

**Michelin Yıldızlı Restoranlarda Başarı Faktörleri ve Standartların Tespit Edilmesi: İspanya San Sebastian Örneği\***

Osman Çavuş<sup>1\*\*</sup>  M. Hamil Nazik<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu Turizm Fakültesi, Bolu, Türkiye, osmancavus@ibu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3997-650

<sup>2</sup> Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Ankara, Türkiye, hnazik1@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3224-1215

Öz

Bu çalışmanın amacı Michelin Yıldızlı restoranların başarı faktörleri ve standartlarının incelenmesidir. Araştırma nitel araştırma yöntemine ve keşifsel araştırma modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İspanya'nın en çok Michelin Yıldızlı restoranını bulundurma başarısını yıllarca korumuş ve dünyanın en iyi restoranlarının bulunduğu yerlerden olan San Sebastian şehrinde, Michelin Yıldızlı restoranların şefleriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Michelin Yıldızlı restoranlarda sakin ve doğaya yakın restoran özelliği, menülerin yıllık ve mevsimlik sürekli geliştirilmesi, gelenekseli koruyarak modernleşen bir hizmet kalitesi, yerel ve sürdürülebilir ürün 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 yönelik değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Michelin Rehberi, Restoran Değerlendirme Kuruluşları, Michelin Yıldızlı Restoranlar, Gastronomi

**Determining the Success Factors and Standards of Michelin Star Restaurants: The Example of San Sebastian in Spain**

Abstract

The aim of this study is to examine the success factors and standards of Michelin Star restaurants. The research was carried out in accordance with the qualitative research method and exploratory research model. Within the scope of the research, semi-structured interviews were conducted with the chefs of Michelin-Starred restaurants in the San Sebastian region, one of the best restaurants in the world, and Spain's success in having the most Michelin-starred restaurants per square meter in the world for years. As a result of the research, it has been seen that Michelin Star restaurants have been successful with their calm and nature-friendly restaurant features, annual and seasonal continuous improvement of the menus, a modernized service quality by preserving the traditional, supply processes focused on local and sustainable products, and continuous innovation. However, in the evaluations of the chefs regarding the Michelin Guide, it has been revealed that the chefs think that not publishing the necessary factors for the Michelin Star reinforces the focus of the businesses on original, innovative and quality works. Regarding the results obtained, evaluations and suggestions were made to restaurant operators, kitchen chefs, experts in the field of gastronomy and academics.

**Keywords:** Michelin Guide, Restaurant Rating Agencies, Michelin Starred Restaurant, Gastronomy

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Çavuş, O. ve Nazik, M.H. (2022). Michelin Yıldızlı Restoranlarda Başarı Faktörleri ve Standartların Tespit Edilmesi: İspanya San Sebastian Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 137-161.

\*Bu çalışma, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalında hazırlanan "Michelin Yıldızlı Restoranların Başarı Faktörlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi: İspanya San Sebastian Örneği" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\*Sorumlu yazar e-posta: osmancavus@ibu.edu.tr

Araştırma Makalesi

Cilt 6, Sayı 1, 2022  
ss. 137-161

Gönderim : 10.09.2021  
1. Düzeltme: 15.11.2021  
2. Düzeltme: 08.12.2021  
Kabul Tarihi: 23.12.2021

Research Article

Vol 6, No 1, 2022  
pp. 137-161

Received : 10.09.2021  
Revision1: 15.11.2021  
Revision2: 08.12.2021  
Accepted: 23.12.2021

## GİRİŞ

Küresel çapta restoran sayılarındaki artış tüketiciler, için alternatif oluştururken restoran işletmecileri için ciddi rekabet ortamı oluşturmaktadır. Restoran işletmecileri için tüketicilerin istek ve beklentilerinin iyi analiz edilmesi ve bu doğrultuda hizmet verilmesi işletmenin başarısı için hayati önem taşımaktadır (Albayrak, 2014). Bu konuda yapılan akademik çalışmaların tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Örneğin, 1981 yılından günümüze yapılan çalışmalara bakıldığında tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen en önemli faktörlerin başında restoranda sunulan yemeğin kalitesi (Lewis, 1981; Kivela, 1997; Yi, Zhao ve Joung, 2017), ambiyansı, (Cohen, ve Avieli; 2004; Tüzünkan ve Albayrak, 2016), menü çeşitliliği, (Rahman, 2012; Alonso, 2013), hizmet kalitesi (Bhuyan, 2010; Filimonau ve Krivcova, 2017; Yi vd., 2017), fiyatı, (Arıker, 2012; Alonso, 2013; Filimonau ve Krivcova, 2017), konumu (Fatimah vd., 2010) Hijyen ve sanitasyon (Oğan ve Durlu Özkaya, 2018) gelmektedir. Diğer taraftan günümüzde üst düzey gastronomik deneyim sunan restoranların sayısında da artış olduğu ve tüketicilerin bu restoranları tercih ederken restoran değerlendirme kuruluşlarını referans aldıkları bilinmektedir (Hornga vd., 2012; Ćirić vd., 2014; Daries vd., 2018). Bu bağlamda restoran değerlendirme kuruluşlarının restoran başarısına olumlu katkı sağladığı ve tüketicilerin restoran tercihinde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Dünya geleninde Michelin Rehberi, TheWorld's50 Best Restaurants, La Liste, Zagat, Forbes Travel Guide ve The World Restaurant Awards önde gelen restoran değerlendirme kuruluşlarıdır. Michelin Rehberi 1900'lerin başından bugüne restoranları gizlilik ilkesine bağlı kalarak denetleyip değerlendirmektedir (Ottenbacher ve Harrington, 2007). Michelin Rehberi gastronomi dünyasında önemli bir referansa dönüşmüştür (Aguirre ve Andrade, 2013; Presenza ve Petruzzelli, 2019; Onorati ve Giardullo, 2020). Michelin rehberini gizemli kılan unsur ise değerlendirme kriterlerini gizli tutarak sektörü standartlaştırmak yerine yaratıcılığını ve benzersizliğini sağlamayı amaçlamasıdır (Johnson vd., 2005). Michelin yıldızı restoran ve şeflerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajların başında restoran karlılığının artması (Daries vd., 2021), restoran bilinirliği, şeflerin medya ve gastronomi dünyasında ünlenmesi (Ehrmann vd.,2009), yıldız alan restoran ve şeflere sponsorluklar (Castillo-Manzano vd., 2020) gelmektedir. Yapılan çalışmalarda gastronomi dünyasında şeflerin Michelin Yıldızı alma arzusunda olduğu (Daries vd., 2021), hatta Michelin rehberinin şeflerin kutsal kitabı olarak görüldüğü anlaşılmaktadır (Steinberger, 2016; Giousmpasoglou, 2018). Diğer taraftan Michelin yıldızı ile ödüllendirilen restoranların bölge ekonomisinin kalkınmasında önemli rol aldığı ifade edilmektedir (Aguirre ve Andrade, 2013; Presenza ve Petruzzelli, 2019).

Michelin Rehberi, gastronomi camiası için en önemli restoran değerlendirme kuruluşlarından biri olduğu görülmektedir. Michelin restoranları ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında genellikle; şeflerin alkol ve uyuşturucu bağımlılığı (Giousmpasoglou vd., 2018), kadın şeflerin sorunları (Haddaji vd., 2017), Michelin Rehberinin değerlendirme Prosedürleri ve Şeflerin Ödül ile İlgili Algıları (Johnson vd.,

2005), şeflerin bilgi seviyeleri (Vargas-Sanchez ve Lopez-Guzman, 2018), Michelin Yıldızlı restoranların web sitelerinin karşılaştırılması (Daries vd., 2018), ekonomik değeri (Lane, 2013), karlılıkları (Daries vd., 2021), turistler için çekici faktör olup olmadığı (Daries vd., 2021) ve Michelin Yıldızlı restoranların şeflerinin moleküler tekniklere bakışları (Akoğlu vd, 2017) gibi konularda olduğu görülmektedir. Ancak Michelin Rehberinin restoranları değerlendirme kriterleri ile alakalı olarak literatürde herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı Michelin Yıldızlı restoranların başarı faktörleri ve standartlarının incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu sayede Michelin Rehberi tarafından yıldız ile ödüllendirilmiş restoranların başarı faktörleri ve standartlarının anlaşılması Michelin kuruluşunun restoran değerlendirme kriterlerinin anlaşılması konusunda fikir verebileceği düşünülmektedir. Bununla beraber bu çalışma aracılığıyla Michelin Yıldızı almış restoranların başarı faktörleri Michelin Rehberinin yayımlanmadığı bölgelerde faaliyet gösteren ve Michelin Yıldızı almak isteyen restoranlara ve restoran şeflerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Literatür Taraması

### Restoran Değerlendirme Kuruluşları

Fransız Devriminden sonra Paris'te restoran sayılarındaki artış tüketiciler için alternatif oluşturmuştur. Restoran seçiminin genellikle daha önce deneyimleyen kişilerin tavsiyelerine göre yapıldığı bilinmektedir. 19. yy. başlarında ilk restoran değerlendirme rehberleri ortaya çıktığı düşünülmektedir. Dünya'nın ilk yiyecek yorumcularından ve restoran eleştirmenlerinden olduğu bilinen Grimod de la Reynière, Paris'in ünlü restoranlarını yaklaşık 10 yıl inceledikten sonra 1803'te ilk ciddi restoran değerlendirme rehberi olan *Almanach des Gourmands* yayımlanmıştır (Blake ve Crewe, 1978: 17; Horn, 1991: 102). Bir diğer restoran değerlendirme kitabı olan *Guide des Dîneurs*, Honore Blanc tarafından 1814'te yayımlanmıştır. (Blake ve Crewe, 1978: 17; Horn, 1991: 102). Günümüzde restoranları değerlendiren birçok kuruluşun olduğu görülmektedir. Bu kuruluşlardan bazılarının bölgesel bazılarının uluslararası düzeyde faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Bu restoran değerlendirme kuruluşlarının bölgeleri, ödül siteleri ve değerlendirme şekillerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Uluslararası Bazı Restoran Değerlendirme Kuruluşları

Kuruluş Adı	Faaliyet Bölgesi	Değerlendirme Sistemi /Ödülü / Sembolü	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 Association (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 Mekân	Maaşlı Profesyonelden Oluşan Ekip
The World Restaurant Awards	Dünya Çapında	Big ve 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: Değerlendirme kuruluşlarının web sitelerinden yararlanılarak derlenmiştir.

Michelin Rehberi gastronomi camiası tarafından en önemli değerlendirme kuruluşlarından biri olarak görülmektedir. (Aguirre ve Andrade, 2013; Presenza ve Petruzzelli, 2019; Onorati ve Giardullo, 2020).

Michelin Yıldızlı Rehberi (Michelin Guide) 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. Michelin kardeşler ilk 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). Daha sonraki yıllarda Michelin Rehberi Fransa'nın komşularında da rağbet görmeye başlamış ve 1908'de Belçika'da ardından 1911'de İngiltere'de yayımlanarak uluslararası hale gelmiştir. 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 getirmiş ve 1926 yılında yıldızlama sistemini oluşturmuştur. 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).

### Restoran Başarısına Etki Eden Faktörleri İncelemeye Yönelik Yapılan Araştırmalar

İlgili literatür incelendiğinde tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen birtakım faktörlerin olduğu anlaşılmaktadır. Tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar Tablo 2'de yer almaktadır

Tablo 2. Tüketicilerin Restoran Tercihlerini Etkileyen Faktörleri İnceleyen Çalışmalar

Yemek Kalitesi/Tadı	Lewis (1981), Auty (1992), (1995), Kivela (1997), Qu (1997), Clark ve Wood (1998), Soriano (2002), Yüksel ve Yüksel (2002), Heung (2002), Sulek (2004), Namkung ve Jang (2007), Batra (2008), Ha ve Jang (2010), Han ve Ryu (2009), Özdemir (2010), Kim vd. (2010), Bhuyan (2010), Harrington vd. (2011), Alonso (2013), Filimonau ve Krivcova (2017), Yi vd. (2017)
Ambiyans	Lewis (1981), Auty (1992), Kivela (1997), Clark ve Wood (1998), Soriano (2002), Cohen, ve Avieli (2004), Namkung ve Jang (2007), 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), Cohen, ve Avieli (2004), Namkung ve Jang (2007), Batra (2008), 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), Soriano (2002), Han ve Ryu (2009), Harrington vd., (2011), Ariker (2012), Alonso (2013), Filimonau ve Krivcova (2017),
Servis Kalitesi/Hızı	Ladki ve Nomami (1996), Clark ve Wood (1998), Yüksel ve Yüksel (2002), Heung (2002), Raab vd., (2009), Ha ve Jang (2010), Han ve Ryu (2009), Bhuyan (2010), Filimonau ve Krivcova (2017), Yi vd., (2017)
Konum/Bölge	Qu (1997), Kivela (1997), Cullen (2005), Knutson vd., (2006), Özdemir (2010), Fatimah vd., (2010), Ariker (2012)
Hijyen	Kara vd., (1997), Kivela (1997), Cullen (2005), Henson vd., (2006), Worsfold (2006), Fatimah vd., (2010), Rahman (2012)
Müşteri İlişkileri	(1995), Kivela (1997), Heung (2002), Tüzünkan ve Albayrak (2016)
Rahatlık	Kara vd. (1997), Kivela (1997), Tüzünkan ve Albayrak (2016)
İşletme İmajı	Ladki ve Nomami (1996), Cullen (2005), Harrington vd., (2011), Jin vd., (2012)
Mal/Hizmet Kalitesi	Qu (1997), Fu ve Parks (2001), Soriano (2002)
Kalabalık	Tse vd., (2002), Sparks vd., (2003), Cohen, ve Avieli (2004)
Çocuk Opsiyonu	Kara vd., (1997), Ariker (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)

Kaynak: Yazarlar tarafından derlenmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere bu faktörlerden bazıları şu şekildedir: İşletmenin 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 arsında 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).

Yapılan çalışmalarda restoranların başarısını etkileyen tüketici yönlü faktörler sıklıkla çalışılmıştır. Ancak restoranların tüketiciler tarafından tercih edilmesinde önemli faktörlerden biri de restoran değerlendirme kuruluşları tarafından verilen notlardır (Hornga vd., 2012; Ćirić vd., 2014; Daries vd., 2018). Dünya’da restoranların değerlendirilmesine ilişkin birçok değerlendirme kuruluşu bulunmaktadır. Bu kuruluşların denetlemelerini hangi kriterlere göre gerçekleştirildiğine ilişkin bulguların sınırlı olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere Michelin Yıldızı, Dünya’da en önemli gastronomi değerlendirme kriterlerinden biri olarak görülmesi nedeniyle bu çalışmada kapsamında sadece Michelin Rehberi değerlendirme kriterleri inceleme konusu olarak alınmıştır.

