

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Gastronomi Anabilim Dalı

**İSTANBUL SEÇİLMİŞ RESTORANLARINI,  
SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARIYA GÖTÜREN  
FAKTÖRLERİN VE STRATEJİLERİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Melis Şebnem SÜKAN**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Nevruz Berna TATLISU

**İstanbul – 2023**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Melis Şebnem SÜKAN

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : İstanbul seçilmiş restoranlarını, sürdürülebilir başarıya götüren faktörlerin ve stratejilerin incelenmesi

**Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**Anabilim Dalı** : Gastronomi

**Tezin Türü** : Yüksek Lisans

**Tezin Tarihi** : 10.07.2023

**Sayfa Sayısı** : 97

**Tez** : Dr. Öğr. Üyesi Nevruz Berna TATLISU

**Danışmanları**

**Dizin Terimleri** : Restoran Başarı Faktörleri, Restoran İşletmeciliği, Restoran İşletmeciliği Prensipleri, İstanbul Restoranları, Şef Restoranları

**Türkçe Özet** : Her geçen gün yeni yiyecek içecek işletmeleri faaliyete başlamakta ancak birçoğu farklı sebeplerle kapanmaktadır. Kapanan işletmeler başta kaynak israfı olmak üzere, işsizliğe, çevre düzensizliğine, ticari dengesizliğe, sürdürülebilir olmayan faaliyet ve işleyişlere ve motivasyon kaybına sebep olmaktadır. Kapanan işletmelerin başarısız sayılma sebeplerinin temelinde hedeflenen müşterinin nelere önem verdiğinin işletme sahipleri ve sektör çalışanları tarafından bilinmemesi ve başarı için gerekli faktör ile stratejilerin farkında olunmaması gözlemlenmektedir.

Dolayısıyla restoran işletmelerini sürdürülebilir başarıya götüren faktörler ile stratejilerin incelenmesine ihtiyaç

duyulmaktadır. Bu amaçla araştırmada, İstanbul seçilmiş restoranlarının sürdürülebilir olmasını sağlayan başarı ölçütlerinin tanımlanması hedeflenmiştir.

Böylece açılacak veya ek yatırım yapacak restoranların bu bilgiden yararlanması sağlanacaktır. Yiyecek & İçecek sektöründe bilinçli şekilde yapılacak yatırımlarla, işletmelerin hedefine ulaşmasına katkı sağlanacaktır.

**Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Melis Şebnem SÜKAN*

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Gastronomi Anabilim Dalı

**İSTANBUL SEÇİLMİŞ RESTORANLARINI,  
SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARIYA GÖTÜREN  
FAKTÖRLERİN VE STRATEJİLERİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Melis Şebnem SÜKAN**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Nevruz Berna TATLISU

**İstanbul – 2023**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Melis Şebnem SÜKAN

.../.../2023



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Melis Şebnem Sükan'ın "İstanbul seçilmiş restoranlarını, sürdürülebilir başarıya götüren faktörlerin ve stratejilerin incelenmesi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Gastronomi anabilim dalı, Gastronomi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

*İmza*  
Başkan  
*Doç. Dr. Murat DOĞAN*

*İmza*  
Üye  
*Dr. Öğr. Üyesi Nevruz Berna TATLISU*  
(Danışman)

*İmza*  
Üye  
*Dr. Öğr. Üyesi Ceyhun UÇUK*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

*İmzası*  
*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Turizmin önemli geçim kaynaklarından biri olduğu Türkiye’de, restorancılık birçok girişimcinin yatırım tercihi olmaktadır. Her geçen gün yeni yiyecek içecek işletmeleri faaliyete başlamakta ancak birçoğu farklı sebeplerle kapanmaktadır. Kapanan işletmeler başta kaynak israfı olmak üzere, işsizliğe, çevre düzensizliğine, ticari dengesizliğe, sürdürülebilir olmayan faaliyet ve işleyişlere ve motivasyon kaybına sebep olmaktadır. Kapanan işletmelerin başarısız sayılma sebeplerinin en temelinde restoran hedef kitlesine tam anlamıyla ulaşamama söz konusudur. Diğer sebepler arasında; hedeflenen müşterinin nelere önem verdiği işletme sahipleri ve sektör çalışanları tarafından bilinmemesi, işletmelerin hitap ettiği kitlenin doğru yerde aranmaması ve başarı için gerekli faktör ve stratejilerin farkında olunmaması gözlemlenmektedir.

Dolayısıyla restoran işletmelerini sürdürülebilir başarıya götüren faktörler ile stratejilerin incelenmesine ve müşterilerin bu konudaki hassasiyetlerinin öneminin vurgulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla araştırmada, İstanbul seçilmiş restoranlarının sürdürülebilir olmasını sağlayan başarı ölçütlerinin tanımlanması hedeflenmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem tekniği ile birlikte kullanılmıştır. İstanbul’da on iki adet restoranın şefleri ve / veya sahipleriyle, önceden randevu alınıp restoranlara gidilerek yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Araştırma sonucunda görüşülen şef restoranlarının, şu ortak unsurlarla sürdürülebilir başarı sağladıkları tespit edilmiştir: Ürün kalitesi, yer seçimi, mekân tasarımı ve yerleşimi, ekip oluşturma ve tutma, menü planlaması, ürün tedarik süreci, doğru fiyatlandırma, marka kimliği ve tanıtımı unsurları. Belirlenen bu tematik alanların her birinin, sürdürülebilir restoran işletmeciliğinin bir basamağı olduğu saptanmıştır.

Bu çalışma, sürdürülebilir restoran başarısı için tespit ettiği başarı faktörleri ve stratejileriyle, yeni işletme sahiplerine kılavuzluk edebilecek niteliktedir ve bu sayede alana katkı sağlamaktadır. Yarım kalan her iş, her anlamda atık üretir. Bu araştırmada



tespit edilmiş olan unsurlara dikkat edilerek yapılacak yatırımlar, girişilen işin yarım kalmadan sürdürülebilir olmasını temin edecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Restoran Başarı Faktörleri, Restoran İşletmeciliği, Restoran İşletmeciliği Prensipleri, İstanbul Restoranları, Şef Restoranları



## SUMMARY

Tourism is one of the most important livelihoods in Turkey, making restaurant business one of the top investment choices for many entrepreneurs. Every day, new restaurants start to operate, however the survival rate is unfortunately poor due to several reasons. Closed businesses cause waste of resources, unemployment, environmental chaos, economic instability, processes that are not sustainable and demotivation.

It is seen that the failure of restaurants is largely due to the fact that the target customer is not properly reached. Other reasons include; the business owners and sector employees not being aware of what the targeted customer wants, looking elsewhere for the targeted customer or that there is no awareness on success criteria required for sustainable restaurants.

There is necessity to search for success criteria for sustainable restaurant business. In this research, it is aimed to define the success criteria that ensure the sustainability of selected Istanbul restaurants. A qualitative case study research methodology was adopted. The research was conducted through face to face semi-structured interviews in Istanbul, with twelve restaurant owners and / or chefs.

Findings from the study revealed that restaurateurs achieve sustainable success through the following common criteria: Product quality, location selection, space design and layout, team building and retention, menu planning, product supply process, correct pricing, and brand identity & promotion. It has been determined that each of these thematic areas is a step to achieving sustainable restaurant success.

This study is capable of guiding new business owners with the success factors and strategies it has identified for sustainable restaurant success and thus contributes to the field. Every uncompleted business produces waste in every sense. Investments to be made in food and beverage industry, taking the factors of this research into consideration, will ensure that the work undertaken will be completed and sustainable.

**Keywords:** Restaurant Success Factors, Restaurant Viability, Restaurant Management, Restaurant Management Principles, Istanbul Restaurants, Chef Restaurants



## İÇİNDEKİLER

|                       |      |
|-----------------------|------|
| ÖZET.....             | i    |
| SUMMARY .....         | iii  |
| İÇİNDEKİLER .....     | v    |
| KISALTMALAR .....     | viii |
| TABLolar LİSTESİ..... | ix   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | x    |
| ÖNSÖZ.....            | xi   |
| GİRİŞ .....           | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Restoran İşletmeciliği .....                                    | 2  |
| 1.1.1. Yiyecek & İçecek Operasyonları İçinde Restoranlar .....       | 2  |
| 1.1.2. Restoran İşletmeciliğinin Tarihçesi .....                     | 2  |
| 1.1.3. Restoran Çeşitleri .....                                      | 3  |
| 1.1.4. Şef Restoranları .....  | 4  |
| 1.2. Restoran İşletmeciliğinde Sürdürülebilir Başarı Faktörleri..... | 5  |
| 1.2.1. Parsa, Self, Njite ve King (2005).....                        | 5  |
| 1.2.2. Camillo, Connolly ve Kim (2008).....                          | 7  |
| 1.2.3. Mandabach, Siddiqui , Blanch ve VanLeeuwen (2011).....        | 8  |
| 1.3. Restoran İşletmeciliği Prensipleri.....                         | 9  |
| 1.3.1. Hedef tanımlanması ve konsept geliştirme.....                 | 10 |
| 1.3.2. Doğru yer seçimi .....  | 11 |
| 1.3.3. İyi bir ekip oluşturma ve ekibi tutma .....                   | 11 |
| 1.3.4. Mekan tasarımı ve yerleşimi.....                              | 12 |
| 1.3.5. Menü planlaması .....   | 13 |
| 1.3.6. Doğru fiyatlandırma .....                                     | 14 |
| 1.3.7. Bilinçli satın alma.....                                      | 16 |
| 1.3.8. Misafire istikrarlı şekilde iyi deneyim sunma .....           | 16 |

### İKİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 2.1. Araştırmanın Amacı ..... | 18 |
| 2.2. Araştırmanın Önemi.....  | 19 |

|   |    |
|---|----|
| 2.3. Araştırma Sınırlılıkları .....                       | 20 |
| 2.4. Araştırmanın Varsayımları .....                      | 21 |
| 2.5. Araştırmanın Soruları .....                          | 22 |
| 2.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Örnekleme ..... | 23 |
| 2.7. Araştırma Verilerinin Analizi .....                  | 24 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Katılımcı Profiline Değerlendirilmesi ..... | 26 |
| 3.2. Tematik Alanların Gösterimi .....           | 27 |
| 3.2.1. Ürün Kalitesi .....                       | 27 |
| 3.2.1.1. Hizmet Kalitesi .....                   | 28 |
| 3.2.1.2. Kaliteli / Doğru Malzeme .....          | 29 |
| 3.2.1.3. İstikrarlı Süreklilik .....             | 29 |
| 3.2.1.4. Yerel Ürün Kullanım .....               | 30 |
| 3.2.1.5. Mevsime Göre Ürün Tercihi .....         | 31 |
| 3.2.1.6. Ürüne Dair Denemeler Yapma .....        | 31 |
| 3.2.1.7. Taze Ürün Kullanımı .....               | 32 |
| 3.2.1.8. Reçeteye Çalışma .....                  | 32 |
| 3.2.2. Yer Seçimi .....                          | 33 |
| 3.2.2.1. Ulaşılabilirlik .....                   | 34 |
| 3.2.2.2. Aşına Olunan Semt ve Çevre .....        | 35 |
| 3.2.2.3. Alanın İşe Uygunluğu .....              | 35 |
| 3.2.2.4. Kira .....                              | 36 |
| 3.2.3. Mekan Tasarımı ve Yerleşimi .....         | 37 |
| 3.2.3.1. Konseptte Uygun Dekorasyon .....        | 37 |
| 3.2.3.2. Samimiyet .....                         | 38 |
| 3.2.3.3. Doğru Işıklandırma .....                | 38 |
| 3.2.3.4. Zamanla İyileştirme .....               | 39 |
| 3.2.4. Ekip Oluşturma ve Tutma .....             | 40 |
| 3.2.4.1. Ekip Ruhu .....                         | 41 |
| 3.2.4.2. Tutumun Önemi .....                     | 42 |
| 3.2.4.3. Disiplin ve Saygı .....                 | 42 |
| 3.2.4.4. Ücretlerin Zamanında Ödenmesi .....     | 43 |
| 3.2.4.5. Şefin Yaparak Örnek Olması .....        | 44 |
| 3.2.5. Menü Planlaması .....                     | 44 |
| 3.2.5.1. Geleneksel Tarifler ve Yöntemler .....  | 45 |
| 3.2.5.2. Özgün Ürün Kullanımı .....              | 46 |
| 3.2.5.3. Lezzetlerin Dengeli Kombinasyonu .....  | 47 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.5.4. Ürün Odaklı Tarifler .....                | 47        |
| 3.2.5.5. Doğru Teknik Kullanımı.....               | 48        |
| 3.2.6. Ürün Tedarik Süreci .....                   | 48        |
| 3.2.6.1. İstikrarlı Malzeme Temini .....           | 49        |
| 3.2.6.2. Üreticiyle Direkt Temas.....              | 50        |
| 3.2.6.3. Üretici Pazarlarındaki Ürünü Bilmek ..... | 51        |
| 3.2.6.4. Teslim Alırken Kontrol.....               | 51        |
| 3.2.6.5. Kendisi Üretmek .....                     | 52        |
| 3.2.7. Doğru Fiyatlandırma.....                    | 53        |
| 3.2.7.1. Fiyat-Performans Dengesi .....            | 53        |
| 3.2.7.2. Maliyet ve Sabit Giderler .....           | 54        |
| 3.2.7.3. Rakip Analizi .....                       | 55        |
| 3.2.8. Marka Kimliği ve Tanıtım .....              | 55        |
| 3.2.8.1. Marka Kimliği Unsurları.....              | 56        |
| 3.2.8.2. Ağızdan Ağıza Önerilme .....              | 57        |
| 3.2.8.3. Ücretli Tanıtım Yapmamak .....            | 58        |
| <b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>                  | <b>62</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                              | <b>67</b> |
| <b>EK.1. Açık Uçlu Görüşme Soru Formu .....</b>    | <b>76</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                               | <b>78</b> |

## KISALTMALAR

|               |   |  |
|---------------|---|--|
| <b>HACCP</b>  | : | Hazard Analysis and Critical Control Points              |
| <b>BSCI</b>   | : | Business Social Compliance Initiative                    |
| <b>TUİK</b>   | : | Türkiye İstatistik Kurumu                                |
| <b>WHO</b>    | : | Dünya Sağlık Örgütü                                      |
| <b>SKH</b>    | : | Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri                        |
| <b>MSA</b>    | : | Mutfak Sanatları Akademisi                               |
| <b>TURYİD</b> | : | Turizm Restoran Yatırımcıları ve Gastronomi İşl. Derneği |



## TABLolar LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 1.</b> Katılımcı profili.....  | 26 |
| <b>Tablo 2.</b> Katılımcılara göre ürün kalitesi frekans tablosu .....              | 33 |
| <b>Tablo 3.</b> Katılımcılara göre yer seçimi frekans tablosu.....                  | 36 |
| <b>Tablo 4.</b> Katılımcılara göre mekan tasarımı ve yerleşimi frekans tablosu..... | 40 |
| <b>Tablo 5.</b> Katılımcılara göre ekip oluşturma ve tutma frekans tablosu.....     | 44 |
| <b>Tablo 6.</b> Katılımcılara göre menü planlaması frekans tablosu .....            | 48 |
| <b>Tablo 7.</b> Katılımcılara göre ürün tedarik süreci frekans tablosu.....         | 52 |
| <b>Tablo 8.</b> Katılımcılara göre doğru fiyatlandırma frekans tablosu.....         | 55 |
| <b>Tablo 9.</b> Katılımcılara göre marka kimliği ve tanıtım frekans tablosu.....    | 59 |





## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1. Restoranlarda sürdürülebilir başarı faktörleri çerçevesi (Parsa vd., 2005) .....  | 6  |
| Şekil 2. Restoranlarda sürdürülebilir başarı faktörleri çerçevesi (Camillo vd., 2008)..... | 8  |
| Şekil 3. Restoranlarda sürdürülebilir başarı faktörleri (Mandabach vd., 2011) .....        | 9  |
| Şekil 4. Konsept Geliştirmede 5 M (Birchfield, 2008).....                                  | 10 |
| Şekil 5. Temalar gösterimi.....  | 27 |
| Şekil 6. Ürün kalitesi temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi .....                 | 28 |
| Şekil 7. Yer seçimi temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi.....                     | 34 |
| Şekil 8. Mekân tasarımı ve yerleşimi temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi .....   | 37 |
| Şekil 9. Ekip oluşturma ve tutma temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi.....        | 40 |
| Şekil 10. Menü planlaması temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi.....               | 45 |
| Şekil 11. Ürün tedarik süresi temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi .....          | 49 |
| Şekil 12. Doğru fiyatlandırma temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi.....           | 53 |
| Şekil 13. Marka kimliği ve tanıtım temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi .....     | 56 |
| Şekil 14. Kod bulutu .....   | 59 |
| Şekil 15. Kod haritası .....   | 60 |

## ÖNSÖZ

İlk olarak tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nevruz Berna Tatlısu'ya yüksek lisans eğitimim ve tez sürecinde bilgisiyle yoluma ışık tuttuğu, beni yönlendirdiği ve destek olduğu için teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimimi, ufkumu genişleten öğretileriyle şekillendiren hocam Doç. Dr. Murat Doğan'a ve tüm hocalarıma yürekten teşekkür ederim.

Başarılı bir akademisyen olma yolculuğumda, bana inanıp her daim destek olan Dr. Öğr. Üyesi Fikret Soner'e teşekkürü borç bilirim. Yüksek lisansa başlamam için ve tez sürecinde verdiği destekten dolayı arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Sanem Kulak Gökçe'ye minnetarım.

Bu zorlu yolculuğumda bana destek olan aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Tezimi, en az benim kadar başarılı olmaları dileğiyle, sevgili kızlarım İpek ve Sevgi'ye adıyorum.

## GİRİŞ

Restoranların geçerliği kanıtlanmış başarı faktörleri bilinerek açılması, sosyal ve ekonomik açıdan önemlidir. Başarı faktörlerinin bilinmesi ve uygulanması, restoranların uzun soluklu bir varlığı olmasını sağlamaktadır (Davis, 2018).

Bu araştırmada incelenen bağımsız şef restoranları, zincir restoranlardan veya turistik tesis bünyesinde yer alan restoranlardan farklı olarak, olumsuz koşullardan etkilenme konusunda daha hassas ve savunmasızlardır (Chen, 2014). Bu sebeple, araştırmada bağımsız şef restoranları tercih edilmiştir. Restoranların incelenmesi sonucu, sektöre girecek girişimcilerin baş vurabileceği bir rehber oluşturulması amaçlanmıştır.

Uzun soluklu olmaları ve saygın rehberlere girmeleri ile öne çıkan on iki bağımsız şef restoranının sahipleri ve / veya şefleriyle görüşme yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle deneyimlerini etraflıca aktarmaları sağlanarak azami veri elde edilmiştir.

Öncelikle görüşmelerden elde edilen ses kayıtları yazıya aktarılmıştır. Elde edilen veriler tematik analiz ve içerik analizi yöntemleri çerçevesinde incelenmiştir. Yazılı görüşme verileri MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır. MAXQDA 2022 programına aktarılan verilerin analizinde tümevarımcı bir yaklaşım benimsenmiştir. Veriler tekrar tekrar okunmuş ve ilk kodlar oluşturulmuştur. Birbiri ile ilişkili kodlar temalar altında toplanarak isimlendirilmiştir. Daha sonra, elde edilen temalar okuyucuların anlayabileceği bir dil ile açıklanmıştır.

Son olarak, araştırmacı, elde edilen bulgulara anlam kazandırmak amacıyla bulguları yorumlamış ve çeşitli görseller ile desteklemiştir. Araştırmada İstanbul seçilmiş restoranlarının, sürdürülebilir başarı yolunda ortak başarı faktörlerini istikrarlı şekilde uyguladıkları tespit edilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Restoran İşletmeciliği

#### 1.1.1. Yiyecek & İçecek Operasyonları İçinde Restoranlar

Herhangi bir ticari yiyecek & içecek işletmesinin misyonu şu şekilde olmalıdır: Çok iyi derecede servisle, istikrarlı olarak çok iyi yiyecek ve içecek sunarak, her misafiri müdavime dönüştürerek finansal açıdan başarılı olmak (Cichy ve Hickey 2005).

Yiyecek & içecek operasyonlarının farklı şekilleri bulunmaktadır. İlk ayırım, hizmetin ticari veya kamu sektörü olmasına göre yapılır. İkinci ayırım ise, müşterinin hizmet sağlayıcıyla ilişkisine göre direkt ya da dolaylı şeklindedir.

Restoranlar, ticari ve direkt hizmet sınıfı içinde yer alırlar. Bu sınıftaki diğer operasyon şekilleri; otellerin yiyecek & içecek hizmetleri, düğün salonları, barlar ve kulüpler, banket, taşeron yemek hizmeti, paket yemek, kafeteryalar, çay salonları ve şarküteri dükkanlarıdır (Davis, Lockwood, Alcott and Pantelidis 2018).

#### 1.1.2. Restoran İşletmeciliğinin Tarihçesi

Restoran, ücret karşılığında müşterilere yemek ve içecek hazırlanıp servis edilen yere verilen isimdir. Yiyecek & içecek sağlama hizmeti tiplerinden biri olan restoran işletmeciliği, ticari bir faaliyettir ve kar amacı güder (Loman, 2007). Restoran sözcüğü Türkçeye Fransızcadan geçmiş bir sözcük (Fransızca: Restaurant) olup; "yenilemek", "onarmak" anlamlarına gelen «restaurer» kökünden gelmektedir.

Tarihte restorana benzer ilk halka açık kurumdan, Eski Mısır zamanında M.Ö. 512'de bahsedilmektedir. Burada sadece bir çeşit yiyecek sunulmuştur ve içeriği tahıl, av kuşu ve soğandan ibarettir (Mealey, 2018). Modern restoranların öncüsü, Eski Yunan ve Roma dönemindeki "thermopolium" olmuştur. Günümüzün "fast food" restoranlarına benzer şekilde çalışan bu işletmeler, çoğunlukla kendi mutfağına sahip olmayan halk kesimine hizmet vermiştir (Ellis, 2004).

Restoranın erken temsilcilerinden biri de hanlar olmuştur. Yol üzerlerinde kurularak şehirlerarası yolculuk yapanlara konaklama ve yeme & içme imkanı veren hanlarda müşteriler genelde ortak büyük masalarda otururlardı. Ancak bugünün restoranlarından farklı olarak müşterilere menü veya seçenek sunulmazdı (Mealey, 2018).

“Restoran” ismini kullandığı bilinen en eski işletme, Boulanger tarafından 1765’te Paris’te açılmıştır. Boulanger, saraydan ayrılp halk için pişirmeye başlar. Sağlığa iyi geldiğini iddia ettiği çorbalarıyla hizmet verdiği mekanına, tazelik veren yani restoratif anlamında "restaurant" adını verir. Boulanger’in restoranı yemek siparişi verilen ilk yer olmasa da seçenekler sunan bir menüye sahip ilk işletme olduğu bilinmektedir (Larousse Gastronomique).

1786’da Paris belediye başkanı bir kararname yayınlarak, restorancılara müşterilerine servis vermeleri için resmi statü sağlamıştır. Paris’te ilk lüks restoran ise 1786’da şef Antoine Beauvilliers tarafından açılan La Grande Taverne des Londres olmuştur. Brillat-Savarin’e göre, dört gerekli unsuru – şık salon, işini bilen garsonlar, geniş şarap kavı ve üstün pişirme - bulundurması sebebiyle de ilk gerçek restoran burasıdır (Freedman, 2007).

Fransız ihtilali sonrasında, soyluların ülke dışına göçmeleriyle, o zamana dek soyluların yanında çalışmakta olan şefler restoranlar açmışlardır (Mealey, 2018). Sanayi devrimiyle birlikte locaların kapanması, restoranların Avrupa’da iyice yaygınlaşmasını ve günümüze taşınmalarını sağlamıştır.

### **1.1.3. Restoran Çeşitleri**

Restoranlar değişik unsurlara göre çeşitlilik göstermektedirler.

Konseptine göre restoranlar şu kategorilere ayrılırlar: “Fine-dining” restoranlar, temalı restoranlar, “casual” restoranlar, etnik restoranlar, “fast casual” restoranlar ve hızlı servis restoranlar. Bu kategorilerin her biri şu unsurlara göre farklılık gösterir: Menü, yer seçimi, dekorasyon, servis tarzı ve fiyat. Örneğin fiyat, hızlı servis restoranını tercih eden bir müşteri için çok önemli bir faktör iken “fine dining” restoranına gelen bir müşteri daha yüksek fiyat ödemeye hazırlıktır (Davis, Lockwood, Alcott and Pantelidis 2018).

Diğer bir ayırım ise, restoranın fiyatları ile sürümü arasındaki orantıya göre yapılır. Burada üç kategoriden bahsedilmektedir: 1. Düşük fiyatlarla ve yüksek sürümle çalışan restoranlar. Bu kategoriye örnek “fast food” veya paket servis işletmeleridir. 2. Orta seviyede fiyatlara sahip olup tüm unsurlarıyla restoran hizmeti veren işletmeler. “Casual” restoranlar bu kategoriye örnek gösterilebilir. 3. Yüksek fiyatlarla, genelde tek öğünde az sayıda misafir ağırlayan lüks restoranlar. “Fine dining” restoranları bu şekilde çalışırlar (Brown, 2019).

Restoranlar sahiplik ya da yönetim şekline göre ise iki gruba ayrılırlar. Bir şefi çalıştıran büyük restoranlar veya bir şef tarafından açılan daha küçük ölçekli restoranlar (Larousse Gastronomique).

#### **1.1.4. Şef Restoranları**

Şefler, Antik Roma’dan başlayarak tarih boyunca güçlü konuma sahip olmuşlardır. Krallar ve hükümdarlar tarafından üstün ünvanlarla ödüllendirilmiş ve saygı görmüşlerdir. Beşinci yüzyıldan başlayarak günümüze dek toplumda önemli yere sahip olmuşlardır (Larousse Gastronomique).

Fransa’nın yetiştirdiği en büyük şeflerden Careme, bir şef mutfağını şöyle tasvir etmiştir: “Kendinizi büyük bir mutfakta hayal edin.... Orada yirmi tane şef görürsünüz; acil işlerinin başında gelip giden ve bu ısı kazanının içinde hızla hareket eden.... Bu fırın gibi ısının içinde, çit çıkmaz; sesini duyurma hakkı yalnızca şefe aittir ve onun sesini duyunca herkes itaat eder.” (Escoffier, 1987).

Şefler, günümüzde mutfakta çalışan bir aşçıdan çok daha fazlası olmak durumundadırlar. Bir şeften, ekip kurması, ekibini yönetmesi, iyi malzeme peşinde koşması, üreticiyle direkt temas içinde olması, işiyle ilgili okuyup sürekli kendini geliştirmesi, menü planlaması ve hatta basında yazı yazması ya da televizyona çıkması beklenmektedir (Brown, 2019).

Şef isminin restoran ismiyle birlikte anıldığı restoranlar ile şeflerin sahip olarak açtıkları restoranlar, toplum tarafından büyük ilgi görmektedir. İnsanlar, şeflerin yarattıkları tabakları görmekten, bir ressamı resim yaparken seyredencesine keyif almaktadırlar.

Çeşitli saygın rehberlerde üstün başarılarıyla yer alan restoranlar, çoğunlukla bu iki kategoriden birine girmektedir. Bu rehberlere örnek olarak Michelin, Gault Millau, ve İncili Gastronomi Rehberi gösterilebilir. Gizli müfettiş olarak seçilen ve gastronomi bilgisine sahip yetkin kişiler aday restoranları habersiz olarak ziyaret ederler (Michelin Guide). Her müfettiş, tarafsız kalarak tamamen standartlaştırılmış bir değerlendirme tablosunu doldurur ve tablo sayesinde kesin bir rapor hazırlaması mümkün olur (Gault Millau).

Başarılı olarak saygın rehberlerde yer almaya hak kazanan şef restoranlarının, geçerliği kanıtlanmış başarı faktörlerini gösterdikleri ve başarı stratejilerini uyguladıkları gözlemlenmiştir. Çavuş (2020), Michelin yıldızlı restoranların başarı faktörlerinin ve standardının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, 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.

## **1.2. Restoran İşletmeciliğinde Sürdürülebilir Başarı Faktörleri**

Literatürde çeşitli araştırmalar restoran işletmeciliğinde başarı faktörlerini tanımlamıştır. Bunlardan üç tanesi, günümüze yakın zamanda yapılmış olmaları ve araştırma sonuçlarını etkili şekilde sunmaları nedeniyle öne çıkmaktadırlar.

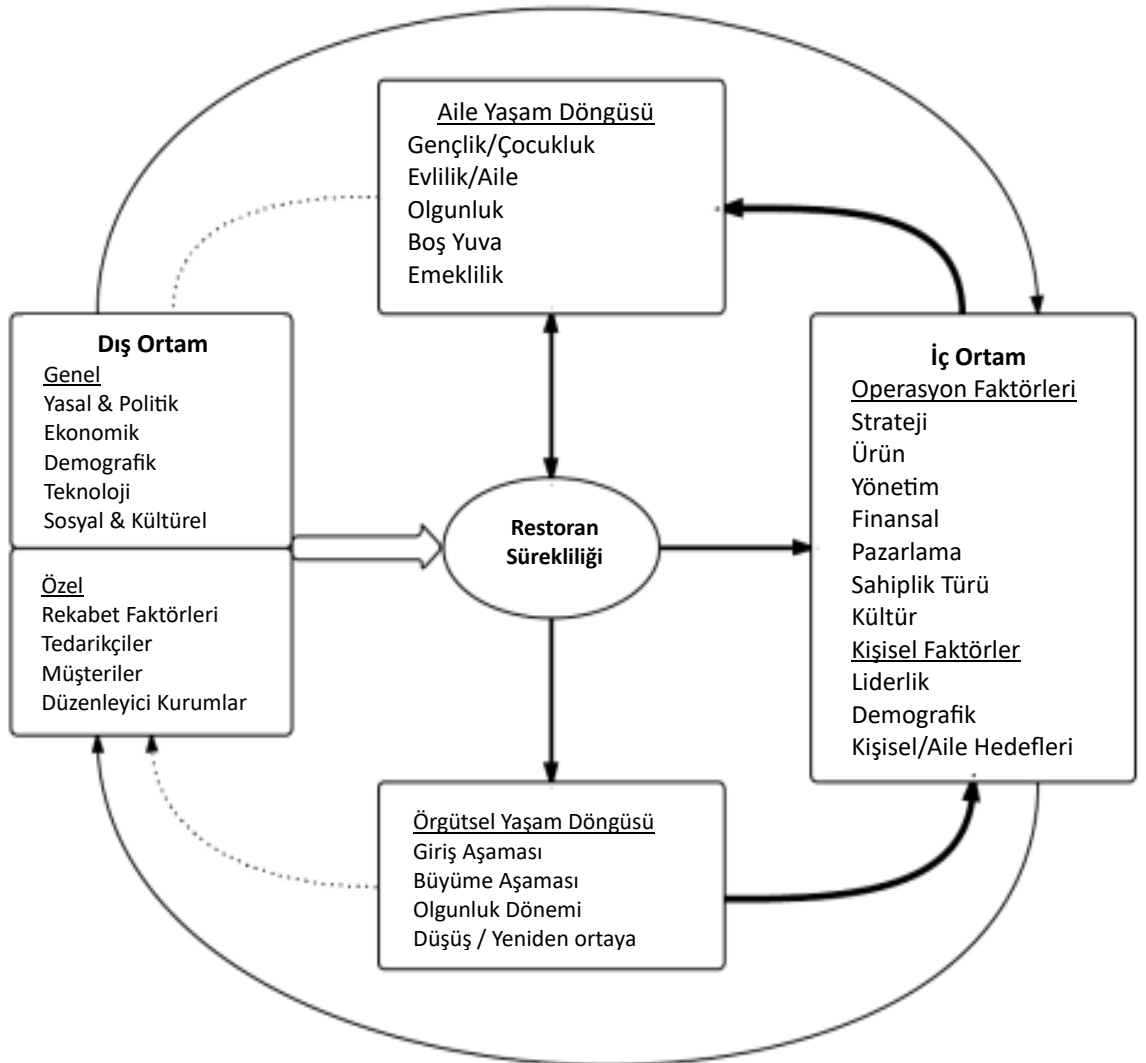
### **1.2.1. Parsa, Self, Njite ve King (2005)**

Bu çalışmada kapanan ve hayatta kalan restoranlar incelenerek başarı faktörleri belirlenmiştir. Belirlenen başarı faktörleri şunlardır:

1. İyi araştırılmış ayırt edici bir konsepte sahip olun
2. Tüm kararların, uzun vadede ekonomik açıdan mantıklı olduğundan emin olun
3. Kayıt tutma ve misafir takibi için, güvenilir uygulamalar edinin
4. Yöneticileri fuarlar ve çalıştaylar yoluyla sürekli eğitin. Profesyonel gelişimi teşvik eden bir ortam, üretkenliği artırır.
5. Değerleri ve hedefleri, çalışanlara etkili ve düzenli bir şekilde aktarın.

6. Net bir vizyon, misyon ve operasyon stratejisi benimseyin. Ancak durum değıştikçe stratejileri değıştirmeye açık olun.
7. Sıkı kayıt tutmayı içeren maliyet bilincine sahip bir kültür oluşturun.
8. Tek bir konsantre temaya odaklanın ve onu iyi geliştirin.
9. Hem restorana hem de aileye yeterli zaman ayırmaya istekli olun.
10. Tutarlı yönetim yoluyla pozitif bir organizasyon kültürü yaratın.
11. Yönetimde esnekliğe sahip olun.
12. Lokasyonu dikkatle seçin.

Araştırma sonuçlarını ise şu şekilde bir bakışta görebiliriz:



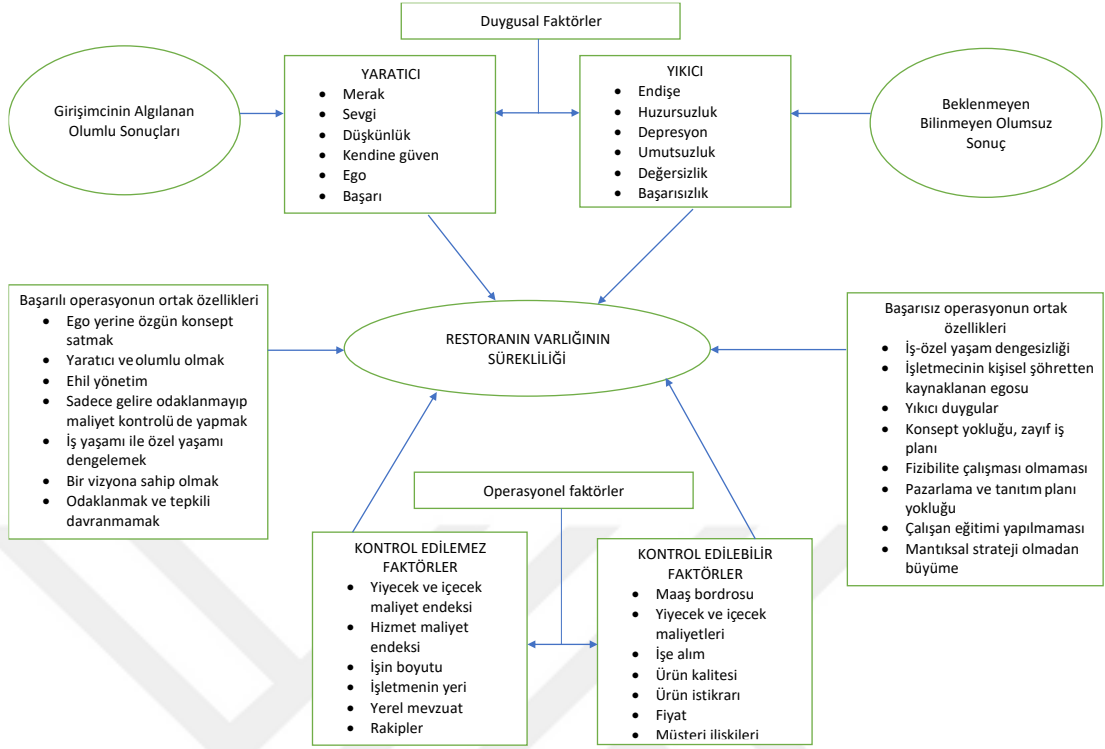
Şekil 1. Restoranlarda sürdürülebilir başarı faktörleri çerçevesi (Parsa vd., 2005)



### 1.2.2. Camillo, Connolly ve Kim (2008)

San Francisco'da yapılan bu araştırma, dokuz adet başarılı ve dokuz adet başarısız restoran incelenmiştir. Belirlenen başarı faktörleri şunlar olmuştur:

1. Özgün konsept
  2. Cömert porsiyon büyüklüğü
  3. Konseptte sadece gerekli değişikliklerin yapılması
  4. İsim değil konsept satmak
  5. Ürün standardizasyonu
  6. Yaratıcı ortamı desteklemek
  7. Ehil yönetim
  8. Sektör ve teknoloji trendlerini takip etmek
  9. Gastronomi ve yönetim eğitimi almak
  10. Ortakların yönetimi paylaşması
  11. Yerel üreticiyi desteklemek
  12. Yeni pazara girişin getirdiği rekabet avantajından yararlanmak
  13. Kıdemli sektör çalışanlarının deneyimlerinden faydalanmak
  14. Fiyat ve kalite-hizmet dengesini kurmak
  15. Sadece gelire odaklanmayıp, maliyet kontrolü yapmak
  16. İş yaşamı ile özel yaşamı dengelemek
  17. Bir vizyona sahip olmak, odaklanmak ve tepkili davranmamak
- Araştırma sonuçlarını ise şu şekilde bir bakışta görebiliriz:

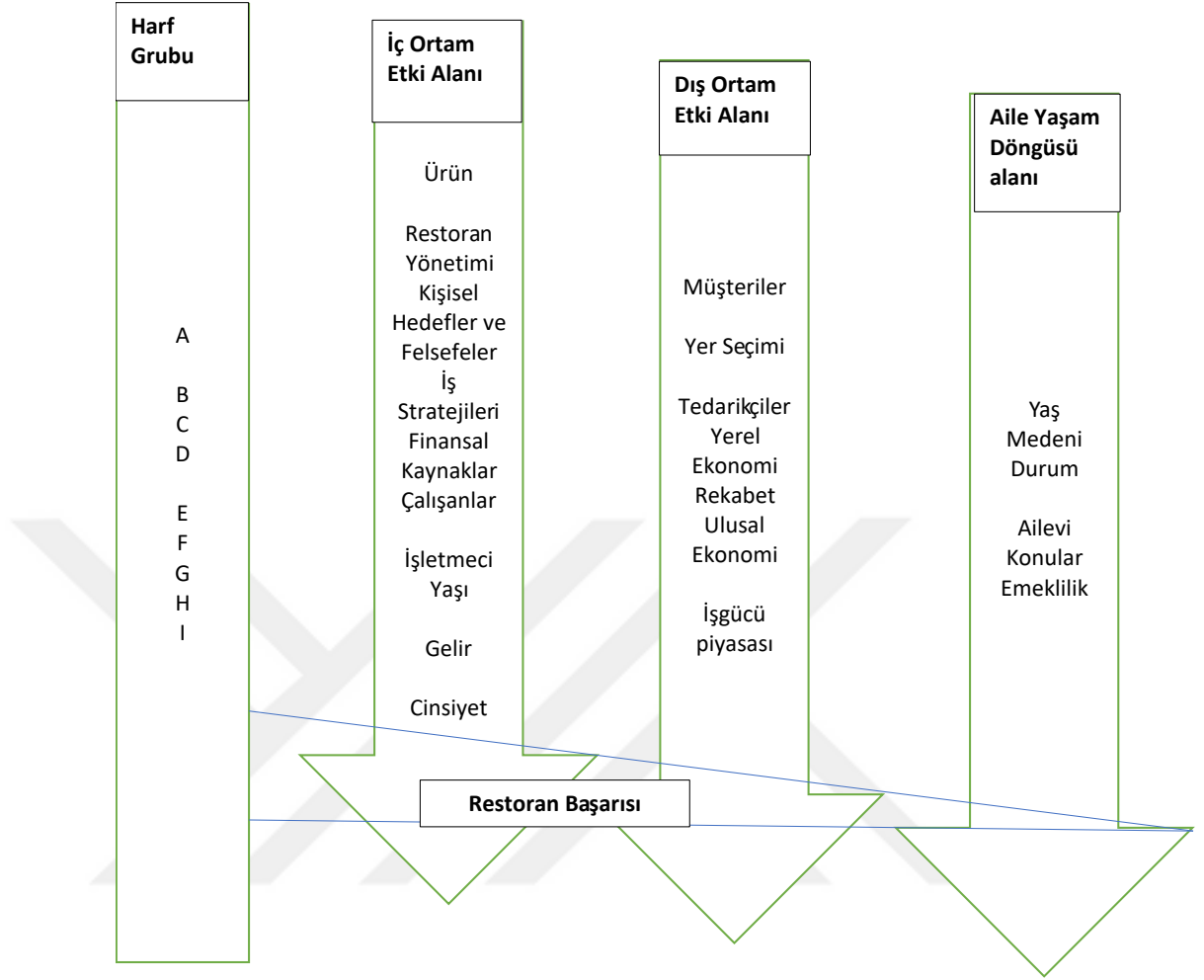


**Şekil 2.** Restoranlarda sürdürülebilir başarı faktörleri çerçevesi (Camillo vd., 2008)

### 1.2.3. Mandabach, Siddiqui , Blanch ve VanLeeuwen (2011)

New Mexico’da yapılan bu çalışmada, (Parsa vd. 2005) modelinin faktörleri esas alınmış ve 110 restoran ile anket yapılmıştır. Böylece restoran sahiplerinin, restoranlarının sürdürülebilir başarısında etkili olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda (Parsa vd. 2005) modelinin faktörleri güncellenerek ve geliştirilerek doğrulanmıştır. Araştırma sonuçlarını şu şekilde bir bakışta görebiliriz:



**Şekil 3.** Restoranlarda sürdürülebilir başarı faktörleri (Mandabach vd., 2011)

### 1.3. Restoran İşletmeciliği Prensipleri

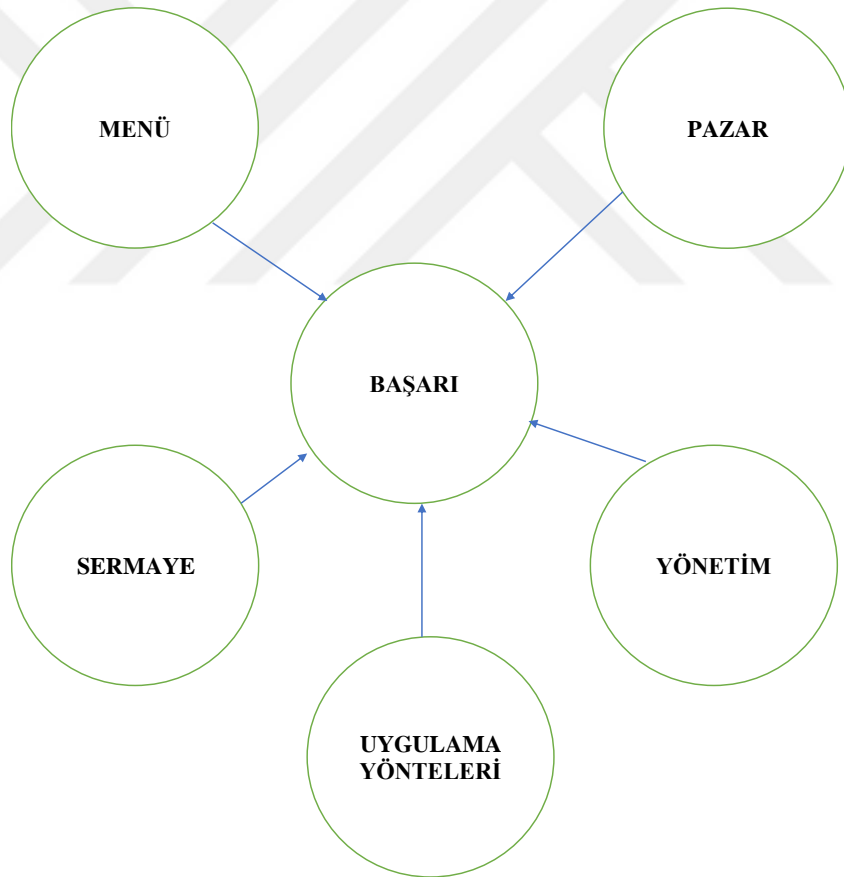
Sürdürülebilir başarı elde edebilmek için, restoran işletmeciliği belirli ve geçerliği kanıtlanmış prensiplere göre yapılmalıdır. Bu prensipler literatürdeki çok çeşitli kaynaklarda; hedef tanımlanması ve konsept geliştirme, doğru yer seçimi, iyi bir ekip oluşturma ve ekibi tutma, mekân tasarımı ve yerleşimi, menü planlaması, doğru fiyatlandırma, bilinçli satın alma ve misafire istikrarlı şekilde iyi deneyim sunma olarak belirlenmiştir.

### 1.3.1. Hedef tanımlanması ve konsept geliştirme

Her işte olduğu gibi, restoran işletmeciliğinde de hedef kitlenin tanımlanmasıyla işe başlanmalıdır. Sonrasında belirlenen hedef kitleye göre konsept geliştirme gelmelidir (Davis, Lockwood, Alcott ve Pantelidis 2018).

Bir restoranın konsepti, hedef kitlenin ihtiyaçları ve beklentileriyle nasıl buluşacağını etrafı planıdır.

Konsept geliştirmenin “Beş M” ögesine bakılmalıdır. Bunlar Şekil 4’te görüldüğü üzere; “Market” hedef pazar, “Money” sermaye planlaması, “Menu”, “Management” yönetim tarzı, ve “Method of Execution” uygulama yöntemleridir (Birchfield, 2008).



Şekil 4. Konsept Geliştirmede 5 M (Birchfield, 2008)

### **1.3.2. Doğru yer seçimi**

Seçilecek yer, restoranın konseptiyle uyum içinde olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için, yerin ve bulunduğu çevrenin tam bir profilinin çıkarılması gerekir. (Davis, Lockwood, Alcott ve Pantelidis 2018).

Profil çıkarılırken şu unsurlar incelenmelidir; yerin erişilebilirliği, görünürlüğü, binanın görünümü, trafik hacmi, yaya kalıpları, yoğun ve yoğun olmayan dönemler (Brown, 2019).

Restoranın açılacağı yer seçilirken, hedef kitlenin gelmekten ve bulunmaktan keyif alacağı özellikleri barındırmasına dikkat edilmelidir. Örneğin bir “fast food” restoranı için yerin kolay erişilebilir, yüksek görünürlükte, yoğun trafik hacmine sahip olması gerekirken, tadım menüsü sunan bir şef restoranı daha az erişilebilir, az görünürlükte ve sakin trafik hacmine sahip bir yeri tercih edebilecektir.

### **1.3.3. İyi bir ekip oluşturma ve ekibi tutma**

Restoran işletmeciliğinde üstün kalitede servis, başarının olmazsa olmazıdır. Birbiriyle uyum içinde çalışacak, işletmenin vizyonunu paylaşıp sahiplenecek ve yapacağı işe uygun özelliklerde kişileri bulmak anahtar konumdadır. Bu şekilde işten ayrılma oranı “turnover rate” düşürülmüş olur ki bu doldurulmamış pozisyonları kapatmak için fazla mesai ödemesi ile ilgili maliyetlerden, işe alım ilanlarından ve istihdam aracı ücretlerinden tasarruf etmeyi sağlayacaktır (Dopson, Hayes ve Miller 2008).

Restoran işletmecisi, başarılı olabilmek için iyi bir ekip oluşturmak ve bu ekibi tutmak için çaba göstermelidir. Bunun için hem arzu edilen çalışma koşullarının yaratılması hem de işgücü havuzunun sunduğu en iyi çalışanları cezbedecek bir ücret ödenmesi gereklidir (Brown, 2019).

Ekibine örnek olarak onlarla birlikte çalışan restoran sahipleri ve şeflerinin, motivasyon sağlama ve dolayısıyla ekibi tutmada başarılı oldukları görülmektedir. Ekibi denetleme, sadece onların eksik yönlerini tespit etmek değil, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymalarını sağlama yönünde olmalıdır (Dopson, Hayes ve Miller 2008).

### 1.3.4. Mekân tasarımı ve yerleşimi

Bir restoranın başarılı bir operasyona sahip olabilmesi için, farklı fonksiyona sahip alanların tasarım prensiplerine uygun olarak yerleştirilmesi gerekir (Birchfield, 2008).

#### 1.3.4.1. *Tasarım prensipleri*

Prensiplere uygun olarak yapılmış iyi bir mekân tasarımı, işletmede çalışanların ve misafirlerin güvenliğini, verimli çalışmayı, bakım kolaylığını sağlar ve uzun vadeli işletme maliyetlerini düşürür.

Mekân tasarımı prensipleri şunlardır: HACCP uygunluğu, esnek ve modüler parçalardan oluşması, yalınlık göstermesi, verimli bir akış şeması uygulanması, temizliği kolay olması, denetlemeye müsait olması, alanı verimli kullanması ve kullanım süresinin azami oluşu (Birchfield, 2008).

#### 1.3.4.2. *Mekân dizaynı ve yerleşimi*

Eksiksiz bir yemek deneyimi sadece yiyecek ve içeceklerden değil, aynı zamanda restoranın tasarımı ve dekorundan da oluşur. Tasarım ve dekor, mutfak ve servisle uyumlu olmalıdır (Brown, 2019).

Tüm dizayn ve yerleşim, kullanıcının – misafir ve çalışan ekip - ihtiyaçları göz önünde bulundurarak yapılmalıdır. İşlevsellik önemlidir ve aşırı tasarım içinde kaybolmamalıdır (Musal ve Önen, 2023).

Mekân dizaynı, her yerleşimde istisnasız üç ana başlık etrafında yapılmalıdır:

1. Termal konfor
2. Işıklandırma
3. Akustik

Doğru dizayn edilmiş termal konfor düzeninde, hava misafir alanından mutfaka doğru akar.

İyi bir ışıklandırma dizaynı ile; istenen ambiyans yaratılır, dekor güzelleştirilir, yiyeceklerin daha hoş görünmesi sağlanır, çalışma alanları güvenli hale gelir (Birchfield, 2008).

Akustik, iki sesin doğru kontrolünü gerektirir: 1. Gürültü 2. Müzik.

Gürültünün, misafir alanlarından uzaklaştırılması ve maskelenmesi gerekir. Yüksek sesli mutfak işlerinin misafir alanından en uzak kısımlara yerleştirilmesi ile gürültüyü maskelemek için kullanılan paneller ve kumaşlar örnek verilebilir.

Müzik, restoran dizaynında önemli bir yere sahiptir. Doğru kullanıldığında, istenmeyen gürültüyü maskelemeye yardımcı olduğu gibi, istenen modu yaratmada ve hatta iştah uyandırmada mucizeler yaratır. Müzik sistemi ihtiyaçlarını, dizaynın ve bütçelemenin ilk aşamalarında hesaba katmakta fayda vardır.

### **1.3.5. Menü planlaması**

Modern ziyafetlerin kökleri Yunanlıların ve Romalıların geleneklerine dayanmaktadır. Antik Yunan ve Roma dönemlerine ait yazılı kayıtlar, tüm öğünler için menülerden ziyade, yenilen yemek türleri ve tariflere odaklanmaktadır (Scanlon, 2007).

Modern menünün kökleri ise orta çağa dayanmaktadır. Orta çağ dönemi için geleneksel olan üç bölümlü menü, bölüm başına 25 kadar yemek içeriyordu. Zaman içinde bölüm başına sunulan yemek çeşit sayısında keskin bir azalma yaşanmıştır. Ayrıca menü bölümlerinin; başlangıç, ana yemek ve tatlı gibi kategorilere ayrılması oluşmuş ve günümüz menüleri ortaya çıkmıştır (Mealey, 2018).

Menü, restoran işletmecisinin kullanabileceği en önemli pazarlama ve satış aracıdır. Restoran, menü aracılığıyla misafirine çok çeşitli bilgiler iletir. Bu nedenle, menü planlanmasında ayrıntılara gösterilecek özen, işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin anahtarı ve karlı bir yiyecek & içecek işletmesine doğru bir adımdır (Davis vd., 2018).

Günümüz restoran işletmeciliğinde menü planlanması, ilk kontrol noktasıdır ve geri kalan kontrol noktalarının temelini oluşturur. Menü planlamayı sırasıyla diğer kontrol noktaları takip eder: Satın alma, teslim alma, depolama, depodan çekme, hazırlama, pişirme ve servis. Menü planlaması, ilk kontrol noktası olduğundan ve takip eden tüm operasyonu etkilediğinden doğru şekilde yapılması büyük önem taşır (Cichy ve Hickey, 2005).

Restoranların menü planlamasında dikkate alınmaları gereken faktörler şunlardır: Lezzetlerin uyumlu kombinasyonu; doğru teknik kullanımı ve iyi ürün kullanımı.

Hedef, misafir odaklı bir menü oluşturmaktır; misafiri memnun edecek ve aynı zamanda işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir menü esas alınmalıdır (Brown, 2019).

İyi planlanmış bir menü şu standartlara uygun olmalıdır: Misafirlerin beklentilerini karşılamalı ve hatta aşmalı; pazarlama hedeflerine ulaştırmalı; kalite standartlarına uymalı; uygun maliyetli olmalı; hatasız olmalı, mevcut üretim ve hizmet ekipmanı miktarlarına ve türlerine bağlı olmalı; operasyonun tesis imkanlarına uygun olmalı; ve personel tarafından üretilebilir ve sunulabilir olmalıdır (Cichy ve Hickey, 2005).

### **1.3.6. Doğru fiyatlandırma**

Restoran işletmecisinin, doğru fiyatlandırma yolunda yiyecek ve içecek maliyetlerini bilmesi ve kontrol etmesi gereklidir. Yiyecek & içecek maliyetlerini başarılı şekilde kontrol edebilmek için şunlar yapılmalıdır: 1. Ne kadar ve ne satacağımızı tahmin etmek 2. Bu tahminlere göre satın almak 3. Etkili bir şekilde porsiyonlamak 4. Parayı, israfı ve hırsızlığı kontrol etmek (Dopson vd., 2008).

#### *1.3.6.1. Fiyat - performans dengesi*

Verilen hizmeti karşılayacak fiyatları belirlemek için, menü fiyatlarını etkileyen faktörlere bakmak gerekir. Bunlar: Yerel rekabet, hizmet seviyesi, misafir tipi, ürün kalitesi, porsiyon büyüklüğü, ambiyans, yemek servis saati – öğlen ya da akşam yemeği olması - lokasyon ve ürün karmasıdır (Davis vd., 2018).

Menü rasyonalizasyonu, operasyonel verimlilik ile misafir memnuniyetini dengeleyen bir menü oluşturulmasını sağlar. Bunun için çeşitli teknikler uygulanabilir; çapraz kullanım bunlardan bir tanesidir ve satın alınan bir hammadde ile menüde birkaç farklı ürün yaratılmasını sağlar (Cichy ve Hickey 2005).

Misafirin bir restorandan beklediği performans, o restoranın fiyatlarıyla doğru orantılı olmaktadır (Han ve Ryu 2009). Literatür incelendiğinde fiyat ile alınan hizmetin orantılı olması, müşteri tercihleri için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir başarı gözetilen işletmelerin, fiyat politikalarını sundukları



ürün ve hizmetler ile doğru orantıda geliştirdikleri görülmektedir (Filimonau ve Krivcova, 2016).

#### 1.3.6.2. *Maliyet ve sabit giderler*

Yiyecek & içecek maliyetlerini kontrol edebilmek için, standart reçete kullanımı çok önemlidir. Standart bir reçete, menü öğelerinin her birinin hazırlanmasında ve servis edilmesinde kullanılacak prosedürlerden oluşur. Standart reçeteler; malzemeleri, hazırlama yöntemlerini, verimi, kullanılan ekipmanı ve tabak sunumunu içerir. Reçete, bir menü öğesinin maliyetini belirlemenin temelidir ve menü öğelerinin tutarlılığını sağlar (Brown, 2019).

Tabii ki bir restoranın sabit giderleri, yiyecek ve içecek maliyetleri ile sınırlı değildir. İşgücü maliyeti restoran işletmecisi tarafından başarılı şekilde yönetilmelidir. Çoğu işletmede, işgücü maliyetleri bir operatörün en yüksek maliyetidir ya da harcanan toplam tutarda yiyecek maliyetlerinden sonra ikinci sıradadır. Yönetim ücretleri işgücü maliyeti olarak dahil edilirse, bu kategori genellikle gıda maliyeti kategorisinden bile daha büyük olacaktır (Dopson vd., 2008).

Yönetilmesi gereken son sabit gider kategorisi ise diğer giderlerdir. Diğer giderler, yiyecek, içecek ve işgücü olmayan tüm giderleri içerir. Örnekler arasında franchise ücretleri, kira, tabak çanak, mutfak bıçakları, tencere ve tavalar gibi kalemler yer alır. Bu gider kategorisi bazen yanlış bir şekilde "küçük giderler" olarak anılsa dahi, bu gider alanını başarılı bir şekilde kontrol etme becerisi, restoranın genel karlılığı için oldukça büyük önem taşır (Davis vd., 2018).

#### 1.3.6.3. *Rakip analizi*

Rakip analizi, fizibilite çalışmasının önemli bir unsurudur. Rekabetin analizi, pazardaki talep ve fırsatların değerlendirilmesine olanak tanır (Dollinger, 2008).

Yaygın bir hata, yalnızca belirli bir konseptte uyan restoranları analiz etmektir. Her restoranın, müşterilerin harcanabilir geliri ve harcanabilir zamanı için rekabet ettiğini unutmamak önemlidir; dolayısıyla konsepti ne olursa olsun piyasadaki tüm yiyecek içecek işletmeleri restoranı etkileyecektir (Davis vd., 2018).

Son zamanlardaki restoran kapanışları araştırılmalıdır; kapanışların arkasındaki nedenleri bulmaya çalışmak yerel pazar hakkında fikir verecektir. Ayrıca, piyasaya giriş yapmaya hazırlanan gelecekteki rakipler hakkındaki bilgiler de son derece önemli olabilir (Brown, 2019).

### **1.3.7. Bilinçli satın alma**

Satın alma, yemek servisi yöneticilerinin menü öğeleri için sağlıklı, güvenli malzemeleri ve restoranın işletilmesi için gereken ek malzemeleri temin etmesidir. Maliyet kontrolü için, satın almanın kabul edilebilir kaliteyi korurken mümkün olan en düşük fiyatlardan yapılması gerekir (Cichy ve Hickey 2005).

Nasıl standartlaştırılmış reçeteler olmadan satın alınacak ürünleri belirlemek mümkün değilse, satın alma söz konusu olduğunda ürün spesifikasyonları kullanılmadan maliyetleri yönetmek mümkün değildir. Spesifikasyon, satın alınacak ürünün özelliklerinin ayrıntılı bir açıklamasıdır ve operasyonun her seferinde tam olarak talep edilen ürünü alması için bir satıcıyla çok kesin bir şekilde iletişim kurmasını sağlar. Spesifikasyon şu kelimelerden oluşur: Ürün ismi veya numarası, fiyatlandırma birimi, standardı veya sınıfı, ağırlık aralığı veya boyutu, işleme yöntemi, paketin içerik miktarı, ve kullanım amacı (Davis vd., 2018).

Bilinçli satın alma, tedarikçileri dikkatle seçmeyi ve onlarla iyi bir ilişki yürütmeyi gerektirir. Güvenilir ve dakik tedarikçiler, restoranın sorunsuz bir operasyon yürütmesini ve müşterilerini memnun etmesini mümkün kılar. Tedarikçi seçerken şunlar göz önünde bulundurulmalıdır: Maliyet, teslimat, problem çözme, çabukluk, kalite ve ürün seçeneği (Brown, 2019).

Tedarikçilerle iş yapma şekli büyük fark yaratabilir. Bayiler ve satış temsilcileri ile iyi bir ilişki kurmak ve sürdürmek, onları çözüm ortakları haline getirir (Dopson vd., 2008).

### **1.3.8. Misafire istikrarlı şekilde iyi deneyim sunma**

Büyük paralar harcanarak yapılan restoran tanıtımları, müşterilere samimi gelmemekte ve bu yolda harcanan kaynak boşa gitmektedir. Hayatta kalmak ve başarı,

maliyetli promosyonlarla sürekli olarak yeni misafirler çekmekten çok misafirleri elde tutmaya bağlıdır (Brown, 2019).

Restoran seçiminde müşterilerin en çok rağbet ettiği kaynak, ağızdan ağıza dolaşan başarı öyküleridir. Kaynaklarını, restoran işletmeciliği prensiplerine uyarak, işini en iyi şekilde yapmak için kullanan restoranlar misafirlerinin pozitif anlar “Positive moments of truth” yaşayarak mutlu ayrılmasını sağlarlar (Cichy ve Hickey 2005).

Mutlu misafir hem olumlu bir ağızdan ağıza öykü anlatır hem de restoranı tekrar ziyaret ederek müdavime dönüşür. Müdavimler ile mutlu misafirler kanalıyla gelecek yeni misafirler, restoranı karlı şekilde işler hale getirmekte ve uzun soluklu yani sürdürülebilir başarıya götürmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Her geçen gün yeni yiyecek içecek işletmeleri, toplumsal ihtiyacı karşılamak amacıyla faaliyete başlamakta ancak maalesef bunların birçoğu başarısız olarak kapanmaktadır. Kapanan işletmeler; kaynak israfına, işsizliğe ve hayal kırıklığına sebep olmaktadır.

İşletmelerin başarısız olarak kapanması çeşitli global ve ülke bazında sebeplere bağlıdır. Ekonomik kriz, iklim değişikliğinin yol açtığı ekstrem koşullar, siyasi dengesizlik ve terör bu etkenlerin bazılarıdır. Ancak başarısızlığın büyük ölçüde hedeflenen müşterinin ne istediğinin ve nelere önem verdiği işletme sahipleriyle ekipleri tarafından bilinmemesinden ya da farkındalığın olmamasından kaynaklandığı görülmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında, bu problemin çözümlenmesi için, İstanbul'da yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla kontrol edilebilecek durumları ortaya koyarak bir kılavuz oluşturulmasının, sürdürülebilir başarı yolunda restoranlara fayda sağlayacağı saptanmıştır.

Bu çalışmada, İstanbul'da kendilerini:

1. Uzun soluklu olmalarıyla (Üç yıl ve daha fazla süredir faaliyette olan işletmeler esas alınacaktır)

2. Sektörün belli başlı rehberlerine seçilmeleriyle

kanıtlamış şef restoranlarının, başarı ölçütlerinin tanımlanması hedeflenmiştir.

Araştırma sonucunda; bir restoran sahibinin / şefinin sahip olması gereken beceri ve yetkinliklerin hangileri olduğu, restoranın hangi felsefeye sahip olmasının sürdürülebilir başarıda rol oynadığı, üstün hizmet kalitesinin nasıl sağlanabileceği, iyi bir ekip oluşturmak ve tutmak için neler yapılması gerektiği gibi problemlere cevap bulunması hedeflenmiştir.

Yeni açılacak veya ek yatırım yapacak restoranların bu bilgiden yararlanması mümkün olacaktır. Böylece başarısını kanıtlamış işletmelerin, tespit edilen ortak özelliklerinden yola çıkarak Yiyecek & İçecek sektöründe bilinçli şekilde yapılacak yatırımlarla, işletmelerin hedefine ulaşmasına katkı sağlanacaktır.

## 2.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmacının, uzun yıllar boyunca sektörde çalışması sonucundaki birikimi ve yiyecek & içecek işletmeciliği konusundaki tutkusu, tezin konusunu restoranları uzun soluklu başarıya götüren etkenleri ortaya çıkarmak olarak seçmeye sevk etmiştir.

Literatürde Mandabach, Siddiqui, Blanch ve VanLeeuwen (2011); Camillo, Connolly ve Kim (2008); Parsa, Self, Njite ve King (2005) sonraki birçok araştırmaya temel oluşturacak olan, restoranların hayatta kalmasını sağlayan başarı faktörlerini ortaya koymuşlardır. Kotsiovos (2016), araştırmasında Amerikalı restoran sahiplerini başarıya götüren yeterlilikleri incelemiştir. Sri Lanka’da restoran sahipleri ve çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde, en iyi uygulamalar “best practices” ortaya çıkarılmıştır. Surangi ve Ekanavake (2021). Healy (2014) başarılı restoran sahipleriyle yaptığı görüşmelerle kritik başarı faktörlerini saptamıştır. Yeni Zelanda’da yapılan araştırmada, restoran başarı faktörlerine bakılmıştır (Chen, 2014). Diğer bir araştırmada, Sharma, Arora ve Kharub (2021) restoran müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucunda kritik başarı faktörlerini ortaya koymuşlardır. Çavuş (2020), San Sebastian’da yer alan Michelin yıldızlı restoranların başarı faktörlerinin ve standartlarının belirlenmesine yönelik inceleme yapmıştır. Özdemir ve Nebioğlu (2015), Alanya’da şeflerle yaptıkları görüşmelerle menü analizi konusuna odaklanmışlardır. Gündüz (2020), İzmir’de yaptığı araştırmada restoran yöneticileriyle görüşme yaparak kriz yönetimi konusunu incelemiştir. Akoğlu ve Öztürk (2018) araştırması ise, Mengen’de şeflerle yaptıkları görüşmelerle “fine dining” restoranlara bakışı irdemişlerdir.

Bu araştırma ile, İstanbul’da belli başlı ölçütlere göre başarılı kabul edilmiş restoranların ortak özellikleri bulunacaktır. Bulunacak başarı faktörleri ve stratejilerinin, kuramsal çerçeve boyutunda katkı sağlaması hedeflenmektedir. Ayrıca

sektörde bu alandaki boşluğu dolduracak uygulamaya yönelik bir rehber ortaya çıkacaktır.

### 2.3. Araştırma Sınırlılıkları

Bu araştırmada İstanbul restoranları incelenmiştir. Bunun sebebi, İstanbul'un gerek aldığı göçle ve gerek nüfus büyüklüğüyle Türkiye geneline bakmak için uygun bir çeşitliliğe sahip olmasıdır. Şubat 2023'te yayınlanan rapora göre, İstanbul'un nüfusu bir önceki yıla göre 67 bin 51 kişi artarak 15 milyon 907 bin 951 kişi olmuştur. Türkiye nüfusunun %18,65'i İstanbul'da ikamet etmektedir (TUİK 2023). İstanbul'da yapılan araştırma bu sebeple genelleme açısından güçlü olsa dahi, sadece İstanbul'daki restoranlara bakılmış olması araştırmanın sınırlamasıdır.

Araştırma; bir yüksek lisans tezi olması, araştırmacının İstanbul'da yaşaması ve maddi kaynak bulunmaması nedeniyle İstanbul restoranları ile sınırlı kalmıştır.

Ayrıca zaman sınırlılığı nedeniyle on iki restoranla görüşülmüş; veride doyum noktasına ulaşıldığında görüşmeler bitirilmiştir. Araştırmaya katılanlardan toplanacak verinin miktarı arttıkça örnekleme dahil edilmesi gereken bireylerin sayısı azalmaktadır (Yıldırım & Şimşek 2016). Literatürde benzer araştırmalarda, görüşmeler yine aynı sebeple sınırlı tutulmuştur. Kotsiovos (2016), araştırmasında Amerikalı restoran sahiplerini başarıya götüren yeterlilikler için on iki restoran sahibiyle görüşmüştür. Healy (2014) başarılı restoranların kritik başarı faktörlerini saptamak amacıyla iki restoran sahibiyle görüşmüştür. Diğer bir araştırmada, Sharma, Arora ve Kharub (2021) yedi adet restoran müdürüyle yaptıkları görüşmeler sonucunda kritik başarı faktörlerini ortaya koymuşlardır. Çavuş (2020), San Sebastian'da yer alan Michelin yıldızlı restoranların başarı faktörlerinin ve standartlarının belirlenmesine yönelik incelemesinde sekiz adet şefle görüşmüştür. Özdemir ve Nebioğlu (2015), Alanya'da on iki şefle yaptıkları yarı yapılandırılmış görüşmelerle menü analizi konusuna odaklanmışlardır.

Sonraki araştırmalarda, İstanbul'daki başarılı bağımsız restoranları temsil etmesi için daha tabakalı bir örneklem kullanılması tercih edilebilir. Veri toplamak için maddi kaynak yaratılarak, bu işte uzmanlaşmış şirketlerle çalışılabilir.

## 2.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada uzun süredir hizmet vermekte olan ve / veya saygın rehberlerde yer almış şef restoranlarının, başarı faktörlerini etkili şekilde vereceği varsayılmıştır. Bu kapsamda tezin alt varsayımları şunlardır:

Restoranların açılış öncesi isabetli hazırlıkları yapmaları, uzun soluklu olmalarında etkilidir.

Restoranın hizmet kalitesi prensiplerine dikkat etmesi, müşterilerine istikrarlı şekilde iyi deneyim sunmasını sağlar.

Restoranın yeri - sosyokültürel yapı / ulaşım / bulunduğu semt / bütünsel dış görünüş / çevre işletmeler - hedef müşterinin tercihinde rol oynar.

Menü planlamasında, geleneksel tarif ve yöntemlerin kullanılması müşteri için önemlidir.

Taze ve mevsimsel ürün seçimi, sürdürülebilir başarı getirir.

Ürün tedarik sürecinde istikrarlı malzeme temini sürdürülebilirlikte etkilidir.

Reçeteye çalışmak istikrarlı yiyecek & içecek sunmada etkilidir.

Fiyat ve performans dengesini doğru kuran restoranlar, misafirin tekrar ziyaret etme niyetini arttırarak restorani sürdürülebilir kılarlar.

Ağızdan ağıza öneri, müşteri için samimi ve kıymetli bir tanıtım yöntemidir.

İyi bir ekip oluşturabilen ve bu ekibi tutabilen işletmeler, sürdürülebilir başarı sağlarlar.

Sadece üstün yeteneğe sahip olup, tutumuna önem vermeyen bir çalışan, başarılı restoranlar tarafından tercih edilmez.

Mekânın tüm dekorasyonu ve teknik donanımı ilk açılışta dört dörtlük tamamlanmış olması gerekli değildir.

İstanbul'da seçilmiş restoranları uzun soluklu başarıya götüren prensipler ortak kodlarda ve temalarda buluşur. Dolayısıyla yapılacak görüşmelerden ve gözlemlerden elde edilen verilerle, başarı faktörleri ve stratejileri oluşturulabilir.

## 2.5. Araştırmanın Soruları

Araştırma, İstanbul’da başarısını kanıtlamış işletmelerin ortak özelliklerini tespit ederek sektöre katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, restoran sahipleri ve / veya şeflerinin başarıyı nasıl yakaladıklarını tespit etmeye dair şu sorulara cevap bulmayı hedeflemektedir:

İlk açılış öncesi yapılacak hangi hazırlıklar uzun soluklu başarıda rol oynar?

Bir restoran sahibinin / şefinin sahip olması gereken beceriler ve yetkinlikler nelerdir?

Restoranın hangi felsefeye sahip olması – mevsimsellik, yerel ürün kullanımı, geleneksel yöntemlere sahip çıkması – uzun soluklu başarıda rol oynar?

İşletmenin yerini belirlerken neleri dikkate almak gerekir? (Sosyokültürel yapı / ulaşım / bulunduğu semt / bütünsel dış görünüş / çevre işletmeler)

Restoranın, özgün bir menüsünün olması müşteri tarafından tercih edilmesini etkiler mi?

Standartlaştırılmış reçeteler, başarılı bir menü çıkarmak için gerekli midir?

Başarılı restoranlar, üstün hizmet kalitesini nasıl sağlamaktadırlar?

İyi bir ekip oluşturmak ve bu ekibi tutmak için neler yapılmalıdır?

Ürünlerde ve hizmette istikrar nasıl sağlanır?

Başarılı restoranlar, fiyat ve performans dengesini nasıl sağlıyorlar?

Misafirin ödediği ücretin karşılığını aldığı düşünmesi, işletmeyi başarıya götürür mü?

Misafirleri, bu restoranları neden tercih etmektedirler?

Gösterilen özen, misafire uygun şekilde nasıl hissettirilir?



## 2.6 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmada nitel veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme ile gözlem teknikleri birlikte kullanılmıştır. Böylece veri toplamada çeşitleme yoluna gidilmiştir. Çeşitleme, nitel araştırmada geçerliğin ve güvenilirliğin sağlanmasında kullanılan önemli stratejilerden biridir (Yıldırım ve Şimşek 1999; Creswell 2018).

Açık uçlu sorular, restoran sahiplerinin mümkün olduğunca ayrıntılı bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlamış ve başarılarıyla ilgili yetkinlikleri hakkında mümkün olduğunca bilgi toplamayı mümkün kılmıştır (Turner III,2010).

Yarı yapılandırılmış görüşme çalışması için görüşme soruları oluşturulmuştur. Görüşme soruları oluşturulmadan önce ilgili literatür taraması yapılarak kullanılan sorular incelenmiştir. Healy (2014) başarılı restoran sahipleriyle yaptığı görüşmelerle kritik başarı faktörlerini saptamıştır. Diğer bir araştırmada, Sharma, Arora ve Kharub (2021) restoran müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucunda kritik başarı faktörlerini ortaya koymuşlardır. Çavuş (2020), San Sebastian’da yer alan Michelin yıldızlı restoranların başarı faktörlerinin ve standartlarının belirlenmesine yönelik inceleme yapmıştır. Özdemir ve Nebioğlu (2015), Alanya’da şeflerle yaptıkları görüşmelerle menü analizi konusuna odaklanmışlardır. Gündüz (2020), İzmir’de yaptığı araştırmada restoran yöneticileriyle görüşme yaparak kriz yönetimi konusunu incelemiştir. Akoğlu ve Öztürk (2018) araştırması ise, Mengen’de şeflerle yaptıkları görüşmelerle “fine dining” restoranlara bakışı irdelenmiştir.

Sorular; demografik ve tanımlayıcı sorular, restoran hikayesi soruları ve başarı faktörlerini ortaya çıkarmaya yönelik yirmi adet sorudan oluşmaktadır.

Uzun soluklu başarıyı, çeşitli ölçütlere göre yakalamış olduğu tespit edilmiş olan on iki restoranın sahipleri ve / veya şefleriyle yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırmacı tarafından, araştırmanın kriterlerine göre seçilen on iki restoranın sahiplerine ve / veya şeflerine ulaşılarak araştırma anlatılıp randevu talep edilmiştir. Tamamı görüşmeyi kabul etmiştir. Araştırmacı etik kurul formu onaylandıktan sonra randevulu olarak restoranlara sırayla giderek işletmelerin şefleri ve / veya sahipleriyle karşılıklı görüşme ve gözlem yapmıştır. Görüşme öncesinde, katılımcılara sürdürülebilir restoran başarısının literatürdeki tanımı açıklanmıştır. Görüşmeler

sırasında, izinle ses kaydı alınmıştır. Sonrasında her bir ses kaydı deşifre edilerek metne çevrilmiştir.

Toplam 640 dakika görüşme yapılmış olup, kişi başı görüşme süresi ortalama 53 dakika olmuştur. En kısa görüşme 22 dakika ve en uzun görüşme 83 dakika sürmüştür.

## 2.7 Araştırma Verilerinin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi; verilerin hazırlanıp organize edilmesini, kodlanmasını ve kodların bir araya getirilerek temalara indirgenmesini, daha sonra verilerin şekiller, tablolar veya bir tartışma şeklinde sunulmasını içermektedir (Creswell, 2018). Bu araştırmada elde edilen veriler tematik analiz ve içerik analizi yöntemleri çerçevesinde incelenmiştir.

Tematik analiz, elde edilen verilerdeki temaların belirlenmesi, analiz edilmesi ve raporlanması için kullanılan bir yöntem olup verilerin en küçük boyutlarda düzenlenmesini ve betimlenmesini sağlamaktadır (Boyatzis, 1998). Tematik analizin aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Braun ve Clarke, 2019):

- Veriye aşına olunması, verinin yazıya geçirilmesi ve tekrar tekrar okunması
- İlk kodların oluşturulması
- Kodların temalar altında toplanması
- Her temanın açıkça tanımlanması ve isimlendirilmesi
- Çarpıcı alıntıların seçilmesi, verilerin analiz edilerek araştırma sorusu ile ilişkilendirilmesi ve analizlerin raporlaştırılması

İçerik analizi, çeşitli dokümanların içeriğinin sistematik, objektif ve mümkünse nicel olarak incelenmesidir (Robert ve Bouillaget, 1995, aktaran Bilgin, 2006). İçerik analizinin temel amacı, toplanan verilerin açıklanmasına yardımcı olacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Tematik analiz ile katılımcıları tanıtıcı bulgular değerlendirilirken, içerik analizi ile katılımcıların görüşlerinin içerikleri sistematik olarak incelenir (Karataş, 2015). İçerik analizinin aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Bilgin, 2006):

- Araştırma hedeflerinin belirlenmesi

- Örneklemin oluşturulması
- Kod ve kategorilerin saptanması
- Kod ve kategorilerin frekanslarının nicel olarak belirlenmesi, gerekli ise kategoriler arası ilişkilerin çözümlenmesi, değerlendirme, çıkarsama ve yorumlama yapılması

Araştırmada öncelikle görüşmelerden elde edilen ses kayıtları yazıya aktarılmıştır. Yazılı görüşme verileri MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır. Arayüzü Türkçe olan, görsel analiz araçlarının yoğun bir şekilde kullanıldığı, temel istatistiksel analizlere ek olarak karma araştırma yöntemlerinde de kullanılabilen MAXQDA programı, elde yapılan analizlere göre verilerin daha sistematik bir şekilde çözümlenmesini sağlamaktadır (Kuckartz ve Rädiker, 2019). MAXQDA 2022 programına aktarılan verilerin analizinde tümevarımcı bir yaklaşım benimsenmiştir. Veriler tekrar tekrar okunmuş ve ilk kodlar oluşturulmuştur. Birbiri ile ilişkili kodlar temalar altında toplanarak isimlendirilmiştir. Daha sonra, elde edilen temalar okuyucuların anlayabileceği bir dil ile açıklanmıştır. Son olarak, araştırmacı, elde edilen bulgulara anlam kazandırmak amacıyla bulguları yorumlamış ve çeşitli görseller ile desteklemiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 3.1 Katılımcı Profiline Değerlendirilmesi

Araştırma problemine açıklık getirmesi adına, yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Çalışmaya toplamda 12 katılımcı dahil olmuştur. Katılımcılar K1-K12 olarak kodlanmıştır. Tablo 1’de görüşme yapılan kişilerin katılım profili verilmektedir. Katılımcı profili tablosunda katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gastronomi eğitimi alıp almamış oldukları, sektörde çalışma süreleri ve restoran hizmet süresi bilgileri yer almaktadır.

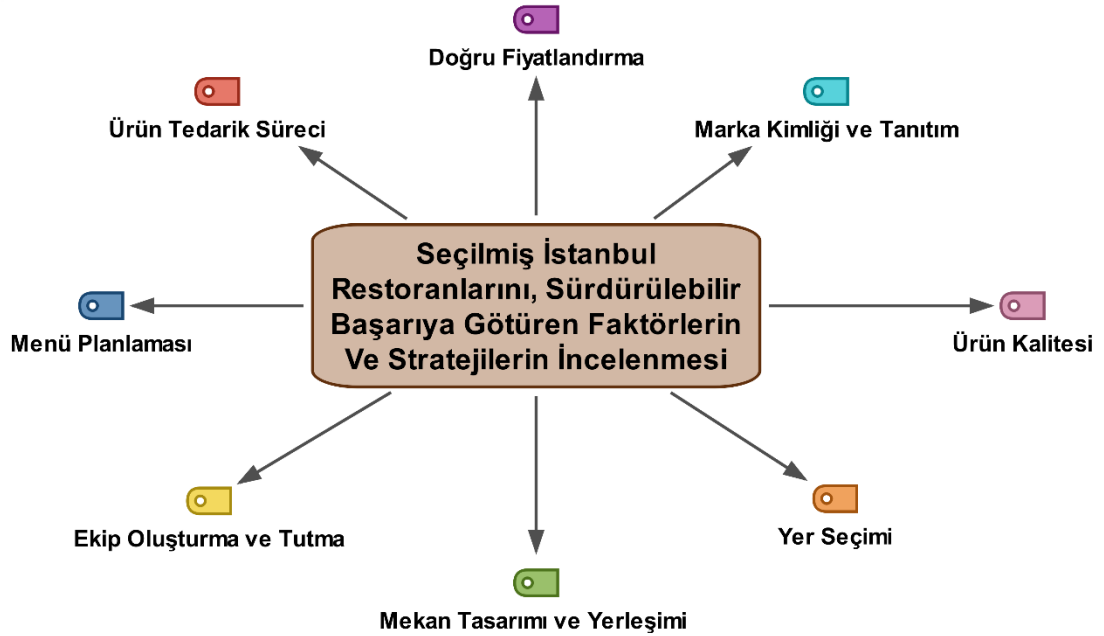
**Tablo 1.** Katılımcı profili

| Belge Adı | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu | Gastronomi Eğitimi | Sektörde Çalışma Süresi | Restoran Hizmet Süresi |
|-----------|----------|-----|---------------|--------------------|-------------------------|------------------------|
| K1        | Erkek    | 42  | Lisans        | Var                | 20 yıl                  | 10 yıl                 |
| K2        | Erkek    | 33  | Lisans        | Var                | 20 yıl                  | 5 yıl                  |
| K3        | Kadın    | 41  | Lisans        | Yok                | 17 yıl                  | 5 yıl                  |
| K4        | Kadın    | 38  | Lisans        | Var                | 12 yıl                  | 7 yıl                  |
| K5        | Erkek    | 34  | Lisans        | Var                | 14 yıl                  | 3 yıl                  |
| K6        | Kadın    | 50  | Yüksek Lisans | Yok                | 20 yıl                  | 13 yıl                 |
| K7        | Erkek    | 68  | Lise          | Yok                | 20 yıl                  | 10 yıl                 |
| K8        | Kadın    | 44  | Yüksek Lisans | Var                | 13 yıl                  | 3 yıl                  |
| K9        | Erkek    | 43  | Lisans        | Yok                | 30 yıl                  | 30 yıl                 |
| K10       | Kadın    | 53  | Lise          | Yok                | 20 yıl                  | 4 yıl                  |
| K11       | Erkek    | 46  | Lisans        | Yok                | 27 yıl                  | 32 yıl                 |
| K12       | Erkek    | 44  | Yüksek Lisans | Var                | 20 yıl                  | 10 yıl                 |

Tablo 1’de görüldüğü üzere 12 katılımcının 7 tanesi erkek 5 tanesi ise kadın olmak üzere katılımcıların yarısı gastronomi eğitimi almıştır. Sektörde çalışma süreleri en az 12 yıl ile en çok 30 yıl arasında değişiklik göstermektedir. Yine Tablo 1’de görüldüğü üzere 12 katılımcının eğitim durumları göz önüne alındığında 3 tanesinin yüksek lisans, 2 tanesinin lise ve kalanının lisans seviyesinde eğitim aldığı tespit edilmiştir.

### 3.2 Tematik Alanların Gösterimi

MAXQDA 2022 programıyla yapılan analiz neticesinde tematik alanlar belirlenmiş ve Şekil 5’te belirlenen temalar verilmiştir.



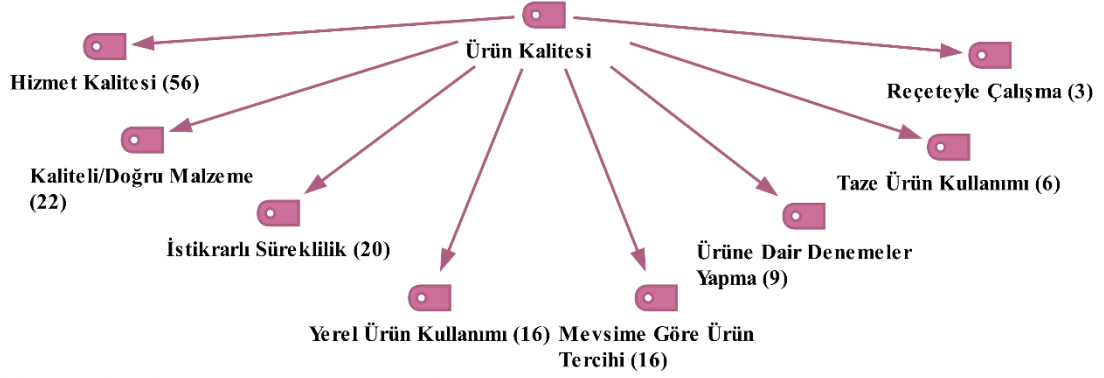
Şekil 5. Temalar gösterimi

Çalışma Şekil 5’te görüldüğü üzere 8 tema altında toplanmıştır. Bunlar: Ürün kalitesi, yer seçimi, mekân tasarımı ve yerleşimi, ekip oluşturma ve tutma, menü planlaması, ürün tedarik süreci, doğru fiyatlandırma, marka kimliği ve tanıtımdır.

#### 3.2.1 Ürün Kalitesi

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Ürün Kalitesi” temasına ait 8 kod oluşturulmuştur. Bunlar Şekil 6’da görüldüğü üzere: Hizmet kalitesi,

kaliteli/doğru malzeme, istikrarlı süreklilik, yerel ürün kullanımı, mevsime göre ürün tercihi, ürüne dair denemeler yapma, taze ürün kullanımı ve reçeteyele çalışmadır.



**Şekil 6.** Ürün kalitesi temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

12 katılımcının en yoğun görüş bildirdiği kod hizmet kalitesi olurken, bunu kaliteli/doğru malzeme ile istikrarlı süreklilik kodları takip etmiştir.

Görüşme için gidilen restoranlarda, ürün kalitesi ile ilgili yapılan **gözlem** sonucunda şu bulgular öne çıkmaktadır. **Hizmet kalitesi**, çoğu katılımcı tarafından ön planda tutulurken bazı katılımcıların ise bilinçli bir tercihle hizmet kalitesinin üzerinde durmadıkları; hizmet kalitesini ön planda tutan katılımcıların sahibi olduğu restoranlarda açık arayla daha üstün bir servis sunulduğu gözlemlenmiştir. Görüşmelerde **Mevsime Göre Ürün Tercihi** üzerinde durduğunu belirten restoranlarda yapılan gözlemlerde, menüde gerçekten de içinde bulunan mevsimin ürünleriyle hazırlanmış çeşitler olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.2.1.1 Hizmet Kalitesi

Ürün Kalitesi temasında katılımcılar **hizmet kalitesi** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Misafire özen güler yüzle gösterilir. "Hoş geldiniz" demekle gösterilir. Hassasiyetle onu iyi dinlemekle gösterilir. İyi dinleyip anlayabilmekle gösterilir." (K6)*

*"Olabildiğince her anlamda verdiğimiz yemekle, sunduğunuz hizmetle karşılığını vermek için çaba gösteriyoruz. Yani kimse geldim yedim beş para etmez demesin diye elimizden geleni yapıyoruz." (K10)*

"Ben ufacak bir şey veriyorum "bunu tadın" diyorum mesela. Çünkü o zaman Türk mutfağıyla ilgisi, algısı değişiyor. Sizle ilgili yaptığı yorum değişebiliyor. Hiç beklemediğiniz biri, beklemediğiniz bir kişi de çıkabiliyor bazen. Bir kere Ramazan'da olmuştu. Gelmiş mesela yemek yemişler iki tane genç. Onlara ben "bunu da yiyin" diyerek ikramda bulunmuştum, onlar New York Times'ta çalışıyormuş, ondan sonra bizi New York Times'a yazdılar. Hiç beklemediğiniz bir ödül olabiliyor esasında. Ben onu ödül için değil, kişinin mutluluğu için yapıyorum. Aynı şeyi bende de olsam öyle isterdim yani. Sonuçta o ilgiyi insanlar bekliyorlar." (K11)

"Gerektiği zaman misafirin yanında olmak, müdahaleci olmadan göz ucuyla takip etmek, doğru bilgiyi verebilmek, onun ufkunu açabilecek malzeme konusunda bilgileri aktarmak. Kısacası evine ve ülkesine döndüğünde hiçbir şekilde unutamayacağı bir tecrübe yaşatmaya çalışmak." (K12)

Katılımcılar sunum, servis, lezzet gibi hizmete dair kriterlerin başarı için önemini dile getirmişlerdir.

#### 3.2.1.2 Kaliteli / Doğru Malzeme

Ürün Kalitesi kategorisinde katılımcılar **kaliteli/doğru malzeme** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Yemeğin zaten olması lazım, iyi malzeme ve bunların kendi içinde tanımları var. Yani iyi malzeme, en iyi ithal malzeme mi, yoksa en iyi yerel malzeme mi? Biz yerel tarafındayız. Yerel ve üretici ile direkt temasta olduğu bir malzeme." (K2)

"Kesinlikle kalite bizim olmazsa olmazımız. İkincisi mevsimsel bazı şeylere tabii ki dikkat ediyoruz. Ve mümkün oldukça o eski menüleri korumaya çalışıyoruz." (K9)

Katılımcılar kaliteli malzeme bulmanın ve kullanmanın önemini dile getirmişlerdir.

#### 3.2.1.3 İstikrarlı Süreklilik

Ürün Kalitesi temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **istikrarlı süreklilik** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Süreklilik ve devamlılık, aynı stabilize kaliteyi ve duruşunu koruyarak bu coğrafya şartlarında işini devam ettirmek, başarının bence yeme içme sektöründeki en önemli somut varlığıdır. Devamlılık ve sürdürülebilirliğin yanı sıra, geliştirebiliyor olmak başarının diğer ifadesi. ... Hepsi böyle üstüne koyarak devam edecek. İki ifade yani; bir süreklilik ve bir de geliştirebilmek." (K2)

"Sürdürülebilirlik aslında bizim için önemli olan o. En başında seçimlerimiz ile başladı, seçim oydu zaten. Biz zaten buranın kira anlaşmasını yaparken de planlamasını yaparken de üç senede bırakıp gidebiliriz ama 15 senelik olsun diye başladı. O yolda da gidiyoruz..." (K3)

Katılımcılar, restoranın istikrarlı sürekliliğinin sağlanmasını ve devamlılığının olmasını bir başarı faktörü olarak belirtmiştir.

#### 3.2.1.4 Yerel Ürün Kullanım

Ürün Kalitesi temasında katılımcılar ayrıca **yerel ürün kullanımı** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"Maksimumda hep küçük üretici gerçekten, bu da artık insanların hepsi, herkesin ağzında olan bir laf ama o insanlarla olan bağı seviyorum... Bunun gibi böyle işte tahini yerinden alalım, baharatları kendi bölgelerinden alalım bunların zaten bence olmazsa olmaz olması gerekiyor bir sektörde zaten. Biz onlara dikkat edenlerdeniz." (K1)

"Ana prensibimiz adil üreticileri bulmak aslında. Mesela pancarları, Balıkesir'den getiriyoruz. Bir çiftçimiz var orada, ona söylüyoruz o ekiyor biz hasatlarını alıyoruz. Kale otunu aynı şekilde, sürü peynirini aynı şekilde zeytinyağı yine aynı şekilde. E benim şöyle bir kafam var, su haricinde her şeyi neredeyse mutfakta yapacağız. Pestilimizden bilmem neyimizden beri. Prensibimin yeni bulduğum bir şeyi söyleyeyim. Kendim yapamayacağım şeyleri adil üreticilerden bulabiliyorsam almak, gidip merkez bir toptancıdan almam kesinlikle, ilk şartım." (K5)

Katılımcılar yerel ürünleri yerinden temin ederek kullanmayı tercih ettiklerini belirtmiştir



### 3.2.1.5 Mevsime Göre Ürün Tercihi

Ürün Kalitesi temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **mevsime göre ürün tercihi** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlara değinmiştir:

*"Bir de mevsimsel tarafı var. Enginar gibi çağla gibi yer elması gibi. Bu ürünler mevsimsel olarak geliyor. Kişisel olarak geliyor."* (K2)

*"Şimdi biz bizim en önemli özelliğimiz tamamen mevsim ürünü kullanıyor olmamız. Bu cümle asla mevsim ürünü kullanmayan arkadaşlarla ilgili şöyle yapıyorlar, böyle yapıyorlar değil ama biz önemli bir görevimiz olduğunu düşünüyoruz mevsimlik ürünün çünkü zaten hani mevsim dışı kullanılan ürünlerde o ürünün gerçek tadını aldığımızı düşünmüyoruz. Bir de biz hatırlarsınız, biz büyürken gerçekten her şeyin bir mevsimi vardı. Yani evde biz ne zaman domates yiyeceğiz diye ağladığım günü ben hatırlıyorum yani ama özlerdik ve çok özlerdik her şey çok lezzetliydi. Her şey çok toprak kokardı ya her şeyin bir zamanı vardı ve her şeyin kıymeti çok fazlaydı. O yüzden yani hani Temmuz ayında yaptığımız ilk patlıcan kızartmasının o tadı kokusu yani bir hala onu çok seviyoruz. Dolayısıyla da mevsimlik ürün kullanıyor olmak bizim için her şeyin önünde. Dolayısıyla menülerimizi yaparken de çok ciddi anlamda mevsim takip ediyoruz."* (K8)

Katılımcılar mevsime göre ürün tercih etmenin başarıya ulaştırdığını belirtmiştir.

### 3.2.1.6 Ürüne Dair Denemeler Yapma

Ürün Kalitesi temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **ürüne dair denemeler yapma** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Başka bir şey yok ya yani genel çerçevede bu şekilde. Yani sürekli çalıştığımız insanlar var. Yeni çalıştığımız insanlar da oluyor. Ama o menüye girene kadar bir 6 ay bizim içerde bir dönüyor. Bir gün farklı bir şekilde pişiriyoruz bir gün farklı bir şekilde deniyoruz. Bir hafta personele yapıyoruz bir hafta işte ben eve götürüyorum. Mesela menüye girene kadar çok eve gidip geliyor. Bir 6 ay falan içerde bir pişiyor, marine ediliyor falan. Tedarikçi ile de bu sürede bir görüşmemiz oluyor, ondan sonra uygunsuzsa menüye giriyor."* (K2)

*"Menü oluştururken bir kere geçmişten gelen tariflerin yapısını hiç bozmuyoruz. Kitaplardan araştırıyoruz. Bir şey ilave edeceksek önce onun denemelerini yapıyoruz sonra devamlı gelen müşterilerimize soruyoruz, böyle ikram ediyoruz "bu olmuş mu? Nasıl fikriniz" falan. Eğer o yemek tutuluyorsa onu belli periyodlar içinde ya her gün ya haftada bir menüye alıyoruz." (K11)*

Katılımcılar alınan ürünlerin üzerinde menüye konulmadan önce denemeler yaptıklarını belirtmiştir.

#### *3.2.1.7 Taze Ürün Kullanımı*

Ürün Kalitesi temasında katılımcılar ayrıca **taze ürün kullanımı** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

*"Bu işe girerken yapmayacağım dediğim şeylerden birisi kuru baharat kullanmamaktı. Burada kuru baharat hiç kullanılmadı. "Salça kullanmayacağım" dedim. Salça hiç kullanılmadı. Böyle baktığımız zaman taze sebze kullanmak, taze otlarla bir şeyler yapmak üzerine. Burada bulduğum her taze ve güzel ürünü kullanıyorum." (K7)*

*" Taze, günlük alıp misafirlere sunmaya çalışıyoruz." (K9)*

Katılımcılar taze ürün kullanımının, ürün kalitesini sağlamada büyük rolü olduğundan bahsetmiştir.

#### *3.2.1.8 Reçeteyle Çalışma*

Ürün Kalitesi temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **reçeteyle çalışma** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlara değinmiştir:

*"Herkesin bir formülü var. Kimisinin formülü disiplin, Kimisinin formülü standart. Benim kombinasyonun kesinlikle standardı sağlamak üzerine satın almayı yapmak ve azami disiplinle o ürünü işlemek. Aslında reçete bir haritadır. Mutfaktaki x bir kişiye reçeteyi verirsiniz. Talimatlar vardır, işte şöyle olacak, sonrasında böyle olacak gibi bir talimat sıralamasıdır. Reçeteye uyulduğu sürece standardı sağlayıp çalışabiliriz." (K5)*

"Birebir reçeteye çalışıyoruz. Reçete klasörüm vardır, çalışanlarımın önlerindedir reçete, ben öyle "aman reçeteyi saklayayım, aman tarif bende olsun, onlar bir şey eksik görsün" yok öyle bir şey. Asla olmadı benim mutfağında olmaz da. Bir de mutfak terazisi. Bu ikisini ortalıkta kapışırılar: Bunu personele öğretmek, anlatmak çok zordur. Yani bu çok önemli. O yüzden bugün yediğinizi yarın da aynı şekilde, bazen belki şaşmalar olabilir, yiyebiliyorsunuz." (K10)

Katılımcılar birebir reçeteyi takip etmelerinin, ürün kalitesinde standardı sağladığından bahsetmiştir

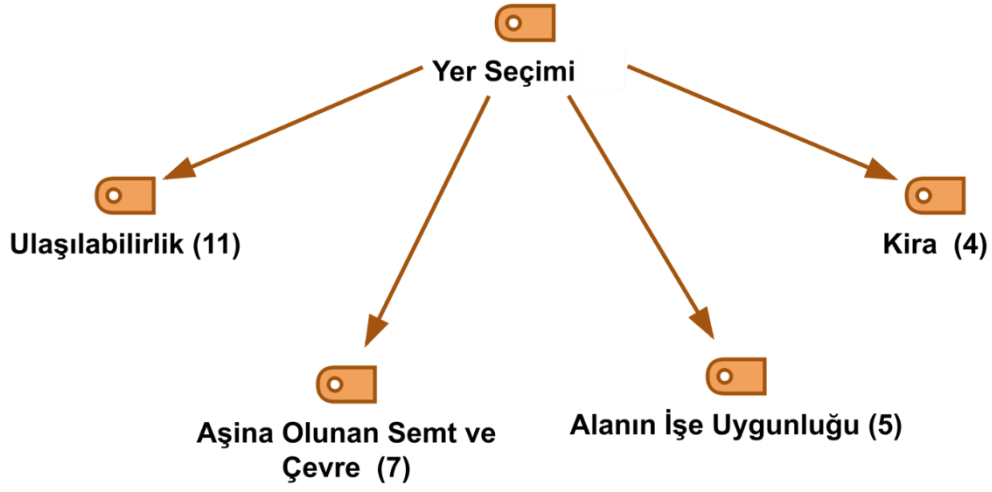
**Tablo 2.** Katılımcılara göre ürün kalitesi frekans tablosu

| Kod Sistemi                | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 |
|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Ürün Kalitesi              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Hizmet Kalitesi            |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●   | ●   | ●   |
| Kaliteli/Doğru Malzeme     | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●   | ●   | ●   |
| İstikrarlı Süreklilik      |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●   | ●   | ●   |
| Yerel Ürün Kullanımı       | ●  |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●   | ●   | ●   |
| Mevsime Göre Ürün Tercihi  |    | ●  | ●  |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●   | ●   | ●   |
| Ürüne Dair Denemeler Yapma |    | ●  | ●  |    | ●  |    |    |    |    |     | ●   | ●   |
| Taze Ürün Kullanımı        |    |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●   | ●   | ●   |
| Reçeteye Çalışma           |    |    |    |    | ●  |    |    |    |    | ●   |     |     |

Ürün Kalitesi teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcı görüşleri: Hizmet kalitesi, kaliteli/doğru malzeme, istikrarlı süreklilik kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

### 3.2.2 Yer Seçimi

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan "Yer Seçimi" temasına ait 4 kod oluşturulmuştur. Bunlar Şekil 7'de görüldüğü üzere; ulaşılabilirlik, aşına olunan semt ve çevre, alanın işe uygunluğu, kiradır.



**Şekil 7.** Yer seçimi temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Katılımcıların en çok bahsettikleri kod ulaşılabilirlik olurken, kira en az bahsi geçen kod olmuştur.

Görüşme için gidilen restoranlarda, **yer seçimi** ile ilgili yapılan **gözlem** sonucunda şu bulgular öne çıkmaktadır: Görüşmelerde **ulaşılabilirlik** üzerinde durduğunu belirten restoranlarda yapılan gözlemde, restoranın yerinin kolay ulaşılabilir olduğu; toplu taşıma durağına yakınlığı ve işlek cadde üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.2.1 Ulaşılabilirlik

Yer Seçimi temasında katılımcılar **ulaşılabilirlik** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*“İyi ki burada olmuşuz çünkü araçla çok rahat ulaşıyor. Marmaray’la çok kolay gelinebiliyor. Kadıköy’den yürünerek çok tatlı bir yol üzerindeyiz. Bağdat Caddesi’ni çok yakınız. Biz çok ciddi anlamda stratejik bir noktadayız Şimdi oradan bir yere ayrılamıyoruz. Mesela alternatif dükkân baktığımızda yok yok diyoruz, burası çok iyi.” (K8)*

*“Lokasyon çok önemli. Öncelikle yerinizin insanların kolay ulaşabileceği bir yer olması lazım, çok uzakta olursanız ne yaparsanız yapın, ayakta kalmanız zor olur. Birileri gelir ama bir hacim yaratamazsınız. Konseptinizden ödün vermeniz gerekir.” (K12)*

Katılımcılar, restoranın yerini seçerken ulaşılabilirliğe önem verdiklerini ve merkezi yerleri tercih ettiklerini dile getirmişlerdir.

### 3.2.2.2 Aşına Olunan Semt ve Çevre

Yer Seçimi temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **aşına olunan semt ve çevre** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Biz başlarda Karaköy gibi İstanbul'un merkezi sayılabilecek yerlerinde işletme baktık ama sonra niye böyle bir şey yapıyoruz dedik; artık herkes lokalleşmeye gidiyor. Kendi mahallemizde kalalım, trafiğe de girmeyelim müşteri de girmesin. Her gün başka insanlarla yüzleşmek değil de, biz buraya her gün bir arkadaşımızı görecek gibi geliyoruz." (K3)*

*"Ben yıllardır Cihangirde oturuyorum. Beyoğlu'nu sevdiğim için, lokantanın da Beyoğlu'nda olmasını istedim. Bir tane kriter koydum. Orada olmayı seviyordum, önceki çalıştığım işletmem de zaten oradaydı. Bu yüzden burayı tercih ettim." (K12)*

*"Biz birincisi oturduğumuz, bildiğimiz, yaşadığımız ve daha önceki iş yerlerimizde çalışarak misafirlerimizi tanıdığımız bir bölgede konumlanmak istedik." (K8)*

*"Kaan küçükken Kızıltoprak'ta doğmuş, burada büyümüş.... Kadıköy, iletişim kurmayı sevdiğimiz insanların daha fazla bulunduğu bir yer" (K4)*

Katılımcılar kendi aşına oldukları, tanıdıkları ve bildikleri semtlerde restoranı konumlandıklarını belirtmiştir.

### 3.2.2.3 Alanın İşe Uygunluğu

Yer Seçimi temasında katılımcılar ayrıca **alanın işe uygunluğu** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

*"Yer seçiminde alanın büyüklüğü çok büyük bir etken. Alanın büyüklüğü, arkanın genişliği, istenilenin yapılabiliyor olması için ayrılan bölmeler. Arkada bir tarla alanımız var, kompost alanımız var. Burayı kurarken şehrin göbeğinde bunları yapıyor olabilmek rol oynamış." (K5)*

"Çok doğru bir noktada olduğumu düşünüyorum; yapılan işe göre lokasyonun önemi çok büyük. Bir kere öğlen servisi veriyorsanız orada çalışan kitlenin çok yoğunlukta olması gerekiyor. Aynı zamanda akşam da hizmet vereceksiniz sadece iş merkezlerinin olduğu yerde olmak çok saçma. Yani hem yerleşik yaşayan, ikamet eden insanların olduğu noktada olacaksınız eğer akşam da olacaksa. Bunların ikisi de var burada. Çok keyifli, çok güzel. Yani akşamı da olabilen, öğleni de olabilen çok doğru bir lokasyonda olduğumuzu düşünüyorum." (K10)

"Üç sene sürdü burayı kiraladıktan sonra açabilmemiz. Çok sancılıydı. Alnımızın akı ile çıktık diye düşünüyorum. Orada da sürdürülebilirlik çıkıyor aslında. İç mekan dış mekan değil, bütün olarak düşündük. Aydınlık ve kendini iyi hissetme hissi bize içerde de insanları ağırlama imkanı ve avantajı veriyor." (K3)

Katılımcılar restoranın yerini seçerken, alanın büyüklüğünü ve ferahlığını göz önünde bulundurdıklarından bahsetmiştir.

#### 3.2.2.4 Kira

Yer Seçimi temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **kira** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Açıkkası şimdi burayı bulduğumuzda özellikle boğazda bir yer seçelim gibi bir derdimiz yoktu. Kirası çok uygundu, o yüzden seçtik." (K2)

"En ucuz yer. Çok net bir şey. Yani önünden neredeyse insan geçmeyen bir yerdeyim. Önemli kabul ettiğimiz restoranların hepsini aklınızdan geçirin, bir tanesi benim kadar kör bir noktada değildir. Yalnızca kiraya parayı vermek istemiyorum. Çünkü müthiş kiralar." (K7)

Katılımcılar kira fiyatlarının büyük bir etken olduğunu belirtmiştir.

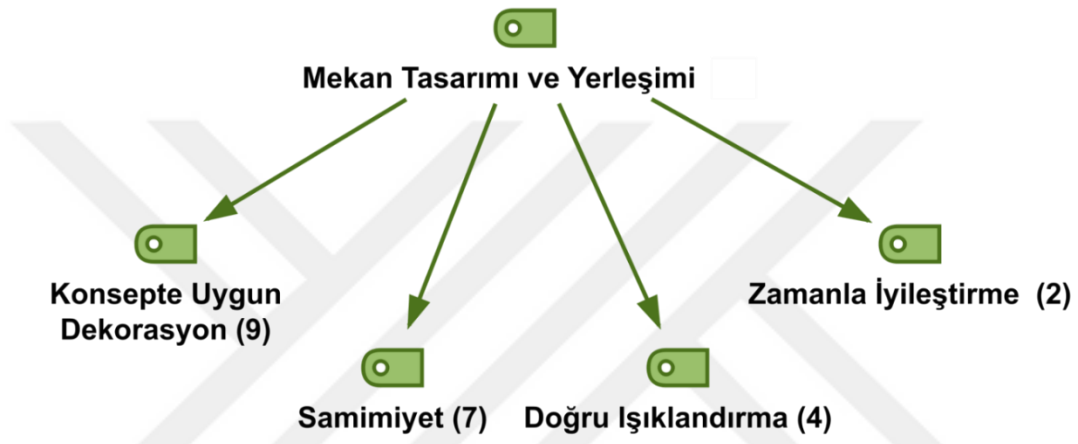
**Tablo 3.** Katılımcılara göre yer seçimi frekans tablosu

| Kod Sistemi                | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | TOPLAM |
|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--------|
| Yer Seçimi                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | 0      |
| Ulaşılabilirlik            |    | 2  |    | 3  | 1  |    |    | 1  |    | 1   | 1   | 2   | 11     |
| Aşına Olunan Semt ve Çevre |    |    | 1  | 2  |    | 1  |    | 1  |    |     | 1   | 1   | 7      |
| Alanın İşe Uygunluğu       |    |    | 1  | 1  | 2  |    |    |    |    | 1   |     |     | 5      |
| Kira                       | 1  |    |    | 1  |    |    | 2  |    |    |     |     |     | 4      |
| TOPLAM                     | 0  | 3  | 2  | 7  | 3  | 1  | 2  | 2  | 0  | 2   | 2   | 3   | 27     |

Yer Seçimi teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcı görüşleri ulaşılabilirlik, aşına olunan semt ve çevre kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

### 3.2.3 Mekân Tasarımı ve Yerleşimi

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Mekân Tasarımı ve Yerleşimi” temasına ait 4 kod oluşturulmuştur. Bunlar Şekil 8’de görüldüğü üzere; konsepte uygun dekorasyon, samimiyet, doğru ışıklandırma, zamanla iyileştirme.



Şekil 8. Mekân tasarımı ve yerleşimi temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Katılımcılar, en çok konsepte uygun dekorasyon ile samimiyet kodlarından bahsetmişlerdir.

Görüşme için gidilen restoranlarda, yer seçimi ile ilgili yapılan **gözlem** sonucunda şu bulgular öne çıkmaktadır: Görüşmelerde **samimiyet** üzerinde durduğunu belirten restoranlarda yapılan gözlemlerde, restoranın misafire kendini evindeymişçesine samimi hissettiren ailenin büyüğünden kalma bir büfe gibi öğeleri başarıyla kullandığı tespit edilmiştir.

#### 3.2.3.1 Konsepte Uygun Dekorasyon

Mekân Tasarımı ve Yerleşimi temasında katılımcılar **konsepte uygun dekorasyon** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Ahşap, loş ışık, pirinçler yani hepsi birbiriyle örtüşen bir romantiklik ruhu var. Tuvalette elinize akan sabunun renkli olmaması gerektiğine kadar düşünülmüş detaylar var." (K1)

"Servis tabaklarını klasik, eski usul, düz beyaz kullanıyoruz çok modernleşmeden. Turkuaz çinilerin çok uzun yıllardır burada olması, onları korumak. Yeni bir şey yapmaktansa eskiyi korumak çok daha zor bir şey, bunu korumaya çalışıyoruz. Fazla klasikten uzaklaşmadan devam ettirmeye çalışıyoruz." (K9)

"Bizim marka ile bütünleşmiş açık mutfak, bar, çinko var. O yüzden mimara biz şöyle bir şey istiyoruz derken onları da söyledik." (K4)

Katılımcılar restoran konseptine uygun dekorasyon seçimi yaptıklarını dile getirmişlerdir.

#### 3.2.3.2 Samimiyet

Mekân Tasarımı ve Yerleşimi temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **samimiyet** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Galiba samimi olması... Bir şekilde hep insanı böyle ev gibi hissettiriyor. Benim misafirlerimden aldığım yorum bu." (K6)

"Sıcaklık olsun istedik. Geldiği zaman insanları böyle itmesin. Çok aşırı modern olmasını istemedik yani böyle sıcak bir ortam olsun. İnsanlar geldiği zaman şöyle bir otururken keyif alsın. Şu dolabı koymamızın sebebi bile bu... Gelen burada bir büyüğünün evine gelmiş ve salonunda, masada oturuyor duygusu versin istedik." (K10)

Katılımcılar restoran dekorasyonunda samimi bir hava vermeyi önemsediklerini belirtmiştir.

#### 3.2.3.3 Doğru Işıklandırma

Mekân Tasarımı ve Yerleşimi temasında katılımcılar ayrıca **doğru ışıklandırma** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"Işıklandırmalara çok dikkat ettim. Bizim lambalar çok belirleyici oldu. Lokanta için bayağı bir aradım, nasıl bir aydınlatma olsun diye." (K12)



*“Ben bir aydınlatma uzmanı değilim. O konularda deneye yanıla, yapa yapa, mimar arkadaşlarımızın bizi yönlendirmesiyle doğru yolu buluyoruz diyebilirim.”*  
(K6)

Katılımcılar ışıklandırmaya dikkat ettiklerinden bahsetmiştir.

#### 3.2.3.4 Zamanla İyileştirme

Mekân Tasarımı ve Yerleşimi temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **zamanla iyileştirme** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlara değinmiştir:

*“Burada iki aşamaya dikkat ettik. İlk kurarken bütçe belliydi. Bu bütçe dahilinde mümkün olduğunca bir ev salonu gibi tasarladım burayı. Bu ilk aşamada bütün bütçeyi salon ve mutfak için harcadık. Terasa neredeyse hiçbir şey yapmadık. Açıldıktan sonra dükkân yatırımlarını çıkarmaya devam etti. Kazandığımız parayla, ikinci aşamada, terası düzenledik. Mutfak tarafını olması gerektiği gibi bir hale çevirdik. İstasyonundan mermer kaplamalı tezgahına kadar, sistemin temiz akması ve pürüzsüz bir mutfak için.”* (K2)

*“Çok planlı hareket etmemiz gereken bir noktada açtık dükkanımızı. Çünkü elimizdeki imkanlarla orayı yapmamız gerekiyordu. Badana boyasını yaptırдық, işte sağına soluna baktık. Nasıl bir yer olmalı, elimizde ne var kullanabileceğimiz. Hakikaten tatlı bir ev salonu gibi olsun istedik. Ama bir yandan yaptığımız işi göstermemiz de gerekiyordu, işte bir vitrin dolap olmalıydı. Ha bundan sonra böyle mi olmalı mı? Asla olmamalı. Şimdi değişiyor. Çünkü içinde yaşadıkça gördük. Profesyonel mutfak yaptırдық. Sonra bir kadın girişim hibesi aldık. Orada bütün cihazlarımızı yeniledik, değişiyor. Şimdi yeni planımızda çok başka bir görüntüye kavuşacağız ama yine kimseyi korkutmadan tatlı bir şekilde. Daha lokanta gibi gözükecek bir hâle dönüşeceğiz işte artık. Biraz daha geri planda mutfağımızın büyüdüğü biraz açık mutfağa dönmeyi planladığımız bir şey hayal ediyoruz.”* (K8)

Katılımcılar restoran dekorasyonunu zamanla bütçe buldukça iyileştirdiklerini ve geliştirdiklerini belirtmiştir.

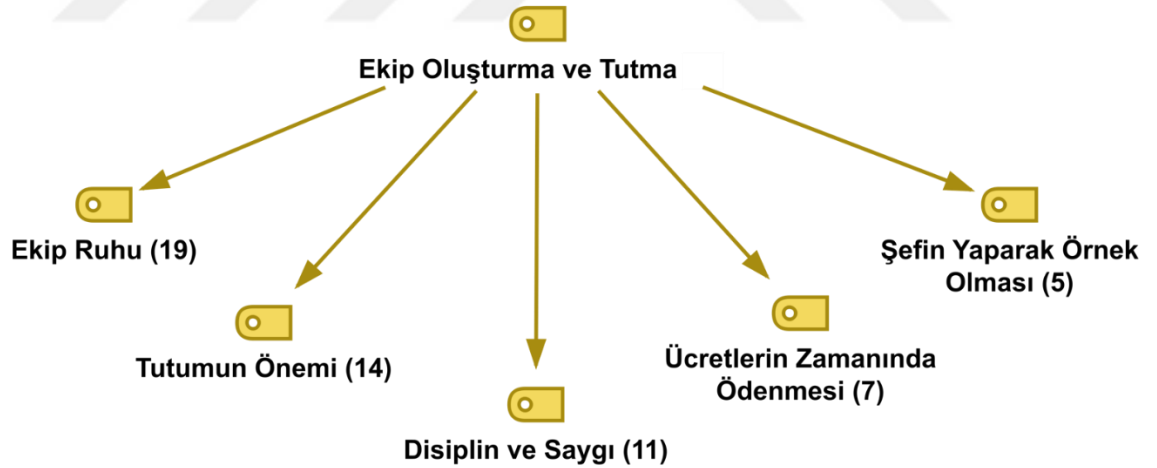
**Tablo 4.** Katılımcılara göre mekân tasarımı ve yerleşimi frekans tablosu

| Kod Sistemi                   | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | TOPLAM |
|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--------|
| ▼ Mekan Tasarımı ve Yerleşimi |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | 0      |
| Konseptte Uygun Dekorasyon    | 2  | 1  |    | 2  |    |    |    | 1  | 1  |     | 1   | 1   | 9      |
| Samimiyet                     |    |    | 2  | 1  |    | 1  |    | 1  |    | 2   |     |     | 7      |
| Doğru Işıklandırma            | 1  |    |    | 1  |    | 1  |    |    |    |     |     | 1   | 4      |
| Zamanla İyileştirme           |    | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |     |     |     | 2      |
| Σ TOPLAM                      | 3  | 2  | 2  | 4  | 0  | 2  | 0  | 3  | 1  | 2   | 1   | 2   | 22     |

Mekân Tasarımı ve Yerleşimi teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcı görüşleri konseptte uygun dekorasyon, samimiyet kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

### 3.2.4 Ekip Oluşturma ve Tutma

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Ekip Oluşturma ve Tutma” temasına ait 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar Şekil 9’da görüldüğü üzere; ekip ruhu, tutumun önemi, disiplin ve saygı, ücretlerin zamanında ödenmesi, şefin yaparak örnek olmasıdır.



**Şekil 9.** Ekip oluşturma ve tutma temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Ekip ruhu ile tutumun önemi, katılımcılar tarafından en çok üzerinde durulan kodlar olmuştur.

Görüşme için gidilen restoranlarda, ekip oluşturma ve tutma ile ilgili yapılan **gözlem** sonucunda şu bulgular öne çıkmaktadır: Görüşmelerde **tutumun önemi**

üzerinde durduğunu belirten restoranlarda yapılan gözlemde, çalışanların olumlu tutumu ve ekibin uyumlu çalışması dikkat çekmiştir.

#### 3.2.4.1 Ekip Ruhü

Ekip Oluşturma ve Tutma temasında katılımcıları **ekip ruhu** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*“Ben hikâyeye biraz beraber yürümek gibi bakıyorum. Hep söylüyorum sen ne yaparsan ekip onu yapar. Yani lider yaparsa ekip ilerler. İşte pandemide de böyle oldu. Herkes birbirini motive etti. Motivasyonu oturttuk, bu geçecek diye. Herkes elini taşın altına koydu. Kimisi paket hazırladı, işte ben paket dağıtımı yaptım elimde pos makinası ile. Bu yüzden ekip ruhunun temeli: lider yaparsa ekip inanır. Liderin de bunu ekibi inandırmak için değil, gerçekten hissediyorsa yapması lazım.” (K2)*

*“Bir kriterimiz şu: yeni bir personel başladığında izin gününde buraya gelmişse tamam oldu deriz. Önce şaşırıyorduk sonra bir rutin haline geldi. Çok bir arada yaşıyor.” (K1)*

*“Açıldığımızdan beri en uzun süredir birlikte çalışan ekipleyiz. Şu anda çok şanslıyız. Biz ne yapıyoruz? Biz çok zaman geçiriyoruz ekiple. Yaz tatili olduğu zaman birlikte seyahat ediyoruz. Her hafta çarşamba günleri poker oynuyoruz. Adada bir çalışanımızın yazlık bir evi var, kışın ailesi orada değilken biz gidiyoruz, orada mangal partisi yapıyoruz, Birlikte çok zaman geçiriyoruz.” (K4)*

*“Bence aidiyet duygusu çok önemli. İnsanlar, özellikle serviste bir kesim, deneyim yaşamak için dolaşüyor. Onun önüne geçmen mümkün değil. Burayı bir aile ve ev gibi tutmaya çalışıyoruz. Bu konuda iyiyiz galiba.” (K3)*

*“Ekibin çok uzun yıllar burada çalışmasını sağlıyoruz. Mümkün olduğunca, tabii ki bazen biz onlara uymuyoruz, onlar bize uymuyor, değişiklikler olabiliyor. Öncelikle çok profesyonel ekip değil de düzgün, iyi karakterli insanları seçip, bünyemize katıp burada bizim yetiştirdiğimiz kurallara göre, burasının örf adetlerine uyacak şekilde devam ediyoruz.” (K9)*

*“Şu an en iyisi gelsin buraya, onu almadan ekibin ruhunu bozacak mı diye bakarım.” (K5)*

Katılımcılar çalışanların aidiyet duygusunun ve ekibin birlikte çalışabilmesinin önemini dile getirmişlerdir.

#### 3.2.4.2 Tutumun Önemi

Ekip Oluşturma ve Tutma temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **tutumun önemi** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Tutum. Yeteneği verebiliyoruz çünkü. Şöyle yeteneği verebiliyoruz derken bizimle devamlı bir şekilde ilerleyebiliyorsa bir yerden sonra zaten onu eğiterek istediğimiz noktada yönlendirebiliyoruz. O yüzden devamlılık daha önemli." (K2)*

*"Tutum. Her zaman için. Yetenek tek başına hiçbir şey için yeterli değil bana kalırsa. Çok yetenekli olup çok ziyan olan birçok insan var. Sadece bizim sektörde de değil yani. Ben daha az yetenekli olup çok daha çalışkan olmayı tercih ederim." (K6)*

*"Ben karakter peşindeyim. Ben zaten o çocuğu ona göre eğitirim. Benim derdim: ben ona öğretebilir miyim? Yeni gelen arkadaşına ben istediğim tarifi öğreteyim, o almak istiyor mu? Sorun burada." (K5)*

*"Bence insanın iyi, ahlaklı olması önemli her şeyden önce. Çünkü ben bazı şeylerin çalışarak yapılabileceğine, yani istiyorsa karşı taraf buna inanıyorum. Eğer hakikatten niyeti iyiyse olur." (K11)*

*"Bugüne kadar yeteneği ile bir insan aldığımı hatırlamıyorum. Yukarıda bir olay çıkarır mı çıkarmaz mı, anlaşabilir mi anlaşamaz mı? Her biri omurganın bir parçası; birinde bir şey oldu mu omurga dağılıyor. Tutumları ve insanlarla takım olarak çalışma becerileri her zaman ön planda oluyor. İyi insan olmaları gerekiyor." (K3)*

Katılımcılar çalışanların tutumunun, davranışlarının yetenekten daha önemli olduğunu belirtmiştir.

#### 3.2.4.3 Disiplin ve Saygı

Ekip Oluşturma ve Tutma temasında katılımcılar ayrıca **disiplin ve saygı** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

*"Benim şöyle bir prensibim var: ben çalışma arkadaşlarıma karşı açık olmayı çok büyük bir sorumluluk olarak görüyorum. Herkesin birbirine saygı duyması önemli. Ben o samimiyette ve o dikkatte arkadaşlarımla iletişim kurmaya çalışıyorum. Onlara gerçekten çok önemli olduklarını, yaptıkları işi gerçekten iyi yaptıklarında mutlu olabileceklerini anlatıyorum." (K6)*

*"Biz özel yeteneği olan insanlar istemedik. Burada küçük küçük şeyleri yan yana getirerek bu tabağı oluşturuyoruz. Mucizeler yaratacak insanlara ihtiyacımız yok. Sonuçta bize düzenli, disiplinli insanlar gerekiyor." (K7)*

*"Biz yalansız dolansız iş yapıp müşterilerimiz için çalıştığımızı belli ederken, elemanlarımın da bunu yaparken saygı görmesini istiyorum. O dengeyi kurabildikleri zaman zaten herkes kendini iyi hissediyor. Servis eden de müşteri de kendini iyi hissediyor." (K3)*

Katılımcılar ekibin disiplinli ve düzenli çalışması ve ekip içinde saygının önemsendiğinden bahsetmiştir.

#### *3.2.4.4 Ücretlerin Zamanında Ödenmesi*

Ekip Oluşturma ve Tutma temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **ücretlerin zamanında ödenmesi** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlara değinmiştir:

*"İşler ters gitse bile ilk yaptığım şey personel maaşı ödemek. Bu hep böyledir. Çalışanlar orayı ayakta tutuyorlar; onlar olmazsa asla oradan yemek de çıkmaz hiçbir şey de çıkmaz. Mutsuz elemanla iyi bir yemek çıkaramazsın." (K1)*

*"Sürebiliyor olması lazım, ödemelerini zamanında yapacak, personellerine zamanında ödeme yapacak. Yoluna devam edecek." (K12)*

*"Kesinlikle önce maaşlarınızı yatırmanız gerekiyor. Finansal anlamda kendilerini güvende hissetmeleri gerekiyor. Dükkanın ayakta kalacağına inanmaları gerekiyor." (K12)*

Katılımcılar çalışan maaşlarının zamanında ödenmesi gerektiğini belirtmiştir.

### 3.2.4.5 Şefin Yaparak Örnek Olması

Ekip Oluşturma ve Tutma temasında katılımcılar ayrıca **şefin yaparak örnek olması** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"Bir işletmenin başarılı olması ve daha doğrusu başarısının sürekli olması için en önemli etkenlerden biri İşletme sahibinin mutfağa hakim olması. Mümkünse şefin ortak olması ya da şefi yönetebilecek, değişen şeflere stabil reçeteleri uygulatabilecek bir ortağın olması." (K1)

"Bir şey yapılacaksa elbirliğiyle yapalım diye ben önce yapmaya başlıyorum. Onu yap bunu yap demek gibi bir tarzım yok. Ben yapıyorsam onlar da arkamdan geliyor. Zaten tarz olarak da yapmayı ve çalışmayı severim. Yani söyleyip yaptırmaktansa birlikte çalışmayı sevdiğim için belki. O yüzden de ekibimle her zaman böyle bir aile ortamını yakalamışumdur. Mutlular herhalde zannediyorum benimle olmaktan." (K10)

"Bizim en önemli özelliğimiz, pişirmek ve yapmak için işe girişmiş olmam. Bugüne kadar gelen herkes beni ocağın başında ya da kasanın başında gördü." (K7)

Katılımcılar şefin ekibe davranışları ve çalışmasıyla örnek olması gerektiğinden bahsetmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcılara göre ekip oluşturma ve tutma frekans tablosu

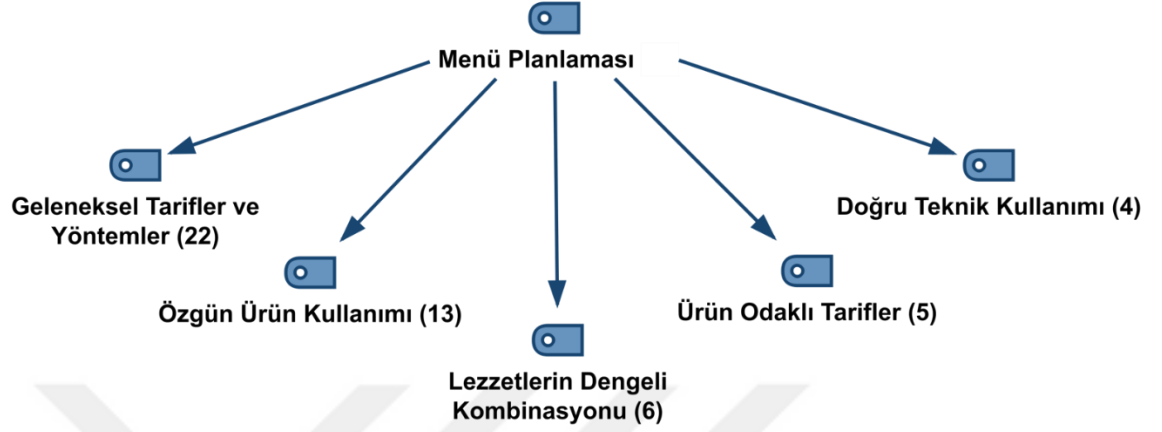
| Kod Sistemi                     | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | TOPLAM |
|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--------|
| ❏ Ekip Oluşturma ve Tutma       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | 0      |
| ❏ Ekip Ruhu                     | 4  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  |    | 1  | 2  | 3   |     | 1   | 19     |
| ❏ Tutumun Önemi                 | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 2   | 1   | 14     |
| ❏ Disiplin ve Saygı             |    | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  |    | 1   | 1   |     | 11     |
| ❏ Ücretlerin Zamanında Ödenmesi | 1  |    |    | 1  | 2  |    |    |    |    | 1   |     | 2   | 7      |
| ❏ Şefin Yaparak Örnek Olması    | 1  | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    | 2   |     |     | 5      |
| Σ TOPLAM                        | 7  | 4  | 4  | 7  | 7  | 3  | 2  | 4  | 3  | 8   | 3   | 4   | 56     |

Ekip Oluşturma ve Tutma teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcı görüşleri ekip ruhu, tutumun önemi kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

### 3.2.5 Menü Planlaması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan "Menü Planlaması" temasına ait 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar Şekil 10'de görüldüğü üzere; geleneksel

tarifler ve yöntemler, özgün ürün kullanımı, lezzetlerin dengeli kombinasyonu, ürün odaklı tarifler, doğru teknik kullanımıdır.



Şekil 10. Menü planlaması temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Katılımcılar, menü planlaması konusunda, en çok geleneksel tarifler ve yöntemler kodunun üzerinde dururken, doğru teknik kullanımı en az görüş bildirilen kod olmuştur.

Görüşme için gidilen restoranlarda, menü planlaması ile ilgili yapılan **gözlem** sonucunda şu bulgular öne çıkmaktadır: Görüşmelerde **geleneksel tarifler ve yöntemler** üzerinde durduğunu belirten restoranlarda yapılan gözlemlerde, menüde çok sayıda geleneksel lezzet olduğu ve tadım yapma imkânı olan ürünlerde geleneksel yöntemlerin kullanılmış olduğu tespit edilmiştir. Ancak diğer taraftan, görüşmelerde **özgün ürün kullanımı** konusunda tutkulu olduklarını belirten katılımcıların, bunu menülerine aynı ölçüde yansıtamamış oldukları gözlemlenmiştir.

#### 3.2.5.1 Geleneksel Tarifler ve Yöntemler

Menü Planlaması temasında katılımcıları **geleneksel tarifler ve yöntemler** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*“Geleneksel tariflerde tarifi bozmadan güçlendirerek ilerliyoruz. Sadece olması gerektiği gibi kıyma, soğan, karabiber, kırmızı et ama et suyunu çok güçlendirilmiş bir*

*halde yapıyoruz. Yani temelde yerine gidip öğrendiğimiz tarifi daha iyi nasıl yapabilirsek öyle yapıyoruz.” (K2)*

*“Geleneksel reçeteler kullanıyorum ve bu konuda biraz fazla tutucu muyum diyeyim fazla sabit fikirli miyim diyeyim bilmiyorum. Ben reçeteleri çok değiştirmeden kullanmaya çalışıyorum. Yani neyse o. Ben dün Kastamonu’da bir şeyi nasıl yediysem geldiğinde burada da yiyen ona en yakın lezzeti alsın.” (K10)*

*“Bizim en önemli ürünümüz, amiral gemimiz, keşkek ve keşkeği geleneksele en yakın şekilde yapmaya çalışıyoruz. Önce kendi ilikli kemik suyumuzu hazırlıyoruz. O ilikli kemik suyu ve Kastamonu'dan gelen buğdayımızı kullanıp hazırladığımız tiftiğimizi dana etiyle birlikte yedi saat pişiriyoruz. Piştikten sonra onu tahta tokmakla döverek kıvama getirmeye çalışıyoruz.” (K8)*

*“Geçmişim var, ailemin bir yemek kültürü var, annemden aldığım şeyler var ve benim temel olarak yürüdüğüm yol onların yolu. Bazen onlardan farklı bir şey yapıyorum ama bütün içerikler aynı. Ben geleneksel pişirme yöntemlerini seven ve bunu sürdüren bir insanım.” (K7)*

Katılımcılar geleneksel tarifleri ve yöntemleri sıklıkla kullandıklarını ve benimsediklerini dile getirmişlerdir.

#### 3.2.5.2 Özgün Ürün Kullanımı

Menü Planlaması temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **özgün ürün kullanımı** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*“Evet özgün ürünleri tarifte ilk tercih ediyoruz. Denizli kale biberi buna çok iyi örnek. Özgün malzemeyi buluyoruz. En iyi hangi teknik o malzemeyi ortaya çıkarıyorsa onu uyguluyoruz. Vardığınız noktada en iyi eşlikçisi nedir o malzemenin? Çikolata mı, helva mı? Bu denemelerden sonra en iyisine karar verip menüde ona göre yerleştiriyoruz.” (K2)*

*“Kesinlikle. Özgün ürünler bazı endemik ürünler oluyor, sadece bir bölgede yetişen, onları da sürekli getiriyorum. Ülkenin birçok yerinden sürekli ürün getiriyorum. Burada hiçbir yerde bulamayacağın birçok ürün. Bazen kuru bakliyat olabiliyor bu, bazen baharat olabiliyor, bazen sebze olabiliyor.” (K10)*



Katılımcılar menülerinde özgün ürünler ve tarifler kullandıklarını belirtmiştir.

### 3.2.5.3 Lezzetlerin Dengeli Kombinasyonu

Menü Planlaması temasında katılımcılar ayrıca **lezzetlerin dengeli kombinasyonu** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

*“Ben zıtlıkları çok severim. Kombinasyon değişikliklerini çok seviyorum. Bunu yaparken de yapmış olmak için değil, eğlenceli hale getirmek için yapıyorum. Yani siz menüyü elinize aldığınızda ben şunu görmeyi çok istiyorum: Ne kadar güzel kombin, ne kadar değişik olmuşu duymak. Bu ne güzel kombinasyonu demeniz çok hoşuma gidiyor.” (K5)*

*“Menü tamamen matematik meselesi bana kalırsa. Hem birbirine bağlı olması lazım hem birbirini destekleyici olması lazım.” (K6)*

Katılımcılar menüde bulunan yemeklerin ve lezzetlerin birbiriyle uyumlu olması gerektiğinden bahsetmiştir.

### 3.2.5.4 Ürün Odaklı Tarifler

Menü Planlaması temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **ürün odaklı tarifler** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlara değinmiştir:

*“Ürün odaklı tariflerde ise ürünün ana karakteri neyse bunu ön plana çıkaracak teknikler üzerinden gidiyoruz. Bezelye ile bir sürü denemeden sonra vardığımız, en iyi fıstık olmuştu çünkü fıstık parfümü bezelyeyi inanılmaz yükseltiyor.” (K2)*

*“Mesela bende bazen şöyle bir şey oluyor: Bazen malzemedan gidiyorum ben. Diyorum ki baklagillere bakayım. O baklagillerden bir şey hayal ediyorum. Piyaz bence çok güzel bir ürün. Ben çok severim. Ama biz mesela piyazdan kara kılçık buğdaylı, rokalı hafif hardal soslu bir salata yaptık.” (K6)*

Katılımcılar belli bir ürünü odağına alan tarifleri de menüye dahil ettiklerini belirtmiştir.

### 3.2.5.5 Doğru Teknik Kullanımı

Menü Planlaması temasında katılımcılar ayrıca **doğru teknik kullanımı** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

“Doğru malzemeyi, doğru teknikle buluşturuyoruz. En iyi hangi teknik o malzemeyi ortaya çıkarıyorsa onu uyguluyoruz. Malzemenin kendi karakterini ön plana çıkaracak bir yemek yapıyoruz.” (K2)

“Başarımızdaki önemli faktörlerden bir tanesi mesela atıyorum kazandibi niye güzel oluyor? Çünkü zaten biz onu bir kazan yapıyoruz. Fabrikasyon çıkmıyor. Buradaki hiçbir yemek fabrikasyon çıkmıyor. Şekerpare de elde yapılıyor, kazandibi de baktığınız zaman 3 tepsi falan çıkıyordur maksimum. Şimdi bunların hepsi bakır kazanda yapılıyorlar. Sadece kazandibi için bir tane koca bir makine var.” (K11)

“İyi bir damağımız olduğunu ve iyi bir yemeğin nasıl olması gerektiği konusunda çok tatmin edici bir fikrimiz olduğunu düşünüyorum. Bir yemeği iyi yapan işte doku. Ya da farklı ürünleri bir araya getirebilme yeteneği ve görgüsü.” (K4)

Katılımcılar menüyü planlarken doğru tekniklerin kullanılmasının önemli olduğundan bahsetmiştir.

**Tablo 6.** Katılımcılara göre menü planlaması frekans tablosu

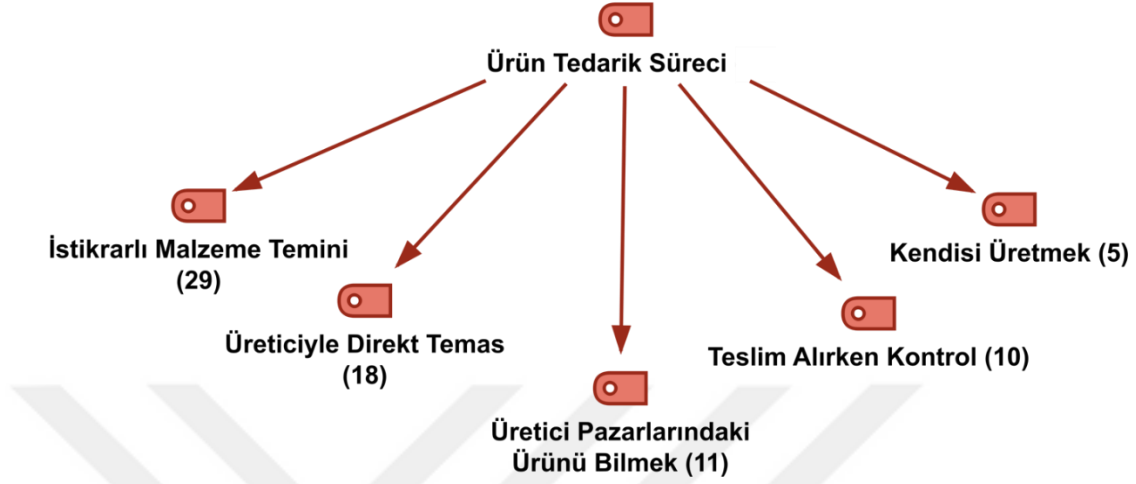
| Kod Sistemi                      | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | TOPLAM |
|----------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--------|
| Menü Planlaması                  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | 0      |
| Geleneksel Tarifler ve Yöntemler | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 4  | 2   | 2   | 1   | 22     |
| Özgün Ürün Kullanımı             | 1  | 2  |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 3   | 1   | 1   | 13     |
| Lezzetlerin Dengeli Kombinasyonu | 1  |    |    |    | 1  | 1  |    | 1  |    | 1   |     | 1   | 6      |
| Ürün Odaklı Tarifler             |    | 1  |    | 1  |    | 1  |    |    |    | 2   |     |     | 5      |
| Doğru Teknik Kullanımı           |    | 2  |    |    |    |    |    |    |    |     | 1   | 1   | 4      |
| TOPLAM                           | 4  | 8  | 2  | 3  | 3  | 4  | 1  | 4  | 5  | 8   | 4   | 4   | 50     |

Menü Planlaması teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcı görüşleri geleneksel tarifler ve yöntemler, özgün ürün kullanımı kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

### 3.2.6 Ürün Tedarik Süreci

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Ürün Tedarik Süreci” temasına ait 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar Şekil 11’de görüldüğü üzere; istikrarlı

malzeme temini, üreticiyle direkt temas, üretici pazarlarındaki ürünü bilmek, teslim alırken kontrol, kendisi üretmektir.



Şekil 11. Ürün tedarik süresi temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Katılımcıların en çok üzerinde durduğu kod istikrarlı malzeme temini olurken, üreticiyle direkt temas hemen onun arkasından gelmiştir.

Görüşme için gidilen restoranlarda, ürün tedarik süreci ile ilgili yapılan **gözlem** sonucunda şu bulgular öne çıkmaktadır: Görüşmelerde **üreticiyle direkt temas** üzerinde durduğunu belirten restoranlarda yapılan gözlemde, tadılan ürünlerde tedarik edilen malzemenin menüde tarif edilenle tam bir uyum içinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak diğer taraftan, görüşmelerde **teslim alırken kontrol** konusunda titiz olduklarını belirten katılımcıların restoranlarında geçirilen süre boyunca, sevk edilen malzemelerin kontrol edilmeden direkt kullanıma alınabildiği gözlemlenmiştir.

#### 3.2.6.1 İstikrarlı Malzeme Temini

Ürün Tedarik Süreci temasında katılımcılar **istikrarlı malzeme temini** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Bizim bir sipariş tablomuz var. Ürünlerin nereden geldiği, o insanların iletişim numaraları yazar. O ürünlerin eğer değişmez, olmazsa olmazı varsa kırmızıyla ve büyük harfle yazılır." (K1)*

*"İstikrarı ve standardı bozulmayacak ürünler tercih etmeye gayret ediyoruz. "*  
(K6)

*"Öncelikle mevsimsel olmasına dikkat ediyoruz; her malzemenin bir mevsimi var. Onları doğru yerden alıyor muyuz? Düzgün insanlarla çalışıyor muyuz? Ürünün sürdürülebilir olması, kalitesinin istikrarlı olması lazım. Menüde o malzemeden bir yemek yaptığımızda, o malzemeyi düzenli olarak temin edebiliyor muyuz diye bakıyoruz?"* (K12)

Katılımcılar aynı ürünleri istikrarlı bir şekilde temin etmeye çalıştıklarını dile getirmişlerdir.

### 3.2.6.2 Üreticiyle Direkt Temas

Ürün Tedarik Süreci temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **üreticiyle direkt temas** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Tedarik ettiğimiz noktalarda mümkün olduğunca üreticiyle direkt temastayız. Mesela karadut örneğinde, Mustafa abi dedi ki: Mayıs ve Haziran arasında havalar daha ısınmadığı için daha ekşi bir karadut ama parfümü de çok iyi kokusu da çok iyi. Onu bir deneyin onunla olursa ilerleriz dedi ve denedik. Gerçekten eksiliği çok daha iyi. Bizim orada biraz ekşiliğe ihtiyacımız vardı ve bunu da ancak üretici ile temasta olarak bilebiliyorsunuz."* (K2)

*"İlk yöntemimiz üründe gördüğümüz farklılığı üreticimize haber vermek. Bu böyle geldi, devamı böyle mi gelecek diye soruyoruz. Kimseyi kırmadan ama net bir şekilde hoşumuza giden ya da gitmeyen şeyleri üreticilerimizle direkt paylaşıyoruz. ...Evine gidip ot aldığımız ablalarımız da var."* (K8)

*"Sebze çiftliğimiz ile en başlarda bir tohum fikri oldu. Oradakiler ne ekeyim diye bize sordular. Bu çok büyük bir lüks."* (K3)

*"Ürün seçerken mümkün olduğunca birebir üreticiyle temasta oluyoruz. Üretim sürecinden bize geleni, nasıl misafir bize geldiğinde merak ediyorsa, biz de üreticide aynı şeyi merak ediyoruz. Ürünün bize geliş sürecine dahil oluyoruz. Ürünü de menüye koyarken buna göre seçiyoruz. Nereden olduğunu, nasıl olduğunu, nasıl geldiğini bilmediğimiz ürünleri menüye koymuyoruz."* (K2)

Katılımcılar üreticiyle birebir temas kurarak ürün temini yaptıklarını istikrarı bu şekilde sağladıklarını belirtmiştir.

### 3.2.6.3 Üretici Pazarlarındaki Ürünü Bilmek

Ürün Tedarik Süreci temasında katılımcılar ayrıca **üretici pazarlarındaki ürünü bilmek** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

*"Ben gidip organik pazarlardan ve üreticilerden taze ürünler alıyorum. Mesela insan şöyle diyor "yani o zaman kuru domates kullan ya da konserve domates". Hayır, hiçbir şeyin konservesini kullanmıyorum. Hiçbir şekilde kurutulmuş domates kullanmıyorum. Salça kullanmıyorum. " (K7)*

*"Biz direkt alıyoruz ürünlerimizi. Son dönemde istediğimiz ürünlere bakış açımızla ürün tedarik ettiğimiz kişilerin bakış açısının aynı olmadığını fark ettik. Çok küçük bir yapı olduğumuz için biz dedik ki biz bunları kendimiz temin edelim. Kendimiz üretici pazarlarından ürünlerimizi topluyoruz." (K8)*

*"Pazar geziyoruz, o önemli oluyor bizim için. Ne çıkmış, neyin kalitesi ne kadar iyi? Onu kendi manavımıza bile sipariş etsek diyoruz ki biz bunu pazarda gördük, daha iyisi var." (K4)*

Katılımcılar üretici pazarlarını kendileri gezdiklerinden ya da pazar piyasasını öğrendiklerinden bahsetmiştir.

### 3.2.6.4 Teslim Alırken Kontrol

Ürün Tedarik Süreci temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **teslim alırken kontrol** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlara değinmiştir:

*"Bizim sipariş teslim alma alanımız var, orada terazimiz var. Siz ürünü soğuk hava arabasıyla getirdiğiniz zaman önce raporu gelir bakılır eğer kabul görüyorsa değerlerimize alınır. Her ürün tartılır tartıldıktan sonra kontrol edilir. Önemli konu gelen ürünün kontrol edilmesi, vakum kaçırmış mı hava kaçırmış mı, küflenme var mı, bozulma var mı, çürüme var mı, koku var mı? Aynı kişinin bunu yapması benim için*

çok önemli, güvendiğim bir kişi, ürünleri onun teslim alması gerekiyor. En önemli konu her markaya, her ürüne bakarak ürünleri tek tek kontrol etmesi" (K5)

"Siparişlerimizi her mutfağın sorumlusu alıyor. Ne sipariş verdiğini biliyor. Ondan sonra geliyor mal kabule, kontrol ediliyor. Her ürünün kendine göre bir kalite standart yoklaması var, o yapıyor ve teslim alınıyor." (K6)

Katılımcılar ürün tesliminde her zaman bir kontrol mekanizmasının olduğunu belirtmiştir.

### 3.2.6.5 Kendisi Üretmek

Ürün Tedarik Süreci temasında katılımcılar ayrıca **kendisi üretmek** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"Şimdi arkada bir tarla alanımız ve kompost alanımız var. Burayı kurarken şehrin göbeğinde böyle bir yer yapıyor olabilmek önemli. O da çok az yerde var." (K5)

"Her gün sabahleyin 6'da kalkıyorum, akşam 6 buçukta buradan çıkıyorum. İnsanlar iki saat açık olduğumuz için çok az çalıştığımızı düşünüyorlar ama her şeyi biz burada kendimiz yapıