zamanda literatürde yer alan tüketici tercihlerini etkileyen faktörlerin değişmesi konusunu destekler niteliktedir ve literatürde yer almayan birçok başlığı da literatüre kazandırması açısından önemlidir.

Mevcut çalışmada fiyatlandırma kategorisinde verilen yanıtlarda “maliyet ve hizmet kalitesi” unsurları öne çıkmıştır. Restoranların başarısı tüketicilerin restoranı tercih etmeleri ile ölçülmektedir. İlgili literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; tüketicilerin restoran tercihlerinde etkili olan faktörler arasında yemek kalitesi, restoran ambiyansı, menü çeşitliğinin ardından fiyat faktörü yer almaktadır (Kivela, 1997; Clark ve Wood 1998; Pedreja ve Yagüe, 2001; Soriano, 2001; Han ve Ryu, 2009; Harrington vd. 2011; Arıker, 2012; Alonso, 2013; Filimonau ve Krivcova, 2016). Bu çalışmaların yapıldığı yer ve kitleye bağlı olarak bu sıralama değişkenlik gösterebilmektedir. Yüksel ve Yüksel (2002), Türkiye’de yaptıkları çalışmada hizmet kalitesi toplam pazar düzeyinde yemek memnuniyeti üzerinde en önemli etki olarak

saptanmıştır. Hizmet kalitesini ürün kalitesi izlerken, hijyen, menü çeşitliliği, fiyat-değer ve erişilebilirlik sırasıyla diğer etkili faktörler olarak ortaya konmuştur. Heung (2002) ise; Hong Kong’da gerçekleştirdiği çalışmada şu sıralamaya ulaşmıştır; gıda kalitesi, servis personelinin tutumu, ücret/değer dengesi, atmosfer ve damak tadı. İlgili çalışmalarda tüketici şikayetleri genelde ödenen miktar ile alınan hizmetin dengesiz olduğu yönünde olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmada Michelin şeflerinin bu konu ile ilgili temel maliyet ve verilen hizmet arasında bir denge kurdukları, fiyatlandırmanın maliyetlere göre belirlendiği bilgisine ulaşılmıştır. Diğer taraftan Michelin şeflerinin görüşlerine göre Dünya’nın en pahalı restoranları Michelin Restoranları olduklarını ve insanların bu restoranlarda yemek deneyimi için üç ay beklediklerini ifade etmişlerdir. Bu beyanlara dayanarak Michelin Restoranlarının gelen misafirleri fiyat ve verilen hizmet konusunda memnun ettikleri söylenebilir.

Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken İnovasyon temelinde; ürün geliştirme süreci, yenilikçi yaklaşımlar, ar-ge faaliyetleri standardı ve laboratuvar olanakları kategorilerinde ele alınmıştır. İlgili literatür incelendiğinde tüketici tercihlerini etkileyen faktörler arasında inovasyon faktörüne rastlanmamaktadır. Yapılan bu çalışmada; Michelin şeflerinin dikkat ettikleri en önemli konuların başında yenilik ve yaratıcılık geldiği bilgisine varılmıştır. Bu çalışma ile Michelin Yıldızlı Restoranları tercih eden misafirlerin daha önce yaşamadıkları tadım deneyimlerini yaşamak istedikleri anlaşılmaktadır. Michelin şeflerinin müşterilerine sürekli yeni ürünler sunmak için bir laboratuvar ve ar-ge ekibine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Laboratuvar ekibi yeni ürünler geliştirmek ve yeni fikirler edinmek için yılın belli dönemlerinde eğitimlere, kongrelere, konferanslara, seyahatlere ve başka restoranlarda tadım ve deneyimlere gönderilerek sürekli yeni fikirler peşinde koştuklarını ifade etmektedirler. Michelin şeflerin yaptıkları yenilikleri tüketicilerin değişen tercihleri dikkate alınarak ve aynı zamanda geleneksele bağlı kalarak gelenekseli modernize etme felsefesi ile insanları şaşırtan ve onları heyecanlandıran menüler oluşturdukları mevcut çalışma ile ortaya konmuştur. İlgili çalışmalarda inovasyon faktörü direkt yer almasa da bu faktörün önemli olduğu mevcut çalışmada anlaşılmaktadır.

Michelin Yıldızlı Restoranlardan (MYR) elde edilen veriler incelenirken MYR şeflerini Michelin rehberine (MR) ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Bu bağlamda Michelin Yıldız (MY) için gerekli faktörlerin neler olduğu, MY’nin misafir tercih ve algılamalarına etkisi, Michelin şirketi ile diğer değerlendirme kuruluşları arasındaki farkların ne olduğu konularında şeflerin yorumları sorulmuştur. Ayrıca MR’nin standartları açık yayımlanmaması, Michelin Yıldızında değişiklik olması, azalması veya yükselmesi, MY’nin etkinliğinin artması için

geliştirebileceği noktalar, Michelin Yıldızı alma yönünde karşılaştığımız güçlükler, Michelin Yıldızı almanın kişisel, mesleki ve restoran pazarlama başarısına etkisi konuları şefler ile görüşülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde bu kapsamda Michelin Yıldızlı Restoranların başarı faktörlerine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Michelin Rehberine ilişkin ulusal literatürde iki çalışmaya ulaşılmıştır. Köse ve Bucak (2014), Yüksek lisans tezi olarak yapılan bu çalışmada; yiyecek içecek işletmelerinde Michelin Yıldızı standartlarının uygulanması araştırılmıştır. Çalışma Türkiye’de Michelin Rehberine ilişkin ilk çalışma olması bakımından önem arz etmektedir. Ancak kapsam olarak Almanya’da hizmet veren bir Michelin Yıldızlı Restoran şefi ile yapılan mülakat ile sınırlıdır. Diğer taraftan mevcut çalışma tüm yıldız kategorilerine sahip restoran şefleri ile gerçekleştirildiğinden yıldızlar arasındaki farklılıkları ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Ulusal literatürde yer alan diğer çalışma Akoğlu ve arkadaşları (2017) Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinin şef ve misafir gözüyle moleküler gastronomiye bakış açılarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmadır. Bu çalışmada Michelin şeflerinin moleküler gastronomiye bakış açıları irdelenmiştir. Tüm bunlar göz önüne alındığında mevcut çalışmanın hem tüm yıldız guruplarını hem de Michelin Rehberinin standart ve başarı faktörlerini irdelemesi, çalışmayı önemli kıldığı düşünülmektedir. Yabancı literatüre bakıldığında Michelin Yıldızı ibaresini içeren yaklaşık 13 çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların konuları incelendiğinde yapılan mevcut çalışmanın konusuna benzerlik göstermediği dolayısıyla bu çalışmanın kapsam ve konu bakımından literatürde benzersiz olduğu anlaşılmaktadır. Michelin Rehberindeki çalışmalara bakıldığında; Giousmpasoglou ve arkadaşları (2018), İrlanda ve İngiltere’de Michelin Yıldızlı Restoranlarda çalışan şeflerin alkol ve diğer uyuşturucu madde kullanımıyla ilgili sorunları incelemek amacıyla yaptıkları bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda çalışma koşulları (ısı, stres ve uzun saatler gibi) rahatlama ve baş etme stratejisi olarak alkol ve diğer uyuşturucuların kullanımı için uygun bir zemin sağlaması bakımından önemli bir rol oynadıklarını ortaya koymuşlardır. Bir diğer çalışma Johnson ve arkadaşları (2005) tarafından Michelin’in not verme prosedürlerini şeflerin ve restorançıların sıralama sistemini ve Michelin ödüllerini nasıl algıladığını incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmadır. Lane (2013) ise; değerlendirme kuruluşlarının restoran şefleri üzerindeki rollerini araştırmak amacıyla İngiltere ve Almanya’da restoran şefleri ve iki Michelin müfettişi ile röportaj yaparak bir çalışma gerçekleştirdiği görülmektedir. Çalışmanın sonucunda çeşitli rehberler arasında, özellikle Michelin Rehberinin güçlü bir konuma sahip olduğu, Michelin Rehberinin şefleri hem sembolik hem de maddi olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Daries ve arkadaşları (2018); Fransa, İtalya ve İspanya’daki Michelin Yıldızlı

Restoranların web sitelerinin gelişimini ve olgunluğunu değerlendirmek amacı ile yaptıkları çalışmadır. Lane (2010), İngiltere ve Almanya arasında Michelin Yıldızlı Restoranların geliştirilmesi, zaman içindeki istikrarı ve mekânsal ve sosyal dağılımındaki farklılıklar ortaya koymak için gerçekleştirilen çalışma sonucunda; incelemenin yapıldığı zaman aralığında, Michelin Rehberi bazında Almanya'nın İngiltere'den daha başarılı bir tablo ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Vasquez ve Chik (2015), yemek severlerin (gurmelerin) Michelin yıldızlı Restoranlar hakkındaki online görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmadır. Vargas-Sanchez ve Lopez-Guzman (2018), İspanya'da Michelin Yıldızına sahip restoranlarda gastronomi deneyiminin türü, yaratıcılığı yönetmenin araçları ve yenilikçi sürecin türünün nasıl gerçekleştirildiği ve gastronomi bilgisinin nasıl korunduğu ile ilgili çalışmasıdır. Hammond (2013), Michelin Firması'nın Fransa'nın kültürel seyahat ve eğlence kavramlarını canlandırmak için verdiği mücadeleyi incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bazı çalışmalarda da restoran değerlendirme kuruluşları içerisinde Michelin Rehberinin gizlilik politikası konu edinmiştir (Liu vd., 2014). Haddaji ve arkadaşları (2017) ise; MY Restoranlarda çalışan kadın şeflerin karşılaştıkları zorlukları araştırmışlardır. Tüm bu çalışmalara bakıldığında mevcut çalışma ile direkt benzerlik gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla Michelin Rehberinin yayımlanmadığı Türkiye gibi ülkelerde Michelin standartlarını ve uygulamalarını öğrenmek isteyen sektör ve gastronomi aktörleri için mevcut çalışmanın yol gösterici olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Gastronomi kavramının son 20 yıldır önem kazandığı, popüleritesinin arttığı, hatta yeni bir kavram olarak kimi çevrelerce benimsendiği bilinse de araştırmacılar gastronomi sözcüğünü ilk defa M.Ö. 4. yy'da yaşamış, şair olarak bilinen Sicilyalı Yunan Archestratus'a dayandırmışlardır. Archestratus günümüzde popüler olan Gastronomi sözcüğünü tarihte ilk defa "lüks yaşam" anlamına gelen Hedypatheia isimli kitabındaki bir bölümün başlığı ya da bir şiirin başlığı olan 'gastronomia' olarak kullanmış ve literatüre kazandırmıştır (Santich, 2004; Akoğlu vd., 2017). Küreselleşmeye bağlı olarak insanlığın her alanında gelişmeler, dönüşümler ve değişimler görülmektedir. Temelde insan beslenmesinin inceliklerini ele alan gastronomi disiplini bu gelişimlere paralel olarak sürekli olarak gelişmektedir. Ticaret ve seyahatlerin gelişmesine bağlı olarak tüketicilerin yiyecek içecek taleplerinde sürekli değişimler ve farklılaşmalar meydana gelmektedir. Dolayısıyla bu gelişmeler insanın ev dışında beslenme ihtiyacını giderecek mekânlara olan ihtiyacı doğurmuştur. Antik dönemde günümüz restoran ve barlarına denk gelecek olan taverna ve içki servisinin yapıldığı yerlerin olduğu yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır, hatta antik dönem değirmencilerinin hazır gıda endüstrisinin ilk temsilcileri oldukları söylenmektedir (Iomaire, 2009: 45). Fransız devrimi hayatın her alanında değişimlere yol açtığı gibi gastronomi alanında da köklü değişimler meydana geldi. Tarihte ilk restoran sözcüğü, 1765 yılında 15. Louis dönemi Fransa'sında, "Boulangier" aynı zamanda 'Champ d'Oiseaux' ya da 'Chantoiseau' diye bilinen kişinin Louvre civarında dükkân açması ile ortaya çıkmıştır (Fladrin ve Montanari, 2013: 474). Bu dükkânda sağlığa iyi geldiği ve besleyici olduğunu iddia ettiği çorbalar servis edilmektedir. Çorbalara restore eden (tazelik, dinçlik veren) anlamına gelen restaurers/bouillons restaurantsadını vererek ilk defa restoran sözcüğü literatüre girmiştir (Symons, 2012; Fladrin ve Montanari, 2013: 474). Bu tarihten sonra restoranların sayısı hızlıca artmıştır ve tüketiciler için alternatifler çoğalmıştır.

Hızlı gelişen gastronomi dünyasında restoran ve şefleri değerlendiren birtakım kuruluşlar ortaya çıkmıştır. Bu kuruluşlar yemek severlerin tercihlerinde belirleyici rol oynamaya da başlamıştır. Günümüzde artık şefler ve restoran yöneticileri bu değerlendirme kuruluşlarının listesinde yer almak için adeta yarış halindedirler. Bu değerlendirme kuruluşlarının uluslararası nitelikte olanların en önemlilerinden olan; Michelin Yıldızlı Restoranlar 'Michelin stars restaurants' 1900'lerin başından bugüne restoranları gizlilik ilkesine bağlı kalarak denetleyip değerlendirmektedir. Bir diğer önemli kuruluş Dünya'nın 50 En İyi Restoran Listesi (The Worlds 50 Best Restaurants List)'dir. Bu ve benzeri restoran değerlendirme kuruluşları günümüz gastronomi turizmine yön vermektedirler (Ottenbacher ve

Harrington, 2007). Son dönemlerde “foodies”, Türkçe’ye yemek severler olarak geçen seyahat motivasyon kaynağı yemek olan bir grup gastronomi turisti ortaya çıkmaya başlamıştır. Gastronomi turistinin normal turistten daha fazla harcama yapması ve ziyaret ettiği bölgede birden fazla restoran deneyimleme eğiliminde olması gibi özelliklere sahip olmasından dolayı restoran değerlendirme kuruluşları bu turistin seyahat edeceği bölge üzerinde etkili olmaktadır. Bunu farkına varan bazı ülkeler gastronomiyi devlet politikası haline getirdiler. Michelin Yıldızlı Restoran Rehberinin yayımlandığı ülkelere bakıldığında; Türkiye’nin diğer ülkelere göre daha fazla ürün ve mutfak çeşitliliğine sahip olduğu görülmektedir. Tüm bunlara rağmen Michelin Yıldızı gibi önemli bir restoran değerlendirme kuruluşunun rehberini Türkiye’de yayımlatmaması bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı Dünya’nın en önemli restoran değerlendirme kuruluşu olan Michelin Yıldızlı Restoranların başarı faktörlerini belirlemek ve Michelin Rehberinde Türk restoranlarının da yer alması için öneriler ve çözümler geliştirmektir.

Michelin Rehberi diğer değerlendirme kuruluşları veya kalite sistemleri gibi değerlendirme ve yıldız verme kriterlerini net olarak açıklamamaktadır. Ancak Michelin resmi internet sitesinde gizli müfettişler tarafından gerçekleştirilen denetlemelerde kalite unsurunun her alanda temel kriter olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu yıldıza sahip restoranların başarı faktörlerinin ve standartlarının belirlenmesi Michelin Yıldızlı standartları olarak algılanacaktır.

Bu çalışma İspanya’nın Bask Bölgesi (San Sebastian)’ndeki Michelin Yıldızlı Restoranların şefleri ile gerçekleştirilen mülakatlar yapılmıştır. Bask bölgesinin seçilmesinde etkili olan unsur 2018 yılına kadar dünyada metrekare başına en çok Michelin Yıldızlı Restoranın bulunduğu bölge olmasıdır (2019 yılında Japonya’nın Kyoto şehri bu rekoru kırmıştır). 11 Michelin Yıldızlı Restoranıyla San Sebastian, dünyanın en iyi restoranlarının bulunduğu yerlerden biridir. Ayrıca dünyanın en iyi gastronomi okullarından olan Basque Culinary Center bu bölgede faaliyet göstermesi bölgeyi dünyanın önemli gastronomi merkezlerinden biri haline getirmiştir. Çalışmaya katkı sağlayan restoran şeflerinin önemli bir kısmı aynı zamanda bu okulda ders vermektedirler. San Sebastian bölgesi 2018-2019 Michelin Rehberinde 3 tane üç yıldızlı, 1 tane iki yıldızlı ve 7 tane bir yıldızlı olmak üzere toplam 11 restoran yer almıştır. Tüm yıldız gruplarından restoranların olması yıldız kategorileri arasındaki farkların belirlenmesinde önem arz etmektedir. Çalışmaya 11 restorandan iki tane 3 yıldızlı, bir tane 2 yıldızlı ve beş tane 1 yıldızlı restoran olmak üzere toplam 8 restoran katkı sağlamıştır.

Çalışmanın sonuçlarının birçok alana katkı sağlaması beklenmektedir. Literatürde tüm yiyecek içecek işletme türleri için genel özellikler ve tanımlamalar yapılırken; Michelin Yıldızlı Restoranların özellikleri bulunmamaktadır. Bu özellikler çalışma kapsamında bulgular kısmında sunulmuştur. Ayrıca Michelin Rehberi hakkında literatüre yapılan önemli bir katkı, yıldız kategorilerinde yani 1 yıldızlı restoran ile 2 yıldız ve 3 yıldız sahip olan restoranlar arasındaki farkların belirlenmiş olmasıdır. Çalışmada elde edilen sonuçlar Tablo 6.1’de yıldız sayılarına göre karşılaştırılarak gösterilmiştir.

Tablo 6. 1. Yıldız Kategorileri Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler

Farklar		***	**	*
Fiyat (İçecek ve garsoniye hariç)	À la carte menü	190-200 €		80-110€
	Tadım menüsü	250- 270 €	220€	120-150 €
Laboratuvar İmkânı		Var	Var	Yok
Ar-Ge Ekibi		Var	Var	Yok
Ar-Ge’ye Ayrılan Zaman		Yılda en az 2 ay	Yılda en az 2 ay	Kısmen
Personel Sayısı		70- 80	60-70	20-25
Kapasite		60-70	50-60	60-65
Personel Eğitim Durumu		PhD, MSc ...	MSc, ...	Lisans, lise
Disiplinler Arası Çalışma		Multi Disipliner	Multi Disipliner	-----
Yemek Şarap Eşleştirmeleri (Wine and Food Paring)		Var (özel somaliyer)	Var (özel somaliyer)	Şef tavsiye eder

Yukardaki tablo incelendiğinde Michelin Yıldızına sahip restoranlarda yıldız sayısı arttıkça fiyatın arttığı görülmekle birlikte iki yıldız sahip restoranlar ile üç yıldız sahip restoranlar arasında fiyat farkının fazla olmadığı görülmektedir. Ancak bir yıldız sahip restoranlarda yaklaşık %50 fiyat farkının olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer önemli özellik ise; tüm yıldız kategorilerine sahip restoranlarda fiyatlara bahşiş (en az %10) ve içeceğin dâhil olmamasıdır. Servis edilen menülere bakıldığında tüm restoranların alakart (À la carte) ve tadım menüsü sunduğu görülmektedir. İki ve üç yıldızlı restoranlarda yemek şarap eşleştirmeleri (wine and food paring) yapıldığı, yani restoranda özel eğitimli someliyerlerin (şarap uzmanları) bulunduğu ve tadım menüleri yapılırken hangi şarap ile uygun servis edileceği, daha menü tasarlama aşamasında belirlendiği görülmektedir. Ancak bu durumun bir yıldızlı restoranlarda şef tarafından tavsiye edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise; San Sebastian bölgesinde yer alan Michelin Restoranlarından iki ve üç yıldız sahip restoranların araştırma ve geliştirme faaliyetleri için özel bir laboratuvara ve ar-ge faaliyetlerini gerçekleştirecek bir özel bir ekibe sahip olmalarıdır. Ancak bir yıldızlı restoranlarda

laboratuvarın ve özel ar-ge ekibinin olmadığı ancak ar-ge faaliyetlerinin şef ve normal personel tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. Bu sonuçtan anlaşılacağı gibi Michelin Restoranlarının önemli özelliklerinden biri ar-ge faaliyetlerine önem vermeleri ve bu konularda çalışmaların yapıyor olmasıdır. İki ve üç yıldızlı restoranlarda ar-ge faaliyetlerinin yapılması ve yeni menülerin oluşturulması için yılda en az iki ay hizmete ara vermeleri bir diğer önemli özellik olarak görülmektedir.

Diğer sonuç ise; tüm restoranların ekipman bakımı, temizlik işleri ve personelin izinleri gibi faaliyetleri gerçekleştirmeleri için haftanın belli günlerinde kapalı olmaları gerektiğidir. Bir diğer önemli sonuç, restoranların personel sayısı ve müşteri kapasiteleri ile ilgilidir. Çalışmaya katkı sağlayan tüm restoranların kapasitesi benzerlik göstermektedir. Bir yıldızla sahip restoranlardan iki tanesi (20-25 kapasite) dışında tüm restoranların kapasiteleri 60 ile 70 kişi arasında değişmektedir. Buna karşın üç yıldızlı restoranlarda çalışan personel sayısının 70-80 olması; iki yıldızlı restoranlarda çalışan personel sayısının 60-70 olması, günlük ağırlanan misafir sayısından fazla personelin çalışması Michelin Restoranların dikkat çeken bir diğer özelliğidir. Tek yıldızlı restoranlarda ise personel sayısının, ağırlanan misafir sayısının yarısı kadar olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen en önemli verilerden bir diğeri, personel eğitim seviyesi ve niteliği hakkında olmuştur. Üç ve iki Michelin Yıldızına sahip restoranlarda çalışan personellerin veya işletme sahiplerinin eğitim seviyelerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu restoranlarda çalışanların bazılarının özellikle ar-ge ekibinin lisansüstü, hatta bazılarının çift alanda doktora yaptıkları sonucuna varılmıştır. Bir yıldızlı restoranların eğitim düzeyleri lisans, lise ve bazılarının alaylı olarak yetiştiği bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca üç ve iki yıldızlı restoranlarda çalışan personelin farklı alanlardan (multi-disipliner) olması dikkat çekici bir veridir. Örneğin; bu restoranların laboratuvarlarında çalışanların; antropolog, gıda mühendisi, endüstri mühendisi, beslenme uzmanı, grafik tasarımcısı ve şeflerden oluşması çalışmanın en dikkat çeken verilerindedir.

Bu araştırmada bulgular ve tartışma kısmında detaylı olarak incelenen bazı sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

***Restoran Özelliklerine İlişkin Sonuçlar:** Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken; restoran özellikleri temelde konum, ulaşım, iç atmosfer ve ambiyans, dekorasyon gibi unsurlar ele alınmıştır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlara bakıldığında Michelin şeflerinin restoranın konumunu seçerken dikkat ettikleri en önemli kriter üreticiye

yakın olması ve doğdukları bölgelerde olmasıdır. Restoranın iç dekorunda modern yorumlanmış klasik tasarım hâkimdir. Dekorasyon konusunda genelde doğal ve menüye uygun dekorasyonları tercih ettikleri anlaşılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde restoran başarısına etki eden önemli faktörlerden biri restoranın konumu ve ulaşılabilirliği olmuştur. Bu restoranlarda müşteri sıkıntısının olmaması hatta bazılarının en erken üç ay sonraya rezervasyon vermesi literatür ile aynı paralelde yer almadığı görülmektedir. Bu restoranların başarısında konumun etkili faktör olmadığı anlaşılmıştır. Bir diğer restoran özelliği, kapasite ve restoranın iç konforunun nasıl olduğu ile alakalıdır. Şefler ile yapılan görüşme sonunda her bir misafir ile tek tek ilgilenilecek şekilde kapasitemizi belirliyor ve herkesin konforlu bir şekilde rahatça yemeklerini deneyimleyebilecek şekilde ayarladıkları bilgisine ulaşılmıştır. Michelin Restoranlarında restoranın iç dekorasyonu için profesyonel destek aldıkları hatta insanları psikolojik olarak servis edecekleri yemeklere daha çok odaklanmaları için uzman psikologlardan destek alarak restoranın iç atmosferini oluşturdukları ve bu dekorasyonun servis edilen menünün çeşitliliğine göre yılda birkaç defa değiştirilebileceğini ifade etmişlerdir.

***Menü Çeşitliliği:** Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken menü oluşturma sürecine yönelik çok değerli bilgiler elde edilmiştir. Öncelikle yıl içerisinde farklı menüler oluşturdukları ve bu menüleri oluştururken yerel üretici ile koordineli çalıştıkları bilgisine ulaşılmıştır. Servis edilen menülerin genelde mevsimsel olduğu fakat menülerde haftalık veya günlük ürün tedarik durumuna göre değişiklik gerçekleştirdiklerini aktarmışlardır. Burada Michelin Restoranların ürün tedarik sürecinde ürünlerin mevsimsel olmasına dikkat ettiği anlaşılmaktadır. Michelin şeflerin menü oluşturma sürecinde dikkat ettikleri en önemli kriterin; *'geleneksel Bask mutfağını modernize etme; köklerini geçmişten alarak modern sunumlar gerçekleştirme ve bunları yaparken yerel ürünler kullanmaya özen gösterme'* şeklinde olduğu anlaşılmıştır. Menüleri oluştururken besin değerlerine dikkat ettiklerini, bunun için kullandıkları ürünlerin mevsiminde taze olması gerektiği; protein, karbonhidrat, vitamin dengesine, alerjik reaksiyonlarına dikkat ettiklerini ve sağlıklı beslenme trendleri, yeni diyet tiplerini dikkate alarak hypocaloric (kalorisi düşürülmüş) menüler oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Tüm bunları yaparken gerekli gördüklerinde Üniversitelerin ilgili bölümlerinden destek aldıklarını belirtmişlerdir. Şefler aynı zamanda oluşturdukları menülerin daha önce hiçbir yerde denenmemiş ve misafirlerin ilk defa deneyimleyecekleri özgün menüler olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

***Yiyecek İçecek Kalitesi:** Kalite olgusu Michelin değerlendirme kuruluşunun en önemli kriteri olarak bilinmektedir. Fakat kalitenin nasıl olması gerektiği ve uygulanma aşamasında ne

yapılacağı ile ilgili bir açıklama yapılmamıştır. Bu bağlamda Michelin Yıldızına sahip şeflerin kalite uygulamaları önem arz etmektedir. Mevcut çalışmada şeflerin yiyecek içecek kalitesi için, porsiyon büyüklüğünü tadım menüsünde yer alan yemek sayısına göre belirlediklerini ifade etmişlerdir. Lezzet ölçütünü şef ve laboratuvar ekibinin denemeleri sonucunda belirlediklerini, içecek tercihlerini somalilerlerin (şarap uzmanları) tavsiyeleri ile yaptıklarını, ürünün karakteristik özelliğine ve misafirleri şaşırtacak alışılmadık sıcaklıklarda sunumu yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tabak dizaynını ise; renk uyumu, ürün uyumu ve restoranın genel felsefesini yansıtır şeklinde yaptıkları ifade etmişlerdir. Bu sonuçlardan; Michelin şeflerinin mükemmel kaliteyi yakalamak için yemeğin her aşamasında ince detaylara önem verdikleri ve profesyonel bir ekip çalışması gerçekleştirdikleri anlaşılmıştır.

***Hizmet Kalitesi:** Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken restoran hizmet kalitesi temelinde servis hızı, personel nitelikleri, şikâyet yönetimi, rezervasyon uygulamaları, hizmet içi eğitim, servis teknikleri, temizlik işleri, müşteri mahremiyeti kategorilerinde ele alınmıştır. Bu bağlamda Michelin şeflerinin hizmet kalitesine etki eden bu kategorileri yönetmek için gerçekleştirdikleri uygulamalar şu şekildedir. Michelin şefleri servis hızının müşterilerin belirlediğini ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki restoran başarısına etki eden önemli faktörler arasında servis hızı gelmektedir. Servis hızı ile ilgili gelen şikâyetler; servisin yetersiz olması, gecikmesi veya servise acele edilmesi konularında olduğu görülmektedir. Michelin şeflerinin bu sorunu tamamen müşteriye bırakarak çözdükleri anlaşılmıştır. Michelin şeflerinin personel için aradıkları özellikler ise; işini seven, alanında eğitim almış, nitelikli, farklı kültürleri anlayabilen, öğrenebilen ve doğaya saygılı şeklinde olduğu görülmüştür. Personelin bir işletmenin başarısında etkin rol oynadığı düşünülürse Michelin aradığı kriterler arasında sadece işinde profesyonel olmasının yetmediğini aynı zamanda farklılıkları ve doğayı, çevreyi koruyan, seven bir çalışan profili istedikleri anlaşılmaktadır. Bir diğer husus, şikâyet yönetimi için özel bir ekibin oluşturulmuş olmasıdır. Hizmet kalitesini sağlamak için rezervasyon uygulamalarının önemine dikkat çektikleri, müşterilerin sadece rezervasyonlarının yapılmadığı aynı zamanda sağlık bilgileri alınarak herhangi bir alerjilerinin olup olmadıkları, dini hassasiyetleri, beslenme tercihleri gibi konularda bilgilerinin alınıp ona göre menü oluşturdukları bilgisine ulaşılmıştır. Personel eğitimi konusunda hizmet içi eğitiminin dışında üniversitelerden personel eğitimi konusunda destek almaları çalışmanın en önemli sonuçlarından. Uyguladıkları servis tekniklerine bakıldığında klasik teknikleri uygulamanın yanı sıra menüde yer alan yemeğin servis tekniğini belirlediğini ifade etmişlerdir. Hizmet kalitesinin en önemli unsurlarından olan temizlik ve

hijyen konusunda, Michelin şeflerinin günlük temizliğinin personel tarafından yapıldığını haftalık temizliğin özel şirketler tarafından yapıldığını ifade etmişlerdir. Literatürde yer almayan fakat mevcut çalışma ile literatüre kazandırılması düşünülen '*müşteri mahremiyeti kavramı*'dır. Michelin şeflerin müşteri mahremiyetini sağlamak için Avrupa Birliği Yasaları, Kişisel Verileri Koruma Yasası, restoranın özel gizlilik politikası, misafirin mahremiyet hakkı gibi politikalarına bağlı kalınarak sağlandığını bildirmişlerdir. Özellikle ünlü misafirlerin mahremiyetlerinin korunması konusunda sıkıntıların yaşandığı düşünüldüğünde bu uygulamanın gerekliliği anlaşılmaktadır.

***Tedarik Süreci:** Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken restoran için Ürün Tedarik Süreci temelinde; Ürün Tedarik Süreci Aşamaları, Ürün Tedarik Felsefesi Kategorilerinde Ele Alınmıştır. Ürün Tedarik Süreci Aşamaları kategorisinde Michelin şeflerinin ürünlerini sezon (mevsim), tedarikçi bilgisi, ürün bilgisi, yerel üretici, sadakat, verimlilik ve sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Restoran şefleri ürün tedarik felsefesi kategorisinde kalite, sağlık, doğallık, mevsimsellik, yerellik, sürdürülebilirlik, ekolojik, hayvan refahı, etik ve kanun gibi felsefelerine bağlı kaldıklarını ifade etmişlerdir.

***Fiyat:** Michelin şeflerinin fiyatlandırma politikasını, maliyet ve hizmet kalitesi baz alınarak oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Mevcut çalışmalar incelendiğinde tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen önemli faktörlerden birinin fiyat olduğu görülmektedir. Fakat Michelin Restoranlarının normal restoranlara göre aşırı pahalı oldukları görülmektedir. Pahalılığa rağmen Michelin Restoranlarının müşteri sıkıntısı çekmediği şeflerin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu durum yine şeflerin ifadelerine dayanarak Michelin müşterilerinin gastronomi uzmanları, yemek yazarları, yemek bloggerları gibi yemeği açlık gidermekten çok deneyim olarak yaşamak isteyenlerden oluştuğu; amaçlarının yeni bilgiler edinerek bu bilgileri kendi dergilerinde, gazetelerinde ve sosyal medya hesaplarında paylaşmak, değer üretmek olduğu için mevcut fiyatları önemsemedikleri ile açıklanabilir.

***İnovasyon/Yenilikçi:** Michelin Yıldızlı Restoranlardan elde edilen veriler incelenirken İnovasyon temelinde; ürün geliştirme süreci, yenilikçi yaklaşımlar, ar-ge faaliyetleri standardı, laboratuvar olanakları kategorilerinde ele alınmıştır. Michelin şeflerinin hepsinin inovasyon konusunda hemfikir oldukları anlaşılmıştır. Tüm Michelin şeflerinin ortak noktasının müşterilerine her seferinde yeni, özgün, daha önce hiçbir yerde tatmadıkları ürünleri tattırarak onları her seferinde şaşırtmak olduğu mevcut çalışma ile anlaşılmıştır. Bu bağlamda sürekli ürün geliştirme ihtiyacında oldukları bunun için Ar-ge faaliyetlerine büyük yatırımlar yaptıkları

bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca Michelin şeflerinin yeni ürün geliştirmek için sürekli eğitilere ve kongrelere katıldıkları, başka ölkelere seyahatler düzenledikleri, tadım ve deneyler yaptıkları, hatta sahada üreticiler ile birlikte zaman geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Michelin şefleri, yeni ürün geliştirmelerini tüketici tercihleri yani tüketicilerin değişen beslenme alışkanlıklarını göz önünde bulundurarak, gelenekseli modernize etme felsefesi çerçevesinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bahsedilen yenilik ve ar-ge faaliyetleri için bazı restoranların özel laboratuvara sahip oldukları bazılarının üniversiteler ile iş birliği yaparak laboratuvar ve akademik destek aldıkları anlaşılmıştır. Tüm yıldız kategorilerine sahip restoranların kendi laboratuvar ve ar-ge ekibinin gerekliliğinin farkında oldukları ve bununla ilgi yatırım planlarının olduğunu açıklamışlardır.

***Michelin Yıldızına İlişkin Değerlendirmeler:** Çalışmanın bu kısmında Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinden Michelin Rehberi değerlendirme kuruluşuna ilişkin görüşlerinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Michelin Değerlendirme Kuruluşu 1900'lerin başından günümüze saygınlığını koruyan en önemli değerlendirme kuruluşu olarak bilinmektedir. Çalışmaya katkı sağlayan Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinin Michelin kuruluşu hakkında yaptıkları değerlendirme sonuçları şu şekildedir. şeflere göre bir restoranın Michelin Yıldız alması için gerekli faktörler; hizmet kalitesinin mükemmelliği, yaratıcılık, gelenekselin modern yorumu şeklinde ifade edilmiştir. Bu bağlamda şefler, bahsedilen konularda başarılı oldukları için yıldız almaya hak kazandıklarını tahmin etmektedirler. Michelin firmasının kaliteyi her alanda kriter olarak görmesi şeflerin tahminlerini desteklemektedir.

***Michelin Yıldızının Misafir Tercih ve Algılamalarına Etkisi:** Michelin şeflerinin ifadelerine göre, Michelin Yıldızının restoran değerine çok büyük katkısı olmaktadır. Michelin Yıldız ile ödüllendirilen bir restoran bir anda uluslararası bir şöhrete sahip olabilmektedir. Yıldız aldıktan sonra restorandaki en büyük değişimi müşteri profilinde görüldüklerini ifade eden şefler, müşteri profilinin yerel müşteriden uluslararası müşteriye, normal müşteriden gastronomi uzmanlarına, yemek yazarlarına ve en önemlisi gastronomi turistine dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Müşterilerin profilinin yüksek olmasının restoran reklamına ve tanınırlığına katkı sağladıkları bundan dolayı Michelin Yıldızlı Restoranların normal restoranlar gibi reklam, promosyon gibi işlere zaman ve para ayırmadıkları anlaşılmaktadır. Bir diğer önemli değişim; müşteri beklentilerinin yükseldiği ile ilgilidir. Bu beklentiyi karşılayabilmek için çok çalıştıklarını ve strese girdiklerini ama bu beklentilerin kendilerini mesleki açıdan geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

***Michelin Yıldızı Alma Yönünde Karşılaşılan Güçlükler:** Çalışmaya katkı sağlayan şeflerin geneli Michelin Yıldızı alma gibi bir hedeflerinin olmadığını, ancak gösterdikleri çabadan dolayı ödüllendirildiklerinde her şeyin değiştiğini, yükselen beklentileri karşılama sorumluluğunun farkında olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yıldızın verdiği stresten hata yapma şanslarının olmadığını anladıktan sonra sürekli gelişme ve üretme çabasında olduklarından kaliteyi daima yüksekte tutmanın verdiği zorluğu dile getirmişlerdir.

***Michelin Yıldızı Almanın Kişisel, Mesleki ve Restoranı Pazarlama Başarısına Etkisi:**

Michelin şefleri, restoran yıldız ile ödüllendirildikten sonra hayatlarının değiştiğini artık sürekli bir çalışma ve araştırma içine girdiklerini, yıldız sayesinde farklı şefler ile çalışma fırsatının doğduğunu ifade etmişlerdir. Michelin tarafından ödüllendirildikten sonra restoran dışı etkinliklere (üniversite, sivil toplum kuruluşları, kongreler, konferanslar) davet edildikleri ve bu davetlerin mesleki ve kişisel anlamda kendilerine katkı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda müşteri profiline değişmesi ve restoranın pazarlama/reklam faaliyetleri için hiçbir çaba harcamadıklarını, katıldıkları etkinlikler sayesinde kendiliğinden oluştuğunu belirtmişlerdir.

***Sen Sebastian'da Faliyet Gösteren Michelin Yıldızlı Şeflerin Bilgi ve Beceri Paylaşımı:**

Bu çalışmanın sonucu olarak; çalışmanın gerçekleştirildiği bölgede yer alan şeflerin birbirleri ile sürekli iletişim halinde olup, bilgi ve beceri paylaşımı yaptıklarını anlaşılmıştır. Bu bölgede yer alan her bir şefin en önemli amacının Bask bölgesi mutfağını Dünya'ya tanıtmak olduğunu ifade eden şefler, bunun için kurdukları Basque Culinary Center (bask gastronomi okulu)'da dersler vermektedirler. Çoğu şef, aynı zamanda akademisyen olduğunu hatta bazıları akademik bilimsel dergilere editörlük yaptıklarını açıklamışlardır. Ayrıca bir restoran yıldız aldığı anda komşu restoranın yıldız alması için uğraştığını ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın en önemli sonuçları arasında yer alan bu ifadeler, Bask bölgesinin dünyada öne çıkan gastronomi merkezi olması ardındaki sebebinin işbirliği felsefesi olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde başarının nasıl artırıldığını ve Basque Culinary Center'in nasıl dünyanın en ünlü gastronomi okulu olduğunu açıklamaktadır.

Genel olarak Michelin Yıldızlı şef ve restoranlarının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Michelin Yıldızlı restoranların şefleri aynı zamanda akademik kimliğe sahiptirler.
- ✓ Michelin Yıldızlı restoranlarda tadım menüsü servis edilmektedir.
- ✓ Menü oluşturma sürecinde şarap veya içecek eşleştirilmesine dikkat edilmektedir.

- ✓ Misafirlerin daha önce deneyimlemediği ürünler ile misafirlere unutulmaz deneyimler yaşatılmaktadır.
- ✓ Michelin Restoranları aynı zamanda bir araştırma merkezi görevi yürütmektedir (laboratuvar imkânı).
- ✓ Personel sayısı misafir sayısına denk veya daha fazladır.
- ✓ Personelin eğitim seviyesi yüksek ve farklı alanlardan uzmanlar çalışmaktadır.
- ✓ Haftanın belli günleri ve yılda en az iki ay restoranları kapatmaktadırlar.
- ✓ Hizmet vermedikleri süre zarfında ar-ge faaliyetleri yapılmaktadır.
- ✓ Restoranlar arası iş birliği yapılmakta ve aynı zamanda üniversitelerin ilgili bölümlerinden destek alınmaktadır (sektör-akademi iş birliği).
- ✓ Her restoranın mutlaka bir sosyal sorumluk projesi vardır.
- ✓ Bu restoran şefleri menü oluşturma sürecinde yöresellik, mevsimsellik, israfa duyarlılık, sürdürülebilirlik, ekolojik denge, emek istismarı gibi kriterlere önem vermektedirler.

Michelin yıldızlı restoranların başarı faktörlerinin ve standardının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, Michelin yıldızlı restoranların başarısının mekan özelliklerinden ve ürün tedarikinden başlayıp ürünün hazırlanması, misafirlere sunulması ve sunum sonrası süreçte misafirle özenli-çift yönlü iletişimin sürdürülmesine kadar uzanan kapsamlı ve bütüncül bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada restoranların doğal, sakin, ulaşımı kolay, rahat işletme koşullarında, yemekleri gölgede bırakmayacak ortam ve ambiyas unsurları ile sunumlarını süslenerek, özgün ve sürekli yenilikçi menüler oluşturarak faaliyetlerini sürdürdüklerini göstermiştir. Restoranların yiyecek ve içecek kalitesini ailevi ve bölgesel değerleri sahiplenip benimseyerek korudukları, gelenekselden kopmayan bir modernleşme ile geliştirdikleri görülmüştür. Ürünleri en taze oldukları mevsimde, en güvenilir şekilde ürettiklerini bildikleri yerel üreticilerden aldıkları, ürünlerde aradıkları niteliklerin bulunmadığı dönemlerde gerekirse yemekleri menülerden çıkarıp yerlerine mevsim ürünleriyle kaliteli yemekler ekledikleri, heyecan ve tutkuyla işlerini yaptıkları ortaya konulmuştur. Restoranların fiyatlama hususunda maliyetleri dikkate aldıkları ve sundukları hizmeti hak eden fiyatlar belirlemeyi esas edindikleri, reklam ve pazarlama yerine kalite ve inovasyon çalışmalarına öncelik verdikleri, modern teknoloji araçlarını müşteri ile iletişimi korumak için kullandıkları gözlenmiştir.

Araştırmada Michelin yıldızlı restoranların Michelin Rehberi değerlendirme kriterlerini herkes gibi kesin olarak bilmedikleri, bununla birlikte hizmet sunma, ürün ve hizmet geliştirme, sağlık ve kalite ilkelerini sürdürülebilir şekilde benimseme, gelenekseli koruyarak çağa uygun

yorumlama gibi niteliklerinden kaynaklandığını düşündükleri belirlenmiştir. Restoran şeflerinin Michelin yıldızı başarı standartlarına ilişkin görüşlerinin restoranlarının mevcut nitelikleriyle tamamen uyduğu, şeflerin Michelin Rehberinde kriterlerin yayımlanıp yayımlanmaması hususunda özel bir ilgi ve merakının olmadığı, hatta Michelin yıldızı için gerekli faktörlerin yayımlanmamasının işletmelerin özgün, yenilikçi ve kaliteli çalışmalara yoğunlaşmasını pekiştirdiğini düşündükleri görülmüştür. Şeflerin belirlenmiş derece unsurlarına yoğunlaşan restoranların yenilikçilik ve özgünlük niteliklerini kaybedebileceğini öngördükleri, bununla birlikte mevcut bilimsel araştırmanın açıkladığı şekilde yıldız alan restoranlar dikkatle incelendiğinde gerekli niteliklerin gözlenebileceğini belirtmiştir. Şeflerin bu değerlendirmeleri yapılan araştırmanın doğruluğunu ve önemini vurgulamıştır.

Sonuç olarak gastronomi ve mutfak kültürleri gıdalardan, toplumsal değerlerden, modern teknoloji araçlarından, insanoğlunun yenilikçi merak ve deneyimlerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla gastronomi alanında gerçek başarının binlerce farklı unsurdan oluşan büyük bir bileşen olduğu, bu sebeple sürekli güncel araştırmalarla incelenmesi gerektiği bilinmektedir. Michelin Rehberi, uzun yıllardır restoranların başarılarının değerlendirilmesinde en önemli referanslardan biri olmakta ve sadece alınan yıldızlar bile restoranlar için birer turist çekiciliği haline gelmektedir. Yapılan araştırmada Michelin yıldızlı restoranların nitelikleri ve bu restoranların şeflerinin değerlendirmeleri ile Michelin Rehberi başarı standartları yiyecek-içecek sektöründeki işletmelere, uzmanlara ve gastronomi ile ilgili akademisyenlere sunulmuştur. İleriki araştırmalar benzer restoran derecelendirme sistemlerine odaklanabileceği gibi, gastronomi yazarlarının Michelin sistemi ve restoran başarılarına ilişkin değerlendirmelerine, alanla ilgili akademisyenlerin değerlendirmelerine yoğunlaşabilir. Ayrıca mevcut çalışma Michelin yıldızına ilişkin yıldızlı restoranların algılarını kapsamlı ve detaylı şekilde ele almayı amaçladığı için birçok kategori birlikte incelenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada ele alınan kategorilerden alanyazında sınırlı olduğu gözlenenlerine doğrudan odaklanarak makale ve bildiri çalışmaları gerçekleştirilmesi mümkündür.



KAYNAKLAR

- Adamson, M. W. (2004). *Food in medieval times*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1-78.
- Akarçay, E., Suğur, N. (2015). Dışarıda yemek: Eskişehir’de yeni orta sınıfın fast-food yeme-içme örüntüleri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 1-29.
- Akgün, M. (2019). *Sunuş*. Ağustos 24, 2019 tarihinde İncili Gastronomi Rehberi: <https://inciligastronomirehberi.hurriyet.com.tr/sayfa/sunus/> adresinden alındı.
- Akoğlu, A., Çavuş, O., & Bayhan, İ. (2017). Michelin yıldızlı restoran şeflerinin moleküler gastronomi algı ve eğilimleri: San Sebastian, İspanya örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 43, 59.
- Aksoy, M., E. Hilmi Üner. (2016). Rafine mutfağın doğuşu ve rafine mutfağı şekillendiren yenilikçi mutfak akımlarının yiyecek içecek işletmelerine etkileri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 1-6.
- Aksoy, M., İflazoğlu, N., Canbolat, C. (2016). Avrupa aşçılık tarihi: Antik Yunan'dan sanayi devrimine. *Journal of Recreation and Tourism Research* 3 (1), 54-62.
- Aksoydan, E. (2007). Hygiene factors influencing customers choice of dining-out units: Findings from a study of university academic staff. *Journal of Food Safety*, 300-316. doi:10.1111@j.1745-4565.2007.00081.x
- Aktaş, A. (2011). *Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek yönetimi*: Ankara Detay Yayıncılık, 12-236.
- Aktaş, Ahmet. (2005). *Otel işletmelerinde mutfak yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Albala, K. (2003) *Food in early modern europe*. London, Greenwood Press, 5-70
- Albala, K. (2013). *Food: A cultural culinary history*. US: The Great Courses, 36-78
- Albayrak, A. (2013). Farklı milletlerden turistlerin türk mutfağına ilişkin görüşlerinin saptanması üzerine bir çalışma. *Journal Of Yasar University*, 8 (30), 5049-5063.
- Albayrak, A. (2014). Hava limanı restoranlarında hizmet kalitesinin önem performans analiziyle değerlendirilmesi. *Journal of Business Research Turk*, 157-178.
- Albayrak, A. (2014). Müşterilerin restoran seçimlerini etkileyen faktörler: İstanbul örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 190-201. doi:10.17123/atad.vol25iss255949.
- Alonso, A. D., O'neill, M., Liu, Y., & O'shea, M. (2013). Factors driving consumer restaurant choice: An exploratory study from the Southeastern United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 547-567. doi:10.1080@19368623.2012.671562
- Anniechen, & Normanpeng. (2018). Examining consumers' intentions to dine at luxury restaurants while traveling. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 59-67. Doi: Org/10.1016/J.ijhm.2017.11.009
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma yöntem ve teknikleri*(2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arıker, Ç. (2012). Tüketicilerin restoran seçiminde kullandıkları seçim kriterleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki. *Öneri*, 11-31.
- Armesto, F. F. (2007). *Yemek için yaşamak*. İstanbul: İletişim Yayınları, 140-150

- Armstrong, S. (2014, Ekim 27). *Interview: Richard Harden of The Harden's Guide*. Ağustos 6, 2019 tarihinde the staff canteen: <https://www.thestaffcanteen.com/Editorials-and-Advertorials/interview-richard-harden-hardens-guide> adresinden alındı.
- Asker, A.,(2011). Küresel–yerel etkileşimi: Yerelin dönüşümü olarak Simit Sarayı örneğinde simidin “fast–food”laşması. *Erciyes İletişim Dergisi, Akademia*, 2011, Cilt: 2, Sayı: 1, 88-104.
- Auty, S. (1992). Consumer choice and segmentation in the restaurant industry. *The Service Industries Journal*, 324-339. doi:10.1080/02642069200000042
- Baker, J., Grewal, D., & Parasuraman, A. (1994). The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 328-339. doi:10.1177/0092070394224002
- Batra, A. (2008). Foreign tourists' motivation and information source(s) influencing their preference for eating out at ethnic restaurants in bangkok. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-17. doi:10.1080/15256480801910178
- Beauge, B. (2012). On the idea of novelty incuisine a brief historical in sight. *InternationalJournal of Gastronomy and Food Science*, 1, 5-14.q
- Bebko, C. P. (2000). Service Intangibility and Its Impact on Consumer Expectations of Service Quality. *Journal of Services Marketing*, 14 (1), 9-26.
- Bekar, A., ve Gümüş Dönmez, F. (2014). Temalı restoranlar ve temalı-etnik restoran ayrımı. *Journal of International Social Research*, 7 (35).
- Belge, M (2001), *Tarih boyunca yemek kültürü*, İstanbul: İletişim Yayınları,
- Belk, R. W. (1974). An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior. *Journal of Marketing Research*, 156-163. doi:10.2307@3150553
- Belk, R. W. (1975). Situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 157-164. doi:10.2307@2489050
- Belk, R. W., & Lea, S. E. (1994). New developments in consumer psychology. *Journal of Economic Psychology*, 1-4. doi:10.1016@0167-4870(94)90031-0
- Berry, L., & Bendapudi, N. (2003). Clueing in customers. *Harvard Business Review*, 100-106.
- Beşirli, H. (2010). Yemek, kültür ve kimlik. *Millî Folklor*, 22 (87), 159-169.
- Bhuyan, S. (2011). Do consumers' attitudes and preferences determine their fafh behavior? An application of the theory of planned behavior. *Agribusiness*, 205-220. doi:10.1002@agr.20256
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 57-71. doi:10.1177@002224299205600205
- Blake, A., Crewe, Q. (1978). *Great chefs of france*. Londra: Mitchell Beazley Artists House, 11,32.
- Bober, P. P. (2003). *Antik ve orta çağda yemek kültürü*. (1.Basım). İstanbul: Kitap Yayınevi, 280-350.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous. *Marketing Science*, 45-65. doi:10.2307/193196
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55 (1), 1-9.

- Bouty, I., Gomez, M. L., ve Drucker-Godard, C. (2013). Maintaining an institution: The institutional work of Michelin in haute cuisine around the world.
- Böke, K. (2014). Örneklem. Kaan Böke (Ed.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri içinde* (105-147). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Brillat-Savarin, J. A. (2011). *The physiology of taste: Or meditations on transcendental gastronomy (Vintageclassics)*. New York: Vintagebooks; Reprintedition.
- Bucak, T. ve Köse, Z. C. (2014). The application of Michelin's star standards in restaurant business; Hamburg le canard sample. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2 (2), 21-35.
- Bulter, S (2018) *A rare history of the steakhouse*. <https://www.history.com/news/a-rare-history-of-the-steakhouse>, Erişim, 18.07.2109.
- Burton, M (2019). Michelin announces 2019 stars for France. *Eater*. <https://www.eater.com/2019/1/22/18192726/michelin-stars-france-2019>, Erişim, 18.07.2109.
- Burton, M. (2019, Nisan 2). *Zagat, Explained*. Ağustos 22, 2019 tarihinde Eater: <https://www.eater.com/2018/3/5/17080772/zagat-guide-reviews-google-infatuation-sale> adresinden alındı.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, Ş. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canavan, H. D. (2019, Haziran 21). *Did world's 50 best change its ranking system to protect chef egos?* Ağustos 02, 2019 tarihinde Eater: <https://www.eater.com/worlds-50-best-restaurants-awards/2019/6/21/18700740/worlds-50-best-list-rule-changes-chef-egos-daniel-humm-dominique-crenn> adresinden alındı.
- Carrier, J. (2018, Haziran 21). *The history of Gambero Rosso, Italy's most famous wine guide*. Ağustos 06, 2019 tarihinde: <https://www.vancouverisawesome.com/2018/06/21/gambero-rosso/> adresinden alındı.
- Caruana, A., Money, A. H., & Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction—the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-1353.
- Chelminski, R. (2005). *The perfectionist: Life and death in Haute cuisine*. New York Published by Penguin Group, 1-40.
- Chen, I., Gupta, A., & Rom, W. (1994). A study of price and quality in service operations. *International Journal of Service Industry Management*, 23-33. doi:10.1108/09564239410057663
- Choi, J., & Zhao, J. (2010). Factors influencing restaurant selection in South Florida: Is health issue one of the factors influencing consumers' behavior when selecting a restaurant? *Journal of Food Service Business Research*, 237-251. doi:10.1080@15378020.2010.500254
- Ćirić, N., Đenadić, M., Muhi, B., & Jovanovic, D. (2014). Quality of gourmand products and services and modern trends in restaurant industry. *Economics of Agriculture*, 61(2), 409-422. Doi:UDC: 656.075:004.311.11
- Civitello, L. (2008). *Cuisine and culture: A history of food and people* (2.Basım). New Jersey: John Wiley & Sons, 1-350

- Clark, M. A., & Wood, R. C. (1998). Consumer loyalty in the restaurant industry—A preliminary exploration of the issues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 139-144.
- Clemes, M. D., Gan, C., ve Sriwongrat, C. (2013). Consumers' choice factors of an upscale ethnic restaurant. *Journal of Food Products Marketing*, 19 (5), 413-438.
- Clough, S. B. (1952). *The economic history of Europe*. Boston, Heath, 1-52.
- Cohen, E., & Avieli, N. (2004). Food in tourism: Attraction and impediment. *Annals of Tourism Research*, 755-778. doi:10.1016@j.annals.2004.02.003
- Cousins, J., Foskett, D., Hollier A., Graham. D (2019). *Food and beverage management for the hospitality, tourism and event industries*. (5. Baskı) Woodeaten, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd., 5-350
- Cousins, J., Lillicrap, D., ve Weekes, S. (2014). *Food and beverage service: 9th Edition*. London: Hodder Education, 2-20
- Cullen, F. (2005). Factors influencing restaurant selection in Dublin. *Journal of Food Service Business Research*, 53-85. doi:10.1300/J369v07n02_05
- Dalby, A. & Grainger, S. (2001). *Antik çağ yemekleri ve yemek kültürü*. İstanbul: Homer Kitabevi, 150-180
- Dalby, A. (2000). *Empire of pleasures: Luxury and indulgence in the Roman World* (1.Baskı). London: Routledge 118-196.
- Dalby, A. (2013). *Food in the ancient world from A to Z* (1. Baskı). London: Routledge 110-280
- Daries, N., Eduardcristobal-Fransi, Bertaferre-Rosell, & Marine-Roig, E. (2018). Maturity and development of high-quality restaurant websites: A comparison of Michelin-starred restaurants in France, Italy and Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 125-137. Doi: <https://doi.org/10.1016/J.Ijhm.2018.02.007>
- Davidow, W., & Uttal, B. (1989). Service companies: Focus or falter. *Harvard Business Review*, 77-85.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., ve Alcott, P. (2018). *Food and beverage management* (6. Baskı). New York: Routledge, 33-298
- DeFranco, A., Wortman, J., Lam, T. & Countryman, C. (2005). A cross-cultural comparison of customer complain behavior in restaurants in hotels, *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 10 (2), 173-190.
- Demir, O. Ö. (2014). *Nitel araştırma yöntemleri*. Kaan Böke (Ed.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri içinde* (287-312). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Denizer, D. (2012). *Yiyecek-içecek hizmetleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 25400, S. 2-28.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide forsocialscientists*. London: Routledge Publications.
- Donahue, J.F. (2015). *Food and drink in antiquity readings from the graeco-romanworld*. New York: An imprint of Bloomsbury Publishing, 1-50.

- Drew, W. (2019, Ocak 1). *Relevance, opportunity and diversity: Why we are changing The World's 50 Best Restaurants*. Temmuz 20,2019 tarihinde the worlds 50 best: <https://www.theworlds50best.com/blog/News/worlds-50-best-voting-rules-changes.html> adresinden alındı.
- Düzgün, E., Özkaya, F. D. (2015). Mezopotamya'dan günümüze mutfak kültürü. *Journal of Tourism And Gastronomy Studies*, 1 (3), 41-47.
- Ekiz, D. (2017) *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erkara, O. (2019, Ocak 26). *La Liste ödülleriinde 6 Türk restoranı yer aldı*. Ağustos 4, 2019 tarihinde 100 tarihi lokanta: <https://www.100tarihilokanta.com/la-liste-odullerinde-6-turk-restoranti-yer-aldi/> adresinden alındı.
- Fatimah, U. Z., Boo, H. C., Sambasivan, M., & Salleh, R. (2011). Foodservice hygiene factors: The consumer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 38-45. doi:10.1016@j.ijhm.2010.04.001
- Feldman, E. (2015, 01 18). Why the restaurant industry is the most important industry in Today's America.0120, 2018 tarihinde: <https://medium.com/@EliFeldman/why-the-restaurant-industry-is-the-most-important-industry-in-todays-america-6a819f8f0ac9> adresinden alındı
- Fern, O.S. (2016). A short history of the Michelin Guide: How the Michelin Tyre Company Founded A Foodie Guide. *Straitstimes*. <https://www.straitstimes.com/lifestyle/food/a-short-history-of-the-michelin-guide-how-the-michelin-tyre-company-founded-a-foodie>, Erişim Tarihi: 20.07.2019
- Filimonau, V., & Krivcova, M. (2016). Restaurant menu design and more responsible consumer food choice: An exploratory study of managerial perceptions. *Journal of Cleaner Production*. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.080
- Filloon, W. (2018, Mart 5). *The infatuation and Zagat join forces in unlikely media acquisition*. Ağustos 22, 2019 tarihinde: <https://www.eater.com/2018/3/5/17080598/zagat-the-infatuation-google-sale> adresinden alındı.
- Fishchler, C. (2013). "The McDonaldisation of cultur" in Flandrin, J.-L. and M. Montanari, (Eds). *Food: A culinary history from antiquity to the present*. New York, Columbia University Press,530-544.
- Fisher, M: F: K. (2004). *The art of eating: 50th anniversary edition*. New York, Houghton Mifflin Harcourt, 17-357.
- Flandrin, J.-L. and M. Montanari, (Eds.). (2013). *Food: A culinary history from antiquity to the present*. New York, Columbia University Press, 165-480.
- Fu, Y.-Y., & Parks, S. C. (2001). The relationship between restaurant service quality and consumer loyalty among the elderly. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 320-336. doi:10.1177@109634800102500306
- Gaëlle Fontenit, F. B. (2015, Ekim 22). *Quatre établissements berrichons entrent dans le Gault et Millau 2016*. Ağustos 3, 2019 tarihinde France Bleu: <https://www.francebleu.fr/infos/culture-loisirs/quatre-etablisements-berrichons-entrent-dans-le-gault-et-millau-2016-1445532248> adresinden alındı.

- Gillespie, C (2001). *European gastronomy into the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 14-165.
- Giousmpasoglou, C., Brown, L., ve Cooper, J. (2018). Alcohol and other drug use in Michelin-starred kitchen brigades. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 59-65.
- Goh, K. (2018). Happy 120th birthday Bibendum: The Michelin man as you have never seen him before. <https://guide.michelin.com/en/article/features/happy-120th-birthday-bibendum-the-michelin-man-as-you-have-never-seen-him-before>. Erişim Tarihi. 20.07.2019.
- Griffith, M. (2017, Kasım 17). Rewardsnetwork.Com. Mayıs 05, 2018 tarihinde [rewardsnetwork.com: https://www.C/Blog/2018-Restaurant-Trends-industry/](https://www.C/Blog/2018-Restaurant-Trends-industry/) adresinden alındı.
- Grimes, W. (2017, Ağustos 8). *Christian Millau, 88, Co-founder of lively restaurant guide, dies*. Temmuz 15, 2019 tarihinde NyTimes: <https://www.nytimes.com/2017/08/08/world/europe/christian-millau-dead-of-gault-millau-restaurant-guide.html> adresinden alındı.
- Grossbart, S., & Hampton, R. (1990). Environmental dispositions and customer response to store atmospherics. *Journal of Business Research*, 225-241. doi:10.1016@0148-2963(90)90030-h
- Gubler, F. (2018, Haziran 5). *About U*. Temmuz 2, 2019 tarihinde Gault&Millau: <https://www.gaultmillau.com/news/about-us> adresinden alındı.
- Gupta, V. K. (2009). *Restaurant management*. Chandni Chowk, Delhi: Global Media, 5-320
- Gürkan, A. (2015, 04 01). *Dünyada ilk restoran nerede ve nasıl kuruldu?* antalyabugun.com: <https://antalyabugun.com/tr/makale/dunyada-ilk-restoran-nerede-ve-nasil-kuruldu-20744.html> adresinden alındı.
- Gürsoy, D. (2013). *Dünden bugüne gastronomi*. (2.Basım). İstanbul: Oğlak Yayıncılık.
- Gürsoy, D. (2014). *Deniz Gürsoy'un gastronomi tarihi*. İstanbul: Oğlak Yayıncılık.
- Gyimóthy, S., Rassing, C. R., & Wanhill, S. (2000). Marketing works: A study of the restaurants on Bornholm, Denmark. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 371-379. doi:10.1108@09596110010343648
- Ha, J., & Jang, S. (2010). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 520-529. doi:10.1016@j.ijhm.2009.12.005
- Habib, F. Q., Abu Dardak, R., & Zakaria, S. (2011). Consumers' preference and consumption towards fast food: Evidences from Malaysia. *Business & Management Quarterly Review*, 2(1), 14-27.
- Haddaji, M., Albors-Garrigós, J., & García-Segovia, P. (2017). Women chefs' experience: Kitchen barriers and success factors. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 9, 49-54.
- Hall, J. (2019, Şubat 14). hree restaurants added as aaa five diamond honorees. Augustos 5, 2019 tarihinde AAA News Room: <https://newsroom.aaa.com/tag/aaa-diamond-awards/> adresinden alındı.
- Hammond, Z. R. (2013). Michelin: The phoenix of French öodernity in the twentieth century. Department of history senior seminar thesis paper, Western Oregon University.

- Han, H., & Ryu, K. (2009). The roles of the physical environment, price perception and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 487-510. doi:10.1177@1096348009344212
- Harrington, R. J., Fauser, S. G., Ottenbacher, M. C., & Kruse, A. (2013). Key information sources impacting Michelin restaurant choice. *Journal of Food Service Business Research*, 219-234. doi:10.1080/15378020.2013.782240
- Harrington, R.J., Ottenbacher, M.J., Kendall, K.W., (2011). Fine-dining restaurant selection: Direct and moderating effects of customer attributes, *Journal of Food Service Business Research*. (14), 272-289.
- Hegarty, J. A., & O'Mahony, G. B. (2001). Gastronomy: A phenomenon of cultural expressionism and an aesthetic for living. *Hospitality Management*, 3-13.
- Henson, S., Majowicz, S., Masakure, O., Sockett, P., Jones, A., Hart, R., Knowles, L. (2006). Consumer assessment of the safety of restaurants: The role of inspection notices and other information cues. *Journal of Food Safety*, 275-301. doi:10.1111@j.1745-4565.2006.00049.x
- Heskett, J. L., Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. *New York: Free Press*.
- Heung, V. C. (2002). American theme restaurants: A study of consumer's perceptions of the important attributes in restaurant selection. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19-28. doi:10.1080/10941660208722106
- Hill, S (2011) *The Life of luxury archestratus*. (Çev. J, Wilkins). Prospect Books, (Eserin orijinali 1994' de yayımlandı.), 20-65.
- Hirschman, E. C. (2001). Ethnicity, racism, and the colonization of consumption. In *American Marketing Association. Conference Proceedings* (Vol. 12, p. 236). American Marketing Association.
- Ho, C (2019). Interview with a Michelin inspector. <https://guide.michelin.com/th/en/article/features/anonymous-interview-with-michelin-guide-thailand-s-restaurant-inspector>. Erişim 20.07.2019.
- Horn, P.L (Editör). (1991). *Handbook of French popular culture*. USA: Greenwood Publishing Group, 97-113
- Hornga, J.-S., Liub, C.-H., Chouc, H.-Y., & Tsaid, C.-Y. (2012). Understanding the impact of culinary brand equity and destination familiarity on travel intentions. *Tourism Management*, 33, 815-824.
- Hutcherson, (2019). Apply to be a Michelin inspector. <https://guide.michelin.com/us/en/new-york-state/new-york/article/news-and-views/michelin-restaurant-inspector-job-opening-north-america>. Erişim 23.07.2019
- Hwang, J., Ok, C. (2013). The antecedents and consequence of consumer attitudes toward restaurant brands: A comparative study between casual and fine dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, (32), 121-131.
- Intile, K. (2007). *The European coffee-house: A political history* (Doctoral dissertation, University of Oregon).

- İnternet-1: <https://archive.org/details/b21534068/page/n5> (Erişim 10.05.2019).
- İnternet-2: <https://www.moderngentlemanmagazine.com/michelin-guide-from-past-to-present/> (Erişim 20.07.2019).
- İnternet-3: http://cartesmich.free.fr/ww2_a.php (Erişim 20.06.2019).
- İnternet-4: <https://guide.michelin.com/en/article/features/happy-120th-birthday-bibendum-the-michelin-man-as-you-have-never-seen-him-before> (Erişim 20.07.2019).
- İnternet-5: <https://guide.michelin.com/en/to-the-stars-and-beyond> (Erişim 20.07.2019).
- İnternet-6: https://guide.michelin.com/tw/en/article/features/michelin_guide_logos_meaning (Erişim: 28.07.2019).
- İnternet-7: https://guide.michelin.com/tw/en/article/features/michelin_guide_logos_meaning (Erişim 28.07.2019).
- İnternet-8: <https://guide.michelin.com/en/michelin-guides-worldwide> Erişim 20.07.2019
- İnternet-9: <https://www.theworlds50best.com/> (Erişim 01.08.2019).
- İnternet-10: www.gault&Millau.com adresinden uyarlandı. (Erişim 03.08.2019)
- İnternet-11: Kaynak: www.laliste.com (Erişim 04.08.2019)
- İnternet-12: newsroom.aaa.com adresinden alındı (Erişim 05.08.2019).
- İnternet-13: www.gamberorosso.it (Erişim 05.08.2019)
- İnternet-14: <https://www.thegoodfoodguide.co.uk/about/using-the-guide> adresinden uyarlandı (Erişim: 21.08.2019).
- İnternet-15: Kaynak: <https://www.zagat.com/national>. (Erişim 22.08.2019)
- İnternet-16: www.forbestravelguide.com (Erişim 23.08.2019).
- İnternet-17: <https://inciligastronomirehberi.hurriyet.com.tr/> (Erişim 24.08.2019).
- Jang, S., Liu, Y., ve Namkung, Y. (2011). Effects of authentic atmospherics in ethnic restaurants: Investigating Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5), 662-680.
- Jin, N., Lee, S., & Huffman, L. (2012). Impact of restaurant experience on brand image and customer loyalty: Moderating role of dining motivation. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 532-551. doi:10.1080/10548408.2012.701552
- Johns, N., & Howard, A. (1998). Customer expectations versus perceptions of service performance in the food service industry. *International Journal of Service Industry Management*, 248-265.
- Johns, N., & Pine, R. (2002). Consumer behaviour in the food service industry: A review. *International Journal of Hospitality Management*, 119-134. doi:10.1016/s0278-4319(02)00008-7.
- Johnson, C., Surlmont, 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.
- Jones, C. (2018). Restaurant food choices by moms: An exploratory study. *Journal of Food Service Business Research*, 1-17. doi:10.1080/15378020.2018.1425070.

- Kara, A., Kaynak, E., & Küçükemiroğlu, O. (1997). Marketing strategies for fast-food restaurants: A customer view. *British Food Journal*, 318-324. doi:10.1108@00070709710194014
- Karch, M. (2018, Mart 23). *What is Google Zagat*. Ağustos 22, 2019 tarihinde Life wire: <https://www.lifewire.com/what-is-google-zagat-1616195> adresinden alındı.
- Keating, C. (2019, Haziran 26). *AAA diamond ratings*. Ağustos 5, 2019 tarihinde Trip Savvy: <https://www.tripsavvy.com/aaa-diamond-ratings-1895631> adresinden alındı.
- Khalefa, G. S. A. (2015). Ethnic restaurants' meal experience: Egyptian customers' perceptions. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 9 (1).
- Kılınç, O. (2014). Temalı restoranlar ve barlar. Osman N. Özdoğan (Ed.), *Yiyecek İçecek Endüstrisinde Trendler Kavramlar, Yaklaşımlar, Başarı Hikayeleri* içinde. Ankara: Detay Yayıncılık, 90-115.
- Kılınç, O., ve Çavuş (2019). Yiyecek-içecek sektörüne genel bakış, M. Sarıışık, Ş, Çavuş ve K. Karamustafa (Editörler.), *Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. İkinci baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, s. 1-281.
- Kızıldemir, Ö., Öztürk, E., Sarıışık, M. (2014). Türk mutfak kültürünün tarihsel gelişiminde yaşanan değişimler. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Kiefer, N. M. (2002). Economics and the Origin of the restaurant. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43 (4), 58-64.
- Kim, E.-J., & Geistfeld, L. V. (2003). Consumers' restaurant choice behavior and the impact of socio-economic and demographic factors. *Journal of Food Service Business Research*, 3-24. doi:10.1300/J369v06n01_02.
- Kim, J. H. & Lynn, J. (2007). Classification of Asian complainers in restaurant services, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12 (4), 366-375.
- Kim, Y.-S., Bergman, C., & Raab, C. (2010). Factors that impact mature customer dining choices in Las Vegas. *Journal of Food Service Business Research*, 178-192. doi:10.1080/15378020.2010.500237.
- Kimsesizcan, G. (2016, Haziran 8). *Mikla ilk 100'de*. Temmuz 20, 2019 tarihinde Hürriyet.com: <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/gokhan-kimsesizcan/mikla-ilk-100de-40115019> adresinden alındı.
- Kiple, K.F and Ornelas, K.C. (2000). *The Cambridge world history of food* Cambridge: Cambridge University Press, 1330-1380.
- Kivela, J. J. (1997). Restaurant marketing: Selection and segmentation in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 116-123. doi:10.1108@09596119710164650.
- Kivela, J., Inbakaran, R., & Reece, J. (2000). Consumer research in the restaurant environment. Part 3: Analysis, findings and conclusions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13-30. doi:10.1108/09596110010304984
- Knutson, B. J. (2000). College students and fast food-How students perceive restaurant brands. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), 68-74.
- Knutson, B. J., & Patton, M. E. (1993). Restaurants can find gold among silver hair. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 79-90. doi:10.1300/J150v01n03_07

- Knutson, B., Beck, J., & Elsworth, J. (2006). The two dimensions of restaurant selection important to the mature market. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 35-47. doi:10.1300/J150v14n03_04.
- Koo, L., Tao, F. K., & Yeung, J. H. (1999). Preferential segmentation of restaurant attributes through conjoint analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 242-250. doi:10.1108/09596119910272784.
- Korkmaz, E. (2010). Geçmişten günümüze restoranlar: Türkiye'de restorancılığın gelişimi. V. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 120-130.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing too. *Journal of Retailing*, 48-64.
- Kreiser, C.M., (2017). The first: Chain restaurant. *American History Magazine*. <https://www.historynet.com/first-chain-restaurant.htm>, Erişim tarihi 18.06.2019.
- Kuta, S (2018). Which Cities Have the Most Michelin stars? *Far & Wide*. <https://www.farandwide.com/s/cities-michelin-stars-397433fb73604a91>, Erişim 20.07.2019.
- Kwun, J.-W., & Oh, H. (2004). Effects of brand, price, and risk on customers' value perceptions and behavioral intentions in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 31-49. doi:10.1300/J150v11n01_03.
- Ladki, S. M., & Nomami, M. Z. (1996). Consumer involvement in restaurant selection. *Journal of Nutrition in Recipe & Menu Development*, 15-32. doi:10.1300/J071v02n01_03.
- Lam, T. & Tang, V. (2003). Recognizing customer complaint behavior: The case of Hong Kong hotel restaurants, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14 (1), 69-86.
- Lane, C. (2010). The Michelin-starred restaurant sector as a cultural industry: A cross-national comparison of restaurants in the UK and Germany. *Food, Culture & Society*, 13 (4), 493-519.
- Lane, C. (2013). Taste makers in the “fine-dining” restaurant industry: The attribution of aesthetic and economic value by gastronomic guides. *Poetics*, 41 (4), 342-365.
- Lee, W., & Lambert, C. U. (2000). Impact of waiting time on evaluation of service quality and customer satisfaction in foodservice operations. *Food Service Research International*, 12 (4), 241-254.
- Lewis, R. C. (1981). Restaurant advertising: Appeals and consumers' intentions. *Journal of Advertising Research*, 69-74.
- Lillicrap, D., Cousins, J (2010). *Food and beverage service* (8. Baskı), London: Hodder Education, 2-399.
- Loh, L. (2009, Ekim 1). *Robuchon dominates Miele Guide's restaurant awards*. Ağustos 5, 2019 tarihinde CNN Travel: <http://travel.cnn.com/explorations/none/miele-guide-2009/2010-727669/> adresinden alındı.
- Longart, P., Wickens, E., & Bakir, A. (2016). Consumer decision process in restaurant selection: An application of the stylized EKB model. *Market-Tržište*, 173-190. doi:10.22598@mt@2016.28.2.173.
- Lottman, H.R. (2003). *The Michelin men: Driving an empire*. New York: I.B.Tauris & Co Ltd, 1-272.
- Low, G., & Jr., C. L. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, 350-370. doi:10.1108/10610420010356966

- Mac Con Iomaire, M. (2009). *The Emergence, Development, and Influence of French Haute Cuisine on Public Dining in Dublin Restaurants 1900-2000: An Oral History*, Doktora tezi, School of Culinary Arts & Food Technology, Dublin, 28-170.
- Mack, G. R., ve Surina, A. (2005). *Food Culture in Russia and Central Asia*. London: Greenwood Press, 143-158.
- Magnini, V. P. (2010). The influence of collectivism in restaurant selection: A sentence completion experiment. *International Journal of Hospitality Management*, 191-193. doi:10.1016@j.ijhm.2009.04.006.
- Mak, A. H., Lumbers, M., Eves, A., & Chang, R. C. (2012). Factors influencing tourist food consumption. *International Journal of Hospitality Management*, 928-936. doi:10.1016@j.ijhm.2011.10.012.
- Mamalis, S. (2009). Critical success factors of the food service industry. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 21(2-3), 191-206.
- Mccarthy, N. (2017, Kasım 23). Forbes. <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2017/11/23/the-top-countries-s>
- Mcconnell, A. (2016). About Travel. Food Travel.Com: <http://foodtravel.about.com/od/restaurant-reviews/fl/what-are-the-michelin-stars.htm> adresinden alındı.
- McDougall, G. H., ve Snetsinger, D. W. (1990). The intangibility of services: measurement and competitive perspectives. *Journal of Services Marketing*, 4 (4), 27-40.
- Mckercher, B., Okumus, F., & Okumus, B. (2008). Food Tourism As A Viable Market Segment: It's All How You Cook The Numbers. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 25 (2), 137-148. Doi:10.1080/10548400802402404.
- Mennell, S. (1996). *All manners of food* (2. baskı). Chicago, University of Illinois Press, 30-75
- Mill, R. (2001). *Restaurant Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Milliman, R. E. (1982). Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers. *Journal of Marketing*, 86-91. doi:10.2307@1251706.
- Montagne, P. (1961). *Larousse gastronomique: The encyclopedia of food, wine & cookery*. New York: Crownpublishers.
- Montagnè, P. (1977). *New larousse gastronomique: The World's greatest cookery reference book*. London, England. Hamlyn Publishing.
- Montanari, M. (1999). Production structures and food systems in the Early Middle Ages. *Food: A Culinary History from Antiquity to the Present*. J.-L. Flandrin and M. Montanari. New York, Columbia University Press: 168-177.
- Montanari, M. (2006). *Food is culture*. New York: Columbia University Press.
- Morgan, J. L. (2006). *Culinary creation, an introduction to food service and world cuisine*. Oxford: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier.
- Moschis, G., Curasi, C. F., & Bellenger, D. (2003). Restaurant-selection preferences of mature consumers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51-60. doi:10.1016@s0010-8804(03)90258-8.

- Namasivayam, K., & Mattila, A. S. (2007). Accounting for the Joint effects of the servicescape and service exchange on consumers' satisfaction evaluations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 3-18. doi:10.1177/1096348006292996
- Namkung, Y., & Jang, S. (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 142-155. doi:10.1108/09596110810852131
- Njite, D., Dunn, G., & Kim, L. H. (2008). Beyond good food: What other attributes influence consumer preference and selection of fine dining restaurants? *Journal of Food Service Business Research*, 237-266. doi:10.1080/15378020801995523
- Oh, H. (2000). Diners' perceptions of quality, value, and satisfaction: A practical view point. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 58-66. doi:10.1177/001088040004100317.
- Ott, C. (2019). Most Michelin starred cities in the world. *The latest travel*. <https://www.godsavethepoints.com/13-most-michelin-starred-cities-in-the-world/> erişim 01.08.2019.
- Ottenbacher, M., Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. Doi:10.1108/09596110710775110
- Outreville, J. F. (2012). Sustainability of top-ranked restaurants in France: Methodological note and analysis of Gault Millau data from 1974 to 2010 (Working paper 126). American Association of Wine Economists.
- Önçel, S. (2015). Türk mutfağı geleceğine ilişkin değerlendirmeler. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3 (4), 33-44.
- Özdemir, B. (2010). Dışarıda yemek yeme olgusu: Kuramsal bir model önerisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 218-232.
- Özdemir, B., Çalışkan, O., Yılmaz, G. (2015). A qualitative study on process aspects of complaining in restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 13 (4), 330-336.
- Özdemir, M. (2011). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1). 323-343.
- Paaanen, S. (2019). The evolution of the coffee house. *The Origins and History of the Humble Coffee Shop*. <https://www.thespruceeats.com/evolution-of-the-coffee-house-765825>, Erişim tarihi 19.07.2019.
- Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 304-322. doi:10.1177/0010880405275598
- Paul, J (2013). Michelin Guide – from past to present. *Modern Gentleman Magazine*. <https://www.moderngentlemanmagazine.com/michelin-guide-from-past-to-present/>, Erişim Tarihi, 21.07.2019.
- Paynter, B. (2018, Ocak 10). *Remember Zagat? The iconic burgundy guidebook that helped shape the modern consumer era is back*. Augustos 22, 2019 tarihinde Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90227760/remember-zagat-the-iconic-burgundy-guidebook-that-helped-shape-the-modern-consumer-era-is-back> adresinden alındı.

- Pedreja, M., & Yagüe, J. (2001). What information do customers use when choosing a restaurant? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 316-318. doi:10.1108/EUM0000000005966
- Pendergrast, M. (2010). *Uncommon Grounds: The history of coffee and how it transformed our world* (Revised edition) New York. Basic Books, 6-12.
- Peng, N ve Chen, A. H. (2015). Diners' loyalty toward luxury restaurants: The moderating role of product knowledge. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 179-196. Doi:10.1108/MIP-03-2014-0049
- Pettijohn, L. S., Pettijohn, C. E., & Luke, R. H. (1997). An evaluation of fast food restaurant satisfaction. *Journal of Restaurant & Food Service Marketing*, 3-20. doi:10.1300/J061v02n03_02
- Pilcher, J. M. (2006). *Food in world history* (First published) New York: Rublede, 8-79.
- Price, L. (2019, Haziran 18). *What to order, insider info and how to book the venues in The World's 50 Best Restaurants 2019 51-120 list*. Ağustos 2, 2019 tarihinde The World'50 Best: <https://www.theworlds50best.com/blog/News/worlds-50-best-restaurants-51-120-list-insider-info.html> adresinden alındı.
- Prosser, L. (2009). *UK standard industrial classification of economic activities 2007 (SIC 2007) Structure and explanatory notes* Great Britain: Crown copyright licensing and public sector information, 2-65.
- Qu, H. (1997). Determinant factors and choice intention for chinese restaurant dining. *Journal of Restaurant & Food Service Marketing*, 35-49. doi:10.1300/J061v02n02_03.
- Raab, C., Mayer, K., Kim, Y.S., & Shoemaker, S. (2009). Price-sensitivity measurement: A tool for restaurant menu pricing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. doi:10.1177/1096348008329659
- Radjenovic, M. (2014). *Development model of the fine dining restaurant*. In faculty of tourism and hospitality management in Opatija. Biennial international congress. Tourism & Hospitality Industry (p.631). University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management.
- Rahman, M. S. (2012). Dynamics of consumers' perception, demographic characteristics and consumers' behavior towards selection of a restaurant: An exploratory study on Dhaka city consumers. *Business Strategy Series*, 75-88 . doi:10.1108/17515631211205488.
- Ryu, K., & Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 310-329. doi:10.1177/1096348009350624
- Santich, B. (2004). The study of gastronomy and its relevance to hospitality education and training. *Hospitality Management*, 23, 15-24.
- Schmidgall, R. S., Hayes, D. K., & Ninemeier., J. D. (2002). *Restaurant financial basics*. Hoboken, N. J.: John Wiley.
- Scully, T. (1988). *The viandier of taillevent: An edition of all extant manuscripts*. Canada University of Ottawa Press, 1-30.

- Sengel, T., Cetina, G., Dincera, F. I., Ertugralar, S. M. ve Balık, M. (2015). Tourists' approach to local food. *World conference on technology, innovation and entrepreneurship*, 195, 429-437.
- Seyhun, A. S. (2019, Şubat 22). *Gasterea*. Ağustos 24, 2019 tarihinde Yeme & İçme: <http://gastereamag.com/joe-warwick-ve-andrea-petriniyle-world-restaurant-awardsi-konustuk/> adresinden alındı.
- Sharma, A., & Stafford, T. F. (2000). The effect of retail atmospherics on customers' perceptions of salespeople and customer persuasion: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 183-191. doi:10.1016@s0148-2963(99)00004-1
- Smith, O. (2016, Ekim 11). Mapped: Every Michelin-starred restaurant on earth. *The Telegraph*, S. 1-3. Cookies Andy Hayler.
- Soriano, D. R. (2002). Customers's expectations factors in restaurants: The situation in Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1055-1067. doi:10.1108@02656710210438122.
- Sormaz, U., Gunes, H. A., & Arasd, S. (2016). Gastronomy in tourism. *Procedia economics and finance*, 39, 725-730. Doi:10.1016/S2212-5671(16)30286-6.
- Sökmen, A. (2010). *Yiyecek-içecek hizmetleri yönetimi ve işletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık, 1-240.
- Spang, R. L. (2007). *Restoranın icadı; Paris ve modern gastronomi kültürü*. Ankara: Dost Kitabevi. 5-227.
- Spangenberg, E., Crowley, A., & Henderson, P. (1996). Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behaviors? *The Journal of Marketing*, 67-80. doi:10.2307/1251931
- Sparks, B., Bowen, J., & Klag, S. (2003). Restaurants and the tourist market. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6-13. doi:10.1108/09596110310458936.
- Spencer, C. (2004). *British Food: An extraordinary thousand years of history*. London, Grub Street, 45-70
- Springer, K (2017). World's best job? Michelin is hiring restaurant inspectors. *CNN Travel Food and Drink*. <https://edition.cnn.com/travel/article/michelin-restaurant-inspectors/index.html>. Erişim tarihi 20.07.2019.
- Steinberger, M (2016). The New York. *Michelin and the deaths of two French Chefs*. <https://www.newyorker.com/culture/culture-desk/michelin-and-the-deaths-of-two-french-chefs>. Erişim tarihi 15.06.2019.
- Stevenson, D. J., Ed. (2002). *The history of Europe: From ancient civilizations to the dawn of the third millennium*. London, Mitchell Beazley.
- Sulek, J. M., & Hensley, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 235-247. doi:10.1177/0010880404265345.
- Sun, L.-H. (1995). Consumer involvement in restaurant selection. *Journal of Nutrition in Recipe & Menu Development*, 45-58. doi:10.1300@J071v01n02_04.

- Sutton, R. (2019, Haziran 26). Eater. Ağustos 3, 2019 tarihinde [www.eater.com: https://www.eater.com/worlds-50-best-restaurantsawards/2019/26/18759203/worlds-50-best-restaurants-2019-recap-changes](https://www.eater.com/worlds-50-best-restaurantsawards/2019/26/18759203/worlds-50-best-restaurants-2019-recap-changes) adresinden alındı.
- Sven, P. (2018, Kasım 5). *Gault&Millau Belgique 2019: les résultats et le nouveau chef de l'année*. Temmuz 21, 2019 tarihinde Gault & Millau: <https://be.gaultmillau.com/news/gault-millau-belgique-2019-les-resultats-et-le-nouveau-chef-de-lannee> adresinden alındı
- Symons, M. (2013). *The rise of the restaurant and the fate of hospitality*. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 25(2), 247-263. Doi:10.1108/09596111311301621.
- Şengül, S. ve Türkay, O. (2015). Bölge restoran münülerinin belirlenmesinde “Yöresel Mutfaklar” eğitiminin kullanılması: Mudurnu örneği, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, UMYOS Özel Sayısı, 1-6.
- Tan, R. (2017). Beyond stars: What does it mean to be in the Michelin Guide. <https://guide.michelin.com/en/article/features/beyond-stars-what-does-it-mean-to-be-in-the-michelin-guide>, Erişim Tarihi 27.07.2019.
- Tannenbaum, K. (2015). Fast-food firsts. *A history of America's Chain restaurants, Doughnut Shops, and Convenience Stores*. <https://www.delish.com/restaurants/g2076/fast-food-history>, Erişim 18.05.2019.
- Teyin, G., Aslan, N., Sormaz, Ü., Pekerşen, Y., Nizamlıoğlu, F., (2017). Turizm sektöründe etnik restoranlar: İstanbul örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (Special Issue 2), 77-87.
- Tripp, C., Greathouse, K. R., Shanklin, C. W., & Gregoire, M. B. (1995). Factors influencing restaurant selection by travelers who stop at visitor information centers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 41-50. doi:10.1300/J073v04n02_03.
- Trubek, A. B. (2000). *Haute muisine: How the French invented the culinary profession*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1-45.
- Tse, A. C., Sin, L., & Yim, F. H. (2002). How a crowded restaurant affects consumers' attribution behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 449-454. doi:10.1016@s0278-4319(02)00035-x
- Türk Dil Kurumu (2019). Genel Türkçe sözlük, Erişim Tarihi: 25 Ocak 2019, Erişim Adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid
- Tüzünkan, D., & Albayrak, A. (2016). The importance of restaurant physical environment for Turkish customers. *Journal of Tourism Research & Hospitality*. doi:10.4172/2324-8807.1000154
- 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*, 171-187. doi:10.1016@s0278-4319(02)00005-1
- Vargas-Sánchez, A., & López-Guzmán, T. (2018). Protection of culinary knowledge generation in Michelin-starred restaurants: The Spanish case. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 14, 27-34.
- Varki, S., & Colgate, M. (2001). The role of price perceptions in an integrated model of behavioral intentions. *Journal of Service Research*, 232-240. doi:10.1177@109467050133004.

- Vásquez, C., & Chik, A. (2015). "I am not a foodie...": Culinary capital in online reviews of Michelin restaurants. *Food and Foodways*, 23(4), 231-250.
- Veseth, M. (2008, Şubat 3). *Wine critics reviewed: Gambero Rosso*. Ağustos 6, 2019 tarihinde The Wine Economist: <https://wineeconomist.com/2008/02/03/wine-critics-1-gambero-rosso/> adresinden alındı.
- Villa, G. (2019, Temmuz 15). The voting system. 01 12, 2018 tarihinde The World's 50 Best Restaurants: <https://www.theworlds50best.com/the-academy/manifestoadresinden> alındı.
- Walker, J. R. (2011). *The restaurant from concept to operation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wall, E. A., & Berry, L. L. (2007). The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 59-69. doi:10.1177/0010880406297246
- Wheaton, B. K. (2011). *Savoring the past: The French kitchen and table from 1300 to 1789*. Simon and Schuster, 1-160.
- Willan, A. (1992). *Great cooks and their recipes: From taillevent to escoffier*. London, Pavillion Books.
- Willan, A. (2000). *Great cooks and their recipes: From taillevent to escoffier*. London, Pavillion Books, 1-65
- Williams, A (2016, Feb 07). World's best chef, who committed suicide, was 'victim of £1m wine scam' *The telegraph*, 8-9.
- Wong, C. (2017, Nisan 1). *All about Gambero Rosso*. Ağustos 6, 2019 tarihinde Eclaircissage: [www.http://eclaircissage.blogspot.com/2017/04/all-about-gambero-rosso.html](http://eclaircissage.blogspot.com/2017/04/all-about-gambero-rosso.html) adresinden alındı.
- Wood, N. T. ve Muñoz, C. L. (2007). No rules, just right or is it? The role of themed restaurants as cultural ambassadors. *Tourism and Hospitality Research*, 7 (3-4), 242-255.
- Wootan, M. G., & Osborn, M. (2006). Availability of nutrition information from Chain restaurants in the United States. *American Journal of Preventive Medicine*, 266-268. doi:10.1016@j.amepre.2005.10.006
- Worsfold, D. (2006). Consumer information on hygiene inspections of food premises. *Journal of Food Service*, 23-31. doi:10.1111@j.1745-4506.2006.00017.x
- Yarış, A (2018) *Sürdürülebilir yiyecek-içecek hizmetleri: Yeşil restoran hareketi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, B. S. (2014). Yiyecek içecek işletmelerinde franchising ve başarı hikayeleri. In O. N. Özdoğan (Ed.), *Yiyecek İçecek Endüstrisinde Trendler*. Ankara: Detay Yayıncılık, 35-60.
- Yi, S., Zhao, J., & Joung, H.-W. (2017). Influence of price and brand image on restaurant customers' restaurant selection attribute. *Journal of Food Service Business Research*. doi:10.1080/15378020.2017.1368808.
- Yüksel, A., & Yüksel, F. (2002). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: A segment-based approach. *Journal of Vacation Marketing*, 52-68. doi:10.1177@135676670200900104.
- Zeithaml, A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions. *New York Free Press*, 71-79.



EK-1. Mülakat Soru Formu

MİCHELİN YILDIZLI RESTORANLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİN VE STANDARTLARININ BELİRLENMESİ: SAN SEBASTİAN ÖRNEĞİ

Sorular

Tanımlayıcı

1. Cinsiyet
2. Yaşınız
3. Eğitim seviyeniz nedir?
4. Mutfak ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?
5. İşletmeye sahiplik durumunuz nedir?
6. İşletmeniz hangi tip mutfak özelliklerine sahiptir? (etnik, tema, modern,)
7. İşletmede sandalye (müşteri) kapasiteniz nedir?
8. İşletmenizin açılış kapanış saatleri nedir? ?
9. Yıl içerisinde kapalı olduğunuz zaman var mı?
10. Personel sayınız nedir? (mutfak, garson, temizlik gibi)
11. Michelin Yıldız sayınız?
12. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermekte, kaç yılında hizmet vermeye başladı?

Restoran Özellikleri

Dış çevre
İşletmenizin lokasyonunu belirlerken neleri dikkate aldınız?
İşletmenize ulaşım imkânları nasıldır?
İç Çevre (atmosfer)
İşletmenizin ambiyansını belirlerken neleri dikkate aldınız?
İşletmenizin dekorasyonunu belirlerken neleri dikkate aldınız?
Ne kadar süre ile dekorasyonu yeniliyorsunuz
İşletmenizde masa/ sandalye seçiminde konfor özelliklerini nasıl belirliyorsunuz
Restoranınızın iç genişliğini ve kapasitesini belirlerken nelere dikkat ettiniz?
Restoranda ki müzik ses seviyesini nasıl belirliyorsunuz?
Menü Çeşitliliği
Menü oluşturma sürecinde nelere dikkat ediyorsunuz
Yıl içerisinde kaç farklı menü kullanıyorsunuz?
Kullandığımız menü içerisinde güncelleme gerçekleştiriyor musunuz?
Menünüzde özgün ürünler tercih ediyor musunuz?
Menü oluşturma sürecinde ürünlerin besin değerlerine dikkat ediyor musunuz/ nasıl belirliyorsunuz/ belirleme ölçünüz var mı?
Menü kartı dizaynını oluştururken nelere dikkat ediyorsunuz?
Yiyecek ve İçecek Kalitesi
Yiyecek porsiyon büyüklüğünü nasıl belirliyorsunuz?

Lezzet ölçünüz nedir?
İçecek tercihlerinde neleri dikkate alıyorsunuz
Üretim ve serviste yiyecek ve içeceklerin sıcaklık parametrelerini nasıl belirliyorsunuz?
Tabak dizaynı yaparken nelere dikkat ediyorsunuz?
Hizmet Kalitesi
Servis hızı ile ilgili bir uygulamanız yâda bir standardınız var mı?/nedir?
Servis hızı ile ilgili uygulamanız var mı? Standardı nedir?
Garson ve mutfak personelinizde aradığımız yeterlilik ve tecrübe ölçütleriniz nelerdir?
Şikâyet yönetimi uygulamalarınız var mı? (İnternet ve işletme içi uygulama) nasıl uyguluyorsunuz...
Rezervasyon uygulamalarınız hakkında bilgi verir misiniz?
Personelinize hizmet içi eğitim ve oryantasyon süreçleri uygular mısınız?
Restoranınızda hangi servis tekniklerini kullanıyorsunuz?
İşletmenizde temizlik işleri nasıl yürütülmektedir?
Müşteri mahremiyetini nasıl sağlıyorsunuz?
Bunların dışında ne tür uygulamalarınız var?
Tedarik Süreci
Restoranınızda ürün tedarik sürecinde neleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
Restoranınızda ürün tedarik süreci aşamalarınız nelerdir? (Ürünlerin belirlenmesi, satın alınması, vb.)
Hizmet sürecinde ürün tedarik felsefeniz nedir? (bölge sınırlamaları, besin kategorileri, ekolojik duyarlılık vs.)
Fiyat
Restoranınızda nasıl bir yiyecek içecek fiyatlandırma politikası uygulamaktasınız?
Misafirlerinizin ödediği ücretlerin kendilerine sunulan hizmetler için yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
Misafirlerinizin ödediği ücret ile sunduğunuz hizmetin kalitesi arasında nasıl bir denge sağlıyorsunuz?
İnovasyon
Yeni ürün geliştirme süreçlerini nasıl yönetiyorsunuz?
Üretim ve serviste kullandığınız inovasyonel (yenilikçi) yaklaşımlar hakkında bilgi verir misiniz?
Ar-ge faaliyetleri gerçekleştiriyor musunuz? Uyguladığınız standartlar var mı?
Ar- ge faaliyetleri için laboratuvar ekibiniz var mı? Ar-ge faaliyetlerinde kullandığınız teknoloji ve ekipmanlar nelerdir?
Ar-ge faaliyetlerinin yeterlilik ve başarı düzeyini nasıl belirliyorsunuz/değerlendiriyorsunuz?
İmaj / Rept.
Restoranınız için oluşturduğunuz marka imajınız hakkında bilgi verebilir misiniz ?
Restoranınız için nasıl bir tanıtım ve reklam politikası uyguluyorsunuz?
Restoranınızda özel olarak kullandığınız marka iletişimi araçları ve unsurları var mı? (birebir/yüz yüze iletişim, belirli günlerde özel sunumlar vb.)
Restoranınızda kullandığınız marka kimliği unsurları var mı? Varsa nelerdir? (Logo, sembol, şarkı, slogan vb.)
İnternet ve sosyal medya araçlarını pazarlama için kullanıyor musunuz?
Michelin Yıldızına İlişkin Değerlendirmeler
Michelin Yıldızı derecelendirmesine sahip olmak için gerekli faktörler sizce nelerdir?
Michelin Yıldızının misafir tercihlerine ve algılamalarına etkisi sizce ne düzeydedir?
Michelin Yıldızı değerlendirme kurumu ile alternatifleri arasındaki farklar sizce nelerdir?

Michelin Yıldızı derecelendirme sistemi standartlarının açık olarak yayınlamaması hakkında ne düşünüyorsunuz?

Restoranınızın Michelin Yıldızı derecesinde zaman içinde bir değişiklik oldu mu? Olduysa bu azalma ve yükselmeyi neye bağlıyorsunuz?

Michelin Yıldızı sisteminin etkinliğinin artırılması ve daha başarılı bir derecelendirme sistemi haline gelmesi için sizce geliştirilmesi gereken noktalar var mı? Varsa önerileriniz nelerdir.

Michelin yıldızı alma yönünde karşılaştığınız güçlükler nelerdir?

Michelin yıldızı almanın kişisel, mesleki ve restoranı pazarlama başarısına ilişkin etkileri nelerdir?



EK-2. Mülakat Soru Formu İngilizce

DETERMINATION OF THE SUCCESS FACTORS AND STANDARDS OF THE MICHELIN STAR RESTAURANTS: SAN SEBASTIANI SAMPLE

Michelin Standard Determination Scale

Descriptive Questions

1. Gender
2. Age
3. What is your level of education?
4. Do you have any training in kitchen?
5. Are you the ownership of the business?
6. What type of kitchen features does your business have? (ethnic, theme, modern,)
7. What is your chair (customer) capacity in your business?
8. What are the opening and closing times of your operator?
9. Do you have time off during the year?
10. What is your staff number? (kitchen, waiter, cleanliness etc)
11. What is the number of your michelin star ?
12. How long has your business been operating and when did it start to serve?

Restaurant Features

Exterior
What did you consider when determining the location of your business?
How are transportation possibilities of your business?
Interior (atmosphere)
What did you consider when determining the ambience of your business?
What did you consider when deciding on the decoration of your business?
How often do you renew your decoration?
How do you determine the comfort features when choosing a table / chair in your business
What do you pay attention to when determining the interior width and capacity of your restaurant?
How do you determine the music volume in the restaurant?
Menu Variety
What are you paying attention to in the process of menu creation?
How many different menus do you use during the year?
Do you update your menu?
Do you prefer original products for your menu?
Do you pay attention to the nutritional values of the products in the menu creation process / how do you determine / do you have a measurement?
What are you paying attention to when creating the menu card design?
Food and Beverage Quality
How do you determine the size of your food portion?
What is your taste measure?
What do you consider in beverage preferences

How do you determine the temperature parameters of food and beverage in production and service?
What are you paying attention about plating?
Service Quality
Do you have any application on service speed? What is the standard?
What are your qualifications and experience criteria that you are looking for in your waiter and kitchen staff?
Do you have complaints management practices? (Internet and on-premise application) How do you carry out?
Can you tell us about your reservation applications?
Do you apply in-service training and orientation processes to your staff?
What service techniques do you use in your restaurant?
How is the cleaning work carried out in your business?
How do you provide customer privacy?
What other applications do you have?
Supply Process
What do you consider in your restaurant product supply process?
What are your product supply process stages in your restaurant? (Determination of products, purchase, etc.)
What is the product supply philosophy in service process? (regional limitations, food categories, ecological sensitivity, etc.)
Price
How do you implement food and beverage pricing policy in your restaurant?
Do you think that the fees paid by your guests are sufficient for the services offered to them?
How do you balance the cost paid by your guests with the quality of your service?
Innovation
How do you manage new product development processes?
Could you tell us about the innovative (innovative) approaches you use in production and service?
Are you carrying out R & D (research and development) activities? Do you have any standards?
Do you have a laboratory team for R & D activities? What are the technologies and equipments you use in R & D activities?
How do you determine / assess the level of competence and achievement of R & D activities?
Representation
Could you tell us about your brand image that you have created for your restaurant?
What kind of promotion and advertising policy are you applying for your restaurant?
Do you have brand communication tools and elements that you use exclusively in your restaurant? (personal / face-to-face communication, special presentations on certain days, etc.)
Do you have brand identity elements that you use in your restaurant? If so, what? (Logo, symbol, song, slogan etc.)
Do you use internet and social media tools for marketing?
Evaluation about Michelin Star Ratings
What are the factors for you to have a Michelin Star rating?
What is the impact of the Michelin Star on guest preferences and perceptions?
What are the differences between the Michelin Star rating agency and its alternatives?
What do you think about Michelin Star ratings system standards not being published explicitly?

Is there a change in your restaurant's Michelin Star rating over time? If so, what do you attribute this decline and ascension?

Are there any points that need to be improved so that the Michelin Star system's effectiveness will increase and become a more successful rating system? If so, what are your suggestions?

What are the difficulties you face in getting the Michelin star?

What are the personal, professional and restaurant marketing successes of getting a Michelin star?



EK-3. Mülakat Soru Formu İspanyolca

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y NORMAS DE LOS RESTAURANTES ESTRELLA MICHELIN: MUESTRA SAN SEBASTIANI

Escala de determinación estándar de Michelin

Preguntas descriptivas

1. género
2. edad
3. Cuál es su nivel de educación?
4. Tienes algún entrenamiento en cocina?
5. Eres dueño de la empresa?
6. Qué tipo de características de cocina tiene su negocio? (étnico, tema, moderno,)
7. Cuál es la capacidad de su silla (cliente) en su negocio?
8. Cuáles son los horarios de apertura y cierre de su operador?
9. Tienes tiempo libre durante el año?
10. Cuál es su número de personal? (cocina, camarero, limpieza, etc.)
11. Cuál es el número de tu estrella michelin?
12. Cuánto tiempo lleva operando su empresa y cuándo comenzó a funcionar?

Características del restaurante

Exterior
Exterior ¿Qué consideró al determinar la ubicación de su negocio?
Cómo son las posibilidades de transporte de su negocio?
Interior (ambiente)
Qué consideró al determinar el ambiente de su negocio?
What did you consider when deciding on the decoration of your business?
Qué considerar al decidir sobre la decoración de su negocio?
Cómo se determinan las características de comodidad al elegir una mesa / silla en su negocio?
A qué presta atención al determinar el ancho interior y la capacidad de su restaurante?
Cómo se determina el volumen de la música en el restaurante?
Variedad de menú
A qué estás prestando atención en el proceso de creación del menú?
Cuántos menús diferentes usas durante el año?
Actualizas tu menú?
Prefieres productos originales para tu menú?
Presta atención a los valores nutricionales de los productos en el proceso de creación del menú / cómo determina / tiene una medición?
A qué estás prestando atención al crear el diseño de la tarjeta de menú?
Calidad de alimentos y bebidas
Cómo se determina el tamaño de su porción de comida?
Cuál es tu medida de gusto?
Qué consideras en las preferencias de bebidas?
Cómo se determinan los parámetros de temperatura de los alimentos y bebidas en la producción y el servicio?

A qué le estás prestando atención al enchapado?
Calidad de servicio
Tiene alguna aplicación en velocidad de servicio?Cuál es el estándar?
Cuáles son sus clasificaciones y criterios de experiencia que está buscando en su personal de meseros y cocineros?
Tiene prácticas de gestión de quejas? (Internet y aplicación local) Cómo se lleva a cabo?
Puede contarnos sobre sus solicitudes de reserva?
Aplica procesos de capacitación y orientación en servicio a su personal?
Qué técnicas de servicio utilizas en tu restaurante?
Cómo se realiza el trabajo de limpieza en su negocio?
Cómo proporcionar privacidad al cliente?
Qué otras aplicaciones tienes?
Proceso de suministro
Qué considera en el proceso de suministro de productos de su restaurante?
Cuáles son las etapas del proceso de suministro de productos en su restaurante? (Determinación de productos, compra, etc.)
Cuál es la filosofía de suministro de productos en el proceso de servicio? (limitaciones regionales, categorías de alimentos, sensibilidad ecológica, etc.)
Precio
Cómo implementa la política de precios de alimentos y bebidas en su restaurante?
Crees que las tarifas pagadas por tus invitados son suficientes para los servicios que se les ofrecen?
Cómo equilibrar el gasto pagado por sus invitados con la calidad de su servicio?
Innovación
Cómo gestionar los procesos de desarrollo de nuevos productos?
Podría contarnos sobre los enfoques innovadores (innovadores) que utiliza en la producción y el servicio?
Está realizando actividades de I & D (investigación y desarrollo)? ¿Tienes alguna norma?
¿Tiene un equipo de laboratorio para actividades de I& D? ¿Cuáles son las tecnologías y los equipos que utiliza en las actividades de I& D?
Cómo determina / evalúa el nivel de competencia y el logro de las actividades de I&D?
Representación
Podría contarnos sobre la imagen de su marca que ha creado para su restaurante?
Qué tipo de política de promoción y publicidad aplica para su restaurante?
Tiene herramientas y elementos de comunicación de marca que utiliza exclusivamente en su restaurante? (comunicación personal / cara a cara, presentaciones especiales en ciertos días, etc.)
Tiene elementos de identidad de marca que usa en su restaurante? ¿Entonces qué? (Logotipo, símbolo, canción, eslogan, etc.)
Utiliza herramientas de internet y redes sociales para el marketing?
Evaluación sobre las clasificaciones de estrellas Michelin
Cuáles son los factores para que usted tenga una calificación de estrella Michelin?
Cuál es el impacto de la estrella Michelin en las preferencias y percepciones de los huéspedes?
Cuáles son las diferencias entre la agencia de calificación Michelin Star y sus alternativas?

Qué opina de que los estándares del sistema de clasificación de estrellas Michelin no se publiquen explícitamente?

Hay algún cambio en la calificación de estrellas Michelin de su restaurante con el tiempo? Si es así, ¿a qué atribuye esta disminución y ascensión?

Hay algún punto que debe mejorarse para que la efectividad del sistema Michelin Star aumente y se convierta en un sistema de calificación más exitoso? Si es así, ¿cuáles son sus sugerencias?

Cuáles son las dificultades que enfrenta para obtener la estrella Michelin?

Cuáles son los éxitos personales, profesionales y de marketing de restaurantes al obtener una estrella Michelin?



EK- 4: Araştırma Grselleri





Ek – 5: 2019 Yılı San Sebastian Bölgesinde Yer Alan Michelin Yıldızlı Restoranlar

Restoran	Yıldız Sayısı	Adres	Telefon
Arzak	***	Avenida Alcalde Elósegui, 273 San Sebastián (Gipuzkoa)	+34 943278465
Akelarre	***	Padre Orkolaga, 56. San Sebastián. Gipuzkoa	+34 943311209
Martín Berasategui	***	Calle Loidi, 4. Lasarte - Oria	+34943 36 64 71
Mugaritz	**	Aldura Gunea, 20. Errenteria.	+34 943 52 24 55
Alameda	*	Minasoroeta kalea, 1. Fuenterrabia.	+34 943 64 27 89
Amelia	*	Calle Moraza, 1B. San Sebastián	+34943 845647
Elkano	*	Herrerrieta kalea, 2. Getaria.	+34 943 14 00 24
Eme Be Garrote	*	Camino de Igara, 33	+34 943 227 971
Kokotxa	*	Calle Campanario, 11. San Sebastian	+34 943 421904
Mirador de Ulia	*	Ulia Pasealekua, 193, 20013 Donostia, Gipuzkoa	+34 943 27 27 07
Zuberoa	*	Araneder Bidea. Barrio Iturriotz. Oiartzun.	943 49 12 28



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Çavuş, Osman
Uyruğu : T.C
Doğum tarihi ve yeri : 04/11/1984/ Adıyaman
Medeni hali : Evli
Telefon : +905397157977
Faks : osmancavus@ibu.edu.tr
e-mail : osmancavus5548@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Master of Science: Food Safety University Of Greenwich (London)	2014
Lisans	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Lefke Avrupa Üniversitesi	2012
Lise	Adıyaman Anadolu İmam Hatip Lisesi	2000

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2015—devam	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Öğretim Görevlisi
2018--- devam	Arçelik A.Ş	Danışman Şef
2019- 2019	Sheraton Hyderabad Hotel (Hindistan)	Misafir Şef
2018- 2018	Radisson Blu Plaza Hotel Hyderabad (Hindistan)	Misafir Şef
2015- 2015	Arzak Restaurant 3 Michelin Stars / Spain	Araştırmacı Şef
2014- 2015	Plato MYO / İstanbul	Öğretim Görevlisi
2013- 2014	Assos Restaurant Steak, Wine And Meze House (London)	Şef (par T Time)
2003- 2012	Aspava Restaurant	Şef

Yabancı Dil

79,80

Yayınlar

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. Çavuş, Osman., Ismail, B.B., Özkaya Durlu, F. (2019). Determining the Level of Food Safety Awareness Among Food Professionals: A Case Study of Turkey and Nigeria. *Food and Health*, 5(2), 112-120. DOI: 10.3153/FH19012
2. Şengül, S., Çavuş, O., & Taşkın, E. (2018). Analysis of E-Complaints for Restaurant Enterprises in the World's 50 Best Restaurant List. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 320, 334.
3. Çavuş, O., Şengül, S., & Özkaya, F. D. (2018) Restoran Şeflerinin Menü Geliştirme ve Ürün Tedarik Süreçleri Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: The World 50 Best Restaurants List Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 6/Special issue3 (2018) 95-110.
4. Akoğlu, A., Çavuş, O., & Bayhan, İ. (2017). Michelin Yıldızlı Restoran Şeflerinin Moleküler Gastronomi Algı ve Eğilimleri: San. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 43, 59.
5. Cömert, M., & Çavuş, O. (2016). Moleküler Gastronomi Kavramı. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(4), 118-131.
6. Cavus, O., & Sheward, E. (2014). The Level Of Knowledge Amongst Small And Medium Enterprises of the Quality And Safety Issues Impacting On The Re-Use Of Cooking Oil. *International Journal of Current Research and Review*, 6(8), 28.
7. Funtua M,S. Ismail, B,B. Cavus O. (2014) A critical review on the importance of the requirement for traceability in EU food legislation (from the perspective of adulteration of beef minced meat during processing). *Annals. Food Science and Technology* Volume 15, Issue 1.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings)

Basılan bildiriler:

1. Yurdugül Seyhun, Çavuş Osman (2018). Mengen Bir Gastronomi Kenti Midir, Değil Midir? International Gastronomy Tourism Studies Congress- (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4617557)
2. Çavuş Osman, Şengül Serkan (2018). Türkiye'nin Gastronomi Şehirleri Vebüyükşehirlerinde Restoran E-Şikâyetdavranışlarının Karşılaştırılması. International Gastronomy Tourism Studies Congress (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4617780)
3. Çavuş Osman, Şengül Serkan, Özkaya Fügen (2018). Restoran Şeflerinin Menü Geliştirme Ve Ürün Tedarik Süreçleri Hakkındakigörüşlerinin Değerlendirilmesi: The World 50 Best Restaurants List Örneği. Gastronomi Zirvesi Kongresi (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4617822)
4. Çavuş Osman, Yaman Hülya, Özkaya Fügen (2017). Küreselleşmenin Türk Mutfağına Etkisinin Değerlendirilmesine İlişkin Şeflerin Görüşlerinin İncelenmesi. 4th İnternational Congress Of Tourism Management Researches -2017 (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3513440)
5. Çavuş Osman, Akoğlu Aylin, Bayhan İsa (2016). The Perception And Attitude Of Michelin Star Restaurant Chefs On Molecular Gastronomy Spain Example. 1. International Conference On Tourism Dynamics And Trends (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3084440)
6. Çavuş Osman, Shiward Erica (2014). The Level Of Knowledge Amongst Small And Medium Enterprises Of The Quality And Safety Issues Impacting On The Re Use Of Cooking Oil. 2nd International Congress On Food Technology (Tam Metin Bildiri/Poster)(Yayın No:1920246)

Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

1. MUTFAK SANATI Kavramlar, İlkeler ve Uygulamalar, Bölüm adı (Bıçak Seçimi, Kullanımı Ve Kesme Teknikleri) (2020) Çavuş Osman, Şengül Serkan, Detay Yayıncılık, Editörler: Serkan Şengül, Mehmet Saruşık, Oğuz Türkay, Şevki Ulema, 1. Baskı ISBN: 978-605-254-221-7, viii + 392 sayfa.