Michelin Yıldızlı restoranların başarı faktörleri hakkında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. 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 Guide, 2020). 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. Birinci kategori yıldızlama (Stars) sistemidir. Müfettişler denetleme sürecinde, ürün kalitesi, lezzet ve pişirme tekniğindeki ustalık, şefin kişiliği, hizmet fiyat dengesi, müşteri ziyaretlerinde tutarlık gibi beş ana kriter üzerinden değerlendirme yaptıkları anlaşılmaktadır (Michelin Guide, 2020). İkinci kategoride Michelin denetçileri Mekânın dekoru, masa düzeni atmosfer, servis

kalitesi, şarap listesinin zenginliği gibi faktörler için kullanılan sembolleri Covers başlığı altında inceledikleri görülmektedir. Michelin Rehberini diğer restoran değerlendirme kuruluşlarından ayıran ve Michelin'i gizemli yapmakta olan uyguladığı gizlilik ve mahremiyet politikaları olmuştur.

## YÖNTEM

Bu araştırmada Michelin Yıldızlı restoranların başarı kriterlerini ve standartlarını tespit edebilmek adına nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi sayesinde araştırmacıların katılımcıların duygu ve düşüncelerini daha iyi anlayabileceği belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma yöntemi turizm araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Riley ve Love, 2000). Mevcut literatür incelendiğinde Michelin Yıldızlı restoranların başarılarının ölçümüne ilişkin kriterlere dair herhangi bir çalışma bulunmadığından dolayı nitel araştırma yönteminin benimsenmesi yazarlar tarafından uygun görülmüştür. Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmış ve araştırmanın amacı doğrultusunda Michelin Yıldızlı restoranların sahibi olan şefler ile görüşme gerçekleştirilerek; Michelin Yıldızlı restoranların özellikleri, menü çeşitliliği, yiyecek kalitesi, fiyatlandırma vb. konularda bilgi alınmıştır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için literatürde herhangi bir ölçek veya örnek çalışmaya rastlanmadığından literatür iki yönlü olarak incelenmiştir. Restoran başarısını değerlendirmek için, Koo vd., (1999), Alonso (2014) ve Cullen, (2005) geliştirdikleri ölçeklerden faydalanılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur.

Görüşme formunun içerik geçerliliğini ölçebilmek adına turizm ve gastronomi alanlarında uzman 15 akademisyen ile görüşülerek ve 20 uzman (şef) ile ön değerlendirme uygulaması gerçekleştirilerek forma son hali verilmiştir. Daha sonraki süreçte görünüş geçerliliğini sağlayabilmek adına oluşturulan görüşme formu ile San Sebastian'da faaliyet gösteren 3 Michelin Yıldızlı 2 restoran şefi ile pilot çalışması gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda görüşme formunun ilk bölümünde şeflerin Michelin Rehberi hakkında bilgi vermektense çekindikleri gözlemlenmiştir. Michelin Rehberine ilişkin değerlendirmeler bölümü soru formunun sonuna eklenerek görüşme formu tekrar düzenlenmiştir. Görüşme formu ile ilgili etik kurul raporu Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesinden alınmıştır. Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmede kullanılan sorulardan bazıları aşağıdadır:

- 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 Michelin rehberine ilişkin değerlendirmeler nelerdir?

### Araştırma Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İspanya San Sebastian'daki Michelin Yıldızlı Restoranların şefleri oluşturmuştur. 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. Araştırma verilerinin toplanabilmesi adına nitel araştırma yöntemlerinde veri toplanabilmesi adına kullanılan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler tesadüfi (olasılıklı) olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında San Sebastian'da bulunan Michelin Yıldızlı restoranların sahibi olan şefler ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden önce restoran şefleri ile iletişime geçilmiş 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. Görüşmeler İngilizce ve İspanyolca dilinde araştırmacılar tarafından 2019 yılı haziran, temmuz, ağustos aylarında gerçekleştirilmiştir. Yapılan mülakatlar 50 dakika ile 2 saat arası sürmüştür ve ortalama mülakat süresi 1 saat 20 dakika olmuştur. Gerçekleştirilen görüşmeler tekrara düşmesi (Braun ve Clarke, 2021) ve görüşme gerçekleştirilemeyen 3 restoran şefinin yoğunluklarından dolayı 8 restoran şefi ile görüşülmüş ve veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Görüşmeler tamamlandıktan sonra veriler transkript edilip, analize uygun hale getirilmiştir.

Araştırmaya katılım sağlayan Michelin Yıldızlı restoran şeflerinin ve restoranlarının demografik bilgileri Tablo 3'te yer almaktadır. Bu çalışmaya biri kadın ve yedisi erkek olmak üzere, toplam sekiz Michelin Yıldızlı restoranların şefi katılım sağlamıştır. 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. Tablodan anlaşılan bir diğer önemli sonuç ise tüm restoran şefleri aynı zamanda işletmenin sahibidirler.



Tablo 3. Araştırmaya Katılan Michelin Yıldızlı Restoranların ve Katılımcı Şeflerin Demografik 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	Lisans	Lisans	Lise	Lisansüstü	Lisans	Lisans	Lisansüstü	Lise
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	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	Yılda 5 Hafta	Salı	Yılda 4 Hafta	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

### Verilerin Analizi

Veriler içerik analizi tekniğiyle analiz edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilebilmek adına öncelikle düzenlenmiş, daha sonraki aşamada kodlanarak tema kodlama işlemi gerçekleştirilmiş ve son aşamada tablolar yardımıyla sunulmuştur (Creswell, 2016). Bununla beraber, katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar ile bulguların özgünlüğüne ilişkin veriler sunulmuştur (Elo ve Kyngäs, 2008). Veri analizi sırasında ortak noktalar belirlenmiş ve bu sayede Michelin Yıldızlı Restoranların “Yiyecek İçecek Kalitesi”, “Hizmet Kalitesi”, “Menü Çeşitliliği”, “İnovasyon Sürçleri”, “Restoran Şeflerinin Michelin Rehberine İlişkin Düşünceleri” ile alakalı boyutlar oluşturularak alt temalar belirlenmiştir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

### Yiyecek İçecek Kalitesi

Araştırmaya katılan Michelin yıldızlı restoran şeflerinin görüşleri doğrultusunda yiyecek içecek kalitesine ilişkin bulgular tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Yiyecek İçecek Kalitesine İlişkin Şef Görüşleri

Yiyecek İçecek Kalitesi	Kodlar	Katılımcılar
Porsiyon Büyüklüğü	<i>Tadım menüsünde bulunan yemek sayısına bağlı olma</i>	Şef1, Şef 7
	<i>Ürünün karakteristik özelliğine bağlı olma</i>	Şef 2
	<i>Net bir gramaj olmama</i>	Şef 5
	<i>Menüye göre değişme</i>	Şef 8
Lezzet Ölçütü	<i>“Beslenme uzmanları</i>	Şef 1
	<i>Tecrübe</i>	Şef 2
	<i>Laboratuvar ekibi</i>	Şef 7
	<i>Mutfak ekibinin damak tadı</i>	Şef 3
	<i>Gastronomi uzmanları ve akademisyenler</i>	Şef 1
İçecek Tercihleri	<i>Somaliyelerin (şarap uzmanları) tercihi</i>	Şef 6,
	<i>Yemeğin lezzetini ortaya çıkarma</i>	Şef 2, Şef 6
	<i>Şefin tercihi</i>	Şef 3
	<i>Şarap yemek eşleşmesi (wine pairing)</i>	Şef 2, Şef 6
Sıcaklık Parametreleri	<i>Laboratuvarda çeşitli denemeler</i>	Şef 1, Şef 6
	<i>Şef tarafından</i>	Şef 2
	<i>Yemeğin karakteristik özelliği</i>	Şef 2, Şef 6
	<i>Alışılmadık sıcaklıklar</i>	Şef 4, Şef 7
Tabak Dizaynı	<i>Renk uyumu</i>	Şef 1, Şef 6, Şef 4
	<i>Yemeğin tabaktaki duruşu</i>	Şef 8
	<i>Farklı dokular farklı renkler</i>	Şef 2, Şef 4
	<i>Less is more felsefesi</i>	Şef 7

Tablo 4’ten anlaşılacağı gibi çalışmaya katkı sağlayan Michelin Yıldızlı restoran şeflerin yiyecek içecek kalitesi sağlama konusunda laboratuvar çalışmaları, gastronomi uzmanları ve ilgili alanda üniversite ve akademisyenlerden yardım alarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. Konuya ilişkin şef 4’ün ifadesi şu şekildedir. 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 ilgilenir. Dolayısıyla yeni bir yemek yaratacağın zaman bunun lezzet ölçüsü olarak ilk önce laboratuvar ekibimizin damak tadından geçmektedir. Daha sonra mutfaktaki profesyonel şeflerimizin onayından geçer'.*

Tüketicilerin restoran tercihlerini etkileyen faktörleri inceleyen araştırmacıların, büyük bir çoğunluğu tüketici tercihlerini etkileyen en önemli faktörün yiyecek içecek kalitesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Tüketicilerin restoran tercihinin etkileyen faktörlerin başında yiyeceklerin kalitesinin önemli olduğu sonucuna varan ilk çalışma Lewis (1981), ile başlayıp, farklı ülkelerde farklı gruplar ile ve farklı yöntemler kullanılarak yapılan birçok çalışmada (Auty, 1992; 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, 2017, Yi vd., 2017; Cifci vd., 2021), yiyecek kalitesi her zaman ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Michelin Yıldızlı 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 Yıldızlı Restoran 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. Çalışmaya katkı sunan şeflerin sürekli yeni ürünler geliştirdiği yemek kalitesini artırmak için sürekli laboratuvarında inovasyon çalışmaları yaptıklarını ifade etmişlerdir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında (Daries vd.,2021; Pérez-Lloréns, 2019; Vargas-Sánchez, ve López-Guzmán, 2018), Michelin restoranlarının genellikle gastronomi laboratuvarına sahip oldukları ve Michelin mutfaklarının yaratıcılık merkezi olduğunu ifade etmeleri mevcut çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. 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. Mevcut çalışmada tabak dizaynı ile ilgili veriler, Cifci ve arkadaşlarının (2021) gerçekleştirdikleri çalışmada usta şeflerin tabak dizaynı ile ilgili yemeğin karakteri ve şefin karakteri boyutları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

## Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesine ilişkin Michelin Yıldızlı restoran şeflerinin görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5. Hizmet Kalitesine İlişkin Şef Görüşleri

Hizmet Kalitesi	Kodlar	Katılımcılar
Servis Hız	<i>Müşteri belirler</i>	Şef 2, Şef 4
	<i>Servis standardı olmama</i>	Şef 8, Şef 2
	<i>2 saatten uzun olmama</i>	Şef 3
	<i>3 saate tamamlanma ve yemekler arası 5 dakika mola</i>	Şef 7
	<i>Misafirin mutluluğu</i>	Şef 8
Personel Nitelikleri	<i>Nitelikli personel</i>	Şef 1
	<i>İşini seviyor olması</i>	Şef 2, Şef 8
	<i>Restoran eğitimi</i>	Şef 2
	<i>İnsancıl</i>	Şef 4
	<i>Farklı kültürleri anlayabilen</i>	Şef 6
	<i>Yorucu bir çalışma temposuna alışık</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 6 ve Şef 8
	<i>Doğaya saygılı</i>	Şef 6
	<i>Eğitilmiş, öğrenebilme</i>	Şef 4, Şef 1
Şikâyet Yönetimi	<i>İnternet</i>	Şef 4, Şef 6
	<i>Sosyal medya</i>	Şef 2, Şef 6
	<i>Birebir/kriz masası</i>	Şef 1, Şef 2
Rezervasyon Uygulamaları	<i>İnternet” web sitesi</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 6 ve Şef 7
	<i>E-posta, Telefon</i>	Şef 6
	<i>Özel yazılım şirketi</i>	Şef 7, Şef 3
Hizmet İçi Eğitim	<i>Günlük, haftalık, aylık ve yıllık eğitimler</i>	Şef 1, Şef 2, ve Şef 4
	<i>Üniversitelerden eğitim alma</i>	Şef 4
	<i>Kongrelere, konferanslara gönderme</i>	Şef 2, Şef 4
Servis Teknikleri	<i>Modern</i>	Şef 1
	<i>Klasik</i>	Şef 1, Şef 5
	<i>Servis tekniğini menü belirler</i>	Şef 2, 4, Şef 7
	<i>Karma servis</i>	Şef 1
Temizlik İşleri	<i>Günlük temizlik</i>	Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 5 ve Şef 7
	<i>Personel tarafından</i>	Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 5 ve Şef 7
	<i>Haftalık genel temizlik</i>	Şef 7

	<i>Sadece temizlikten sorumlu personel</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5
	<i>Özel şirket tarafından</i>	
Müşteri Mahremiyeti	<i>Avrupa Birliği yasaları</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5
	<i>Kişisel Verileri Koruma Yasası</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5
	<i>Restoranın özel gizlilik politikası</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5
	<i>Misafirin mahremiyet hakkı</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5

Tablo 5'te Michelin Yıldızlı restoran şeflerinden elde edilen veriler incelenirken restoran hizmet kalitesi bağlamında elde edilen kod ve temalar görülmektedir. Dikkat çeken bulgular Müşteri mahremiyeti ve personel seçim kriterleri ile ilgili veriler olmuştur. Bu hususta Şef 2'nin ifadeleri şöyledir; *'Yasal olarak Avrupa Birliği Kanunlarına bağlı kalmak durumundayız, dolayısıyla müşterilerimizin bilgilerini paylaşmıyoruz. Bunlar bizde gizli kalıyor. Hatta misafirlerimizden kendi izinleri 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'*.

Michelin Yıldızlı restoranların şeflerinden hizmet kalitesine yönelik elde edilen önemli verilerden bir diğeri ise hizmet içi eğitimlerde Üniversitelerden destek almaları ve personellerini ilgili kongre ve konferanslara göndermeleri olmaktadır.

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. İlgili literatür incelendiğinde, 1981 ile 2019 yılları arasında gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında; hizmet kalitesi faktörü tüketicilerin restoran tercihini etkileyen faktörler arasında en önemli dört faktörden biri olma özelliği taşımaktadır (Lewis 1981; Ladki ve Nomami 1996; Fu ve Parks 2001; Filimonau ve Krivcova, 2017; Yi vd., 2017). Yapılan bu çalışmada Michelin Yıldızlı Restoran şeflerinin hizmet kalitesini sağlamak için yaptıkları çalışmalar literatürde yapılan çalışmaları desteklemektedir. Bu konuya ilişkin literatürde yer alan çalışmaların büyük çoğunluğu tüketiciler ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmada tüketici beklentilerinin Michelin Yıldızlı Restoran şefleri tarafından nasıl algılandığı ve bu konuda yaptıkları çalışmaların ortaya çıkarması açısından literatürden farklılık göstererek önemli olduğu düşünülmektedir. Mevcut çalışmada Michelin Yıldızlı Restoran şeflerin 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. 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 aceleye 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. 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 vd., 2005; Kim ve Lynn, 2007). Michelin Yıldızlı Restoran Şeflerin 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.

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. Tüketicilerin restoran tercihini etkileyen faktörlere bakıldığında literatürde müşteri mahremiyetini koruma ve sağlama faktörüne rastlanmamaktadır. Mevcut çalışma ile müşteri mahremiyetini sağlama faktörü literatüre kazandırılmış olması açısından önem arz etmektedir.

## Menü Çeşitliliği ve Menü Oluşturma Süreçleri

Tablo 6. Menü Çeşitliliğine İlişkin Şef Görüşleri

Menü Çeşitliliği	Kodlar	Katılımcılar
Menü Oluşturma Süreci	<i>Uyumluluk</i>	Şef 1
	<i>Yöresellik, mevsimsellik Sürdürülebilirlik</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4 ve Şef 8
	<i>Kalite</i>	Şef 1, Şef 4
	<i>Yaratıcılık</i>	Şef 4
	<i>Geleneksele bağlı kalarak modernizasyon yapak</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4 ve Şef 8
Kullanılan Menü Türleri	<i>Mevsimsel (sezonluk)</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 6 ve Şef 7
	<i>Tadım menüsü</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 6 ve Şef 7
	<i>A la carte menü</i>	Şef 2

Menü Güncellemeleri	<i>Günlük</i>	Şef 8, Şef 5
	<i>“Haftalık</i>	Şef 8
	<i>İki haftada bir</i>	Şef 3
	<i>Mevsimlik”</i>	Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 7, Şef 8
	<i>Aylık</i>	Şef 4
	<i>Yıllık</i>	Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 7, Şef 8
Özgün Ürünler	<i>Yerellik</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 7 ve şef 8
	<i>Geleneksel ürünleri modernize etme</i>	Şef 2, Şef 4, Şef 7
	<i>Ürünlere kendi tekniğini uygulama</i>	Şef 4, Şef 7
	<i>Geleneksel ve füzyon</i>	Şef 8
Besin Değerleri	<i>Mevsimsellik/tazelik,</i>	1, Şef 2, Şef 4, Şef 7, Şef 7 ve Şef 8
	<i>Üniversitelerin ilgili bölümlerinden destek ve hypocaloric menü</i>	Şef 7, Şef 1 ve şef 4 Şef 4
	<i>Yağ, şeker, alerji</i>	Şef 7, Şef 8
	<i>Sağlıklı beslenme trendleri, yeni diyet tipleri</i>	Şef 4 Şef 6
	<i>Protein, karbonhidrat, vitamin dengesi</i>	Şef 4 Şef 6
Menü Kartı Tasarımı	<i>Özel tasarımcıdan destek alma</i>	Şef 1,
	<i>Duvar menüsü</i>	Şef 5
	<i>Restoranın felsefesini yansıtması</i>	Şef 4
	<i>Menünün hediye edilmesi</i>	Şef 2
	<i>Herkes tarafından anlaşılır olma</i>	Şef 2, Şef 3, Şef 4, Şef 5 ve Şef 6
	<i>“Sadelik/şıklık</i>	Şef 6

Tablo 6’da yer alan veriler incelenirken restoran; menü çeşitliliği temelinde menü oluşturma süreci, kullanılan menü türleri, menü güncellemeleri, özgün ürünler, besin değerleri, menü kartı dizaynı kategorilerinde ele alınmıştır. Michelin Yıldızlı restoranların şeflerin büyük çoğunluğunun menü oluşturma sürecinde yöresellik, mevsimsellik, sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı kaldıkların, kalite ve yaratıcılığa önem verdikleri ve geleneksel Bask mutfağını modernize ettikleri görülmektedir. Şef 2’in ifadelerinde belirtilen kodları vurgulayan kısımlar şu şekildedir. Şef 2: *Menü oluşturma sürecinde öncelikli mottomuz yöresel gıdalardır. Restoranda kullandığımız gıda ürünlerinin %80’ini 25 km sınırları içerisinde temin ediyoruz. Bu durum bizi yöresel ürünler çıkartmaya yönlendirmektedir... 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.*

Menü çeşitliliğine ilişkin bir diğer önemli bulgu michelin şeflerin diğer restoranlardan farklı olarak tadım menüsü sunduğu, menülerini sürekli güncel tuttukları görülmektedir. Buna ilişkin Şef 2 ve şef 4’ün ifadeleri şu şekildedir. Şef 2: *Bizler diğer Michelin restoranları gibi hem tadım menüsü hem de alakart menü sunuyoruz. Tadım menüsünü mevsimsel ürünlerden çıkartıyoruz. Yılda en az 3 farklı menü seçeneği ile misafirlerimize hizmet ediyoruz’.*

Tablo 7. Michelin Yıldızlı Restoranların İnovasyon Süreçlerine İlişkin Şef Görüşleri

İnovasyon	Kodlar	Katılımcılar
Ürün Geliştirme Süreci	<i>Ar-ge ekibi</i>	Şef 1 ve Şef 7
	<i>Eğitimler</i>	Şef 7
	<i>Seyahatler</i>	Şef 6
	<i>Tadım ve deneyler</i>	Şef 3
	<i>Kongreler</i>	Şef 4
	<i>Teknoloji" ve doğa</i>	Şef 7
Yenilikçi Yaklaşımlar	<i>Tüketici tercihleri</i>	Şef 1,
	<i>Gelenekseli modernize etme</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3, Şef 4 ve Şef 6
	<i>Disiplinler arası iletişim</i>	Şef 4
	<i>Yenilik felsefesi ve insanları şaşırtma</i>	Şef 2, Şef 3 ve Şef 6
Ar-Ge Faaliyetleri Standardı	<i>Ar-ge önemli</i>	Şef 1, Şef 2
	<i>Farklı tatlar, farklı deneyimler</i>	Şef 2
	<i>Farklı yaklaşımlar ve Yaratıcılık</i>	
	<i>Yılda dört ay ar-ge faaliyetlerine ayırıyoruz</i>	Şef 2, Şef 3 Şef 7
	<i>Tat, koku, doku standardı</i>	Şef 2
	<i>Restoranlar arası yardımlaşma</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4 ve Şef 7
Laboratuvar Olanakları	<i>Restoran laboratuvar</i>	Şef 1, Şef 4
	<i>Ar-ge ekibi</i>	Şef1, şef 4 ve Şef 7
	<i>Üniversite desteği</i>	Şef 7,
	<i>Son teknoloji ekipmanlar</i>	Şef 1 ve Şef 2
	<i>Endüstri restoran iş birliği</i>	Şef 7

Tablo 7'den de anlaşılacağı gibi Michelin Yıldızlı restoranlarda ürün geliştirme ve inovasyon süreçleri için bir AR-GE ekibinin olduğu ve bu ekibin bu süreci yönettiği bilgisine ulaşılmıştır. Bu süreci en iyi şef 7'nin ifadeleri özetlemektedir. 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, onlarda bizim için o ekipmanı yapmaya çalışıyorlar. Farklı ürünler olduğunda ve bunların besin değerleri ve diğer özellikleri için üniversitelerin ilgili bölümlerinden destek alıyoruz. Dolayısıyla bu hem bize yeni ürün kazandırırken akademisyenler için akademik çalışma alanı sağlıyor.*

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 yapmak" unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca menü çeşitliliğine ilgili menü türleri



kategorisine ilişkin “mevsimsel (sezonluk)”, “tadım menüsü”, “A la carte menu” başlıkları öne çıkmıştır. Tüketicilerin restoran tercihini etkileyen faktörler hakkında yapılan araştırmalardan tüketicilerin restoran seçimlerini etkileyen önemli faktörlerden biri restoranda sunulan yemeklerin çeşitliliği olduğu anlaşılmıştır (Lewis, 1981; Clark ve Wood, 1998; Auty, 1992; Yüksel ve Yüksel, 2002; Harrington vd., 2011; Rahman, 2012, Alonso, 2013).

Mevcut çalışmada Michelin Yıldızlı Restoran Şeflerin menü çeşitliliği konusunda detaylı bir çalışma yaptıkları ve bu konuda tüketicilerin tüm beklentilerini karşılamak için aksiyon aldıkları bilgisine ulaşılmıştır. Tüketicilere sundukları menü çeşitliliğinin için menü oluşturma sürecinde “yöresellik”, “mevsimsellik” gibi ilkeleri benimseyerek menülerini bu ilkeler ışığında oluşturdukları gözlemlenmektedir. Alonso vd., (2013) gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda; bir 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 hem geleneksel mutfaklarını koruyup geliştirdikleri hem de misafirlerine daha önce hiçbir yerde denemedikleri ürünleri deneme şansı verdikleri, menülerinde günlük, haftalık, iki haftada bir ve mevsimsel (sezonluk) olarak yaptıkları güncellemeler ile menü çeşitliliğine ve farklılığına önem vermeleri literatürde yer alan tüketici beklentileri ile örtüşmektedir.

### Michelin Rehberinin Etkisi

Tablo 8. Restoran Şeflerinin Michelin Rehberine İlişkin Görüşleri

Michelin Rehberine İlişkin	Kodlar	Katılımcılar
Michelin Yıldızı İçin Gerekli Faktörler	<i>Hizmet kalitesi</i>	Şef 2, Şef 3 ve Şef 4
	<i>Yaratıcılık</i>	Şef 4
	<i>Gelenekselin modern yorumu</i>	Şef 8
Michelin Yıldızının Misafir Tercih ve Algılamalarına Etkisi,	<i>Uluslararası bilinirlik</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef5, Şef 6 ve Şef 8
	<i>Gastronomi uzmanlarına hizmet</i>	Şef 1, Şef 4, Şef 7
Michelin Yıldızının Alternatiflerinden Farkı	<i>Yüksek beklentiler</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 8
	<i>Köklü ve popüler olması</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5
	<i>Kendine özgü kriterleri</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5
Michelin Rehberi'nin Standartları Açık Yayımlamaması	<i>Güvenilirlik</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3 ve Şef 5
	<i>Özgünlük</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3, şef 4
	<i>Gizemli olma</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3, şef 4
Michelin Yıldızında Değişiklik Olması, Azalması veya Yükselmesi	<i>Yaratıcılığı sınırlandırmama</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 3, şef 4
	<i>Gelişime bağlı artış</i>	Şef 1, Şef 3, Şef 4, Şef 6, Şef 7
	<i>Sürekli kalite</i>	Şef 1, Şef 3, Şef 4, Şef 6, Şef 7

Michelin Yıldızının Etkinliğinin Artması İçin Geliştirebileceği Noktalar	<i>Sistemin mevcut başarısı</i>	Şef 1, Şef 2 ve Şef 3
Michelin Yıldızı Alma Yönünde Karşılaştığımız Güçlükler	<i>Çabanın ödüllendirilmesi</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7
Michelin Yıldızı Almanın Kişisel, Mesleki ve Restoranı Pazarlama Başarısına Etkisi	<i>Beklentileri karşılama sorumluluğu</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7
	<i>Müşteri profiline değişim</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7
	<i>Yükselen beklentiler</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7
	<i>Sürekli çalışma</i>	Şef 1, Şef 2, Şef 4, Şef 5, Şef 6 ve Şef 7
	<i>Bilgi ve beceri paylaşımı</i>	Şef 6

Tablo 8’de şeflerin Michelin Rehberine ile ilgili yorumları yer almaktadır. Michelin rehberinde yer almanın dünya çapında bilinirlik, müşteri profiline değişmesi, bilgi paylaşımı gibi restoran ve şeflere birçok avantaj sağladığı görülmektedir. Bu şef 4’ün ifadelerinde belirtilmiştir. Şef 4: *Restoran pazarlaması açısından Michelin sizi Dünya haritasında en bilindik konuma yerleştiriyor... Bunun sonucunda insanlar size saygı duyarak ve çok büyük beklentiler içerisinde restoranı 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 sayesinde restoranına belli bir bütçe ayırıyor. Kısacası, Michelin hem mesleki açıdan hem restoranın devamlılığı açısından en önemli faktör diyebilirim, teşekkürler’.*

Michelin Yıldızlı restoranlardan elde edilen veriler incelenirken Michelin Yıldızlı restoranların şeflerinin Michelin Rehberine ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Bu bağlamda Michelin Yıldızı için gerekli faktörlerin neler olduğu sorusuna şeflerin yanıtları gıda, hizmet kalitesi ve yaratıcılık yönünde olmuştur. Michelin Yıldızının misafir tercih ve algılamalarına etkisi konusunda şeflerin görüşleri, “Uluslararası bilinirlik” “Gastronomi uzmanlarına hizmet” “Yüksek beklentiler” şeklinde olmuştur. Literatürde yapılan birçok çalışmada Michelin yıldızının verildiği restorana uluslararası prestij kazandırdığı yönündeki sonuçlar ile örtüşmektedir (Johnson vd., 2005; Ottenbacher ve Harrington, 2007; Lane,2010; Daries vd., 2021). Michelin şirketi ile diğer değerlendirme kuruluşları arasındaki farkların ne olduğu sorulduğunda şeflerin bazıları Michelin Rehberinin “Köklü ve popüler olması” “Kendine özgü kriterleri”, “Güvenilir olması” şeklinde cevap vermişlerdir. Michelin Rehberinin standartları açık yayımlanmaması sorusuna; “Özgünlük”, “Gizemli olma”, “Yaratıcılığı sınırlandırmamak” şeklinde cevaplar alınmıştır. Michelin Rehberinin gizlilik politikası özellikle değerlendirmeyi gizli yapması ve değerlendirme kriterlerini açıklamaması şeflerin yaratıcılıklarını sınırlamadığı için şefler tarafından takdir edilen bir sistem olduğu anlaşılmıştır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Michelin yıldızlı restoranların başarı faktörlerinin ve standardının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, Michelin yıldızlı restoranların başarısının mekân 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 ambiyans unsurları ile sunumlarını süslenerek, özgün ve sürekli yenilikçi menüler oluşturarak faaliyetlerini sürdürdüklerini göstermiştir.

Çalışmanın önemli sonuçlarından biri de Sen Sebastian'da faaliyet gösteren Michelin yıldızlı şeflerin birbirleri ile sürekli iletişim halinde olup, bilgi ve beceri paylaşımı yaptıklarıdır. 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 Merkezi)'da dersler vermektedirler. Çoğu şef, aynı zamanda akademisyen olduğunu hatta bazıları akademik bilimsel dergilere editörlük yaptıklarını açıklamışlardır. Pérez-Lloréns (2019)'in yaptığı çalışmada İspanya'nın diğer bölgelerinde faaliyet gösteren michelin yıldızlı restoran şeflerinin başta üniversiteler olmak üzere kamu kuruluşları ile çeşitli projeler yürüttüklerini ifade etmesi çalışmanın bu sonucu ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda restoran değerlendirme kuruluşlarının listelerinde yer almak isteyen restoran şeflerinin akademik yönünün olması gerektiği söylenebilir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, restoranların gastronomi, turizm ve gıda bilimi alanlarında akademisyenler ile iş birliği halinde olmaları restoran başarısına pozitif katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca bir restoran yıldız aldığı komşu restoranın yıldız alması için uğraştığını ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın en önemli sonuçları arasında yer alan bu ifadeler, Bask bölgesinin dünyanın önemli gastronomi merkezlerinden biri olmasının ardındaki sebebinin iş birliği felsefesi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda Michelin Yıldızlı şef ve restoranlarının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Michelin Yıldızlı Restoran şefler aynı zamanda akademik kimliğe sahiptirler.
- Michelin Yıldızlı restoranlarda tadım menüsü servis edilmektedir.
- Menü oluşturma sürecinde şarap veya içecek eşleştirilmesine dikkat edilmektedir.
- Misafirlerin daha önce deneyimmediği 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).

- Michelin Yıldızlı Restoran şefler sosyal sorumluk projeleri yürütmektedirler.
- Bu restoran şefleri menü oluşturma sürecinde yöresellik, mevsimsellik, israfa duyarlılık, sürdürülebilirlik, ekolojik denge, emek istismarı gibi kriterlere önem vermektedirler.

Bu çalışma her ne kadar teorik ve pratik anlamda öneriler sunsa da belirli sınırlılıkların olması kaçınılmazdır. Çalışmanın sınırlılıklarından biri çalışma kapsamında sadece San Sebastian'da faaliyet gösteren Michelin Yıldızlı Restoranların dahil edilmesidir.

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, farklı bölgelerde bulunan Michelin Yıldızlı Restoranlar da değerlendirilebilir. Bununla beraber Michelin Yıldızlı restoranlara gelen misafirlerin hizmet kalitesi ölçülerek belirtilen kriterler ile karşılaştırmalar gerçekleştirilebilir.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Teşekkür:** Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

**Destek Bilgisi:** Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları

Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

**Etik Kurul Onayı:** Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 27.09.2019 tarih ve 13 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

**Araştırmacıların Katkı Oranı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Veri Kullanılabilirlik Beyanı:** Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

## KAYNAKÇA

- Aguirre, J., ve Andrade, L. (2013). Students perception of the 21st Century Chefs. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(2), 417-425.
- Akoğlu, A., Çavuş, O., ve Bayhan, İ. (2017). Michelin yıldızlı restoran şeflerinin moleküler gastronomi algı ve eğilimleri: San Sebastian, İspanya örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 43, 59.
- Albayrak, A. (2014). Hava limanı restoranlarında hizmet kalitesinin önem performans analiziyle değerlendirilmesi. *Journal of Business Research Turk*, 157-178.
- Alonso, A. D., O'Neill, M., Liu, Y., ve O'Shea, M. (2013). Factors driving consumer restaurant choice: An exploratory study from the Southeastern United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 547-567. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.671562>

- Arıker, Ç. (2012). Tüketicilerin restoran seçiminde kullandıkları seçim kriterleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki. *Öneri Dergisi*, 10(38), 11-31.
- Auty, S. (1992). Consumer choice and segmentation in the restaurant industry. *The Service Industries Journal*, 324-339. <https://doi.org/10.1080/02642069200000042>
- Batra, A. (2008). Foreign tourists' motivation and information source(s) influencing their preference for eating out at ethnic restaurants in bangkok. *International Journal of HospitalityveTourism Administration*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/15256480801910178>.
- Bhuyan, S. (2010). Do consumers' attitudes and preferences determine their FAFH behavior? An application of the theory of planned behavior. *Agribusiness*, 27(2), 205-220. <https://doi.org/10.1002/agr.20256>
- Blake, A., Crewe, Q. (1978). *Great chefs of france*. Londra: Mitchell Beazley Artists House, 11,32.
- Böke, K. (2014). Örneklem. Kaan Böke (Ed.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri içinde* (105-147). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research In Sport, Exercise And Health*, 13(2), 201-216
- Cifci, H., Gok, I., Atsiz, O. & Cifci, I. (2021). Insights into the Art of Plating in Gastronomy: A Content Analysis of Master Chefs' Perspectives, *Journal of Culinary Science & Technology*, DOI: 10.1080/15428052.2021.1929634
- Clark, M. A., ve Wood, R. C. (1998). Consumer loyalty in the restaurant industry—A preliminary exploration of the issues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 139-144. <https://doi.org/10.1108/00070709910272196>
- Cohen, E., ve Avieli, N. (2004). Food in tourism: Attraction and impediment. *Annals of tourism Research*, 31(4), 755-778. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.02.003>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cullen, F. (2005). Factors influencing restaurant selection in Dublin. *Journal of Food Service Business Research*, 53-85. doi:10.1300/J369v07n02\_05
- Cullen, F. (2005). Factors influencing restaurant selection in Dublin. *Journal of Food Service Business Research*, 53-85. [https://doi.org/10.1300/J369v07n02\\_05](https://doi.org/10.1300/J369v07n02_05)
- Daries, N., Eduardcristobal-Fransi, Bertaferrier-Rosell, ve 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>
- Daries, N., Marine-Roig, E., Ferrer-Rosell, B., ve Cristobal-Fransi, E. (2021). Do High-Quality Restaurants Act as Pull Factors To a Tourist Destination?. *Tourism Analysis*, 26(2-3), 195-210. <https://doi.org/10.3727/108354221X16079839951466>
- Daries, N., Moreno, J. ve Cristóbal-Fransi, E. (2021). Michelin Stars Shine Brightly, But Are They Profitable?. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100352>

- Defranco, A., Wortman, J., Lam, T. ve 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. <https://doi.org/10.1080/10941660500135969>
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide forsocialscientists*. London: Routledge Publications.
- Ehrmann, T., Meiseberg, B., ve Ritz, C. (2009). Superstar effects in deluxe gastronomy–An empirical analysis of value creation in German quality restaurants. *Kyklos*, 62(4), 526-541. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2009.00449.x>
- Elo, S. ve Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Fatimah, U. Z., Boo, H. C., Sambasivan, M., ve Salleh, R. (2011). Foodservice hygiene factors: The consumer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 38-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.001>
- 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: 29.05.2021
- Filimonau, V., ve Krivcova, M. (2017). Restaurant menu design and more responsible consumer food choice: An exploratory study of managerial perceptions. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.080>
- Fu, Y.-Y., ve Parks, S. C. (2001). The relationship between restaurant service quality and consumer loyalty among the elderly. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 320-336. <https://doi.org/10.1177/109634800102500306>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.003>
- Ha, J., ve 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.005>
- Ha, J., ve 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.005>
- Haddaji, M., Albors-Garrigós, J., ve García-Segovia, P. (2017). Women chefs' experience: Kitchen barriers and success factors. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 9, 49-54.
- Han, H., ve 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 ve Tourism Research*, 487-510. <https://doi.org/10.1177/1096348009344212>
- 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. <https://doi.org/10.1080/15378020.2011.594388>

- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1745-4565.2006.00049>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10941660208722106>
- Horn, P.L. (1991). *Handbook of French popular culture*. USA: Greenwood Publishing Group, 97-113
- Jin, N., Lee, S., ve 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. <https://doi.org/10.1080/10548408.2012.701552>
- Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., ve Revaz, F. (2005). Behind the stars: A concise typology of Michelin restaurants in Europe. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2), 170-187. <https://doi.org/10.1177/0010880405275115>
- Jones, C. (2018). Restaurant food choices by moms: An exploratory study. *Journal of Food Service Business Research*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/15378020.2018.1425070>
- Kara, A., Kaynak, E., ve Küçükemiroğlu, O. (1997). Marketing strategies for fast-food restaurants: A customer view. *British Food Journal*, 318-324. <https://doi.org/10.1108/00070709710194014>
- Kim, Y.-S., Bergman, C., ve Raab, C. (2010). Factors that impact mature customer dining choices in Las Vegas. *Journal of Food Service Business Research*, 178-192. <https://doi.org/10.1080/15378020.2010.500237>
- Kivela, J. J. (1997). Restaurant marketing: Selection and segmentation in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 116-123. <https://doi.org/10.1108/09596119710164650>
- Knutson, B., Beck, J., ve Elsworth, J. (2006). The two dimensions of restaurant selection important to the mature market. *Journal of Hospitality ve Leisure Marketing*, 35-47. [https://doi.org/10.1300/J150v14n03\\_04](https://doi.org/10.1300/J150v14n03_04)
- Koo, L.C., Tao, F.K.C. and Yeung, J.H.C. (1999), "Preferential segmentation of restaurant attributes through conjoint analysis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 242-253. <https://doi.org/10.1108/09596119910272784>
- Ladki, S. M., ve Nomami, M. Z. (1996). Consumer involvement in restaurant selection. *Journal of Nutrition in Recipe ve Menu Development*, 15-32. [https://doi.org/10.1300/J071v02n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J071v02n01_03)
- Lam, T. ve Tang, V. (2003). Recognizing customer complaint behavior: The case of Hong Kong hotel restaurants, *Journal of Travel ve Tourism Marketing*, 14 (1), 69-86. [https://doi.org/10.1300/J073v14n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J073v14n01_05)
- 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. <https://doi.org/10.2752/175174410X12777254289303>
- Lewis, R. C. (1981). Restaurant advertising: Appeals and consumers' intentions. *Journal of Advertising Research*, 69-74.

- Michelin Guide (202). About Us <https://guide.michelin.com/en/about-us> (Accessed May 13, 2021).
- Namkung, Y., ve Jang, S. (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 142-155. <https://doi.org/10.1108/09596110810852131>
- Onorati, M. G., ve Giardullo, P. (2020). Social media as taste re-mediators: emerging patterns of food taste on TripAdvisor. *Food, Culture & Society*, 23(3), 347-  
<https://doi.org/10.1080/15528014.2020.1715074>
- Otero, J. (2018). High-status food is changing: New gastronomic perspectives. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 11, 35-40. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2017.11.003>
- Ottenbacher, M., Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. <https://doi.org/10.1108/09596110710775110>
- Özdemir, B. (2010). Dışarıda yemek yeme olgusu: Kuramsal bir model önerisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 218-232.
- Paul, J (2013). Michelin Guide – from past to present. Modern Gentleman Magazine. <https://www.moderngentlemanmagazine.com/michelin-guide-from-past-to-present/>, Erişim Tarihi, 21.05.2021
- Pedreja, M., ve Yagüe, J. (2001). What information do customers use when choosing a restaurant? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 316-318. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005966>.
- Pérez-Lloréns, J. L. (2019). Cooking-Science-Communication (CSC): The ideal trident to enjoy the dining experience. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 16, 100134. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2019.100134>
- Presenza, A., ve Petruzzelli, A. M. (2019). Investigating business model innovation in Haute Cuisine. Role and behavior of chef-entrepreneurs. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.027>.
- Qu, H. (1997). Determinant factors and choice intention for Chinese restaurant dining: a multivariate approach. *Journal of Restaurant ve Foodservice Marketing*, 2(2), 35-49. [https://doi.org/10.1300/J061v02n02\\_03](https://doi.org/10.1300/J061v02n02_03)
- Oğan, Y., ve Durlu Özkaya, F. (2018). Üniversite çalışanlarının yiyecek ve içecek işletmesi tercihleri üzerine bir araştırma. Uluslararası Artvin Sempozyumu, 18-20.
- Raab, C., Mayer, K., Kim, Y. S., ve Shoemaker, S. (2009). Price-sensitivity measurement: a tool for restaurant menu pricing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(1), 93-105. <https://doi.org/10.1177/1096348008329659>
- 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. <https://doi.org/10.1108/17515631211205488>
- Riley, R. W., ve Love, L. L. (2000). The state of qualitative tourism research. *Annals of tourism research*, 27(1), 164-187.



- Robert J. Harrington, Simon G. Fauser, Michael C. Ottenbacher ve Annika Kruse (2013). Key Information Sources Impacting Michelin Restaurant Choice, *Journal of Foodservice Business Research*, 16:3, 219-234, <https://doi.org/10.1080/15378020.2013.782240>
- 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 ve Reliability Management*, 1055-1067. <https://doi.org/10.1108/02656710210438122>
- Sparks, B., Bowen, J. and Klag, S. (2003), "Restaurants and the tourist market", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 6-13. <https://doi.org/10.1108/09596110310458936>
- 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>. Accessed 15.06.2019.
- Sulek, J. M., ve 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. <https://doi.org/10.1177/0010880404265345>
- Tsaur, S. H., ve Lo, P. C. (2020). Measuring memorable dining experiences and related emotions in fine dining restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(8), 887-910. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1748157>
- Tse, A. C., Sin, L., ve Yim, F. H. (2002). How a crowded restaurant affects consumers' attribution behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 449-454. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(02\)00035-X](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00035-X)
- Tüzünkan, D., ve Albayrak, A. (2016). The importance of restaurant physical environment for Turkish customers. *Journal of Tourism Research ve Hospitality*. 5(1), 1-7. <http://dx.doi.org/10.4172/2324-8807.1000154>
- Vargas-Sánchez, A., ve López-Guzmán, T. (2018). Protection of culinary knowledge generation in Michelin-Starred Restaurants. The Spanish case. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 14, 27-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2018.09.001>
- Wootan, M. G., ve Osborn, M. (2006). Availability of nutrition information from chain restaurants in the United States. *American journal of preventive medicine*, 30(3), 266-268. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2005.10.006>
- Worsfold, D. (2006). Consumer information on hygiene inspections of food premises. *Journal of Food Service*, 23-31. <https://doi.org/10.1111/j.1745-4506.2006.00017>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yi, S., Zhao, J., ve Joung, H.-W. (2017). Influence of price and brand image on restaurant customers' restaurant selection attribute. *Journal of Food Service Business Research*. <https://doi.org/10.1080/15378020.2017.1368808>
- Yüksel, A., ve Yüksel, F. (2002). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: A segment-based approach. *Journal of Vacation Marketing*, 52-68. <https://doi.org/10.1177/135676670200900104>.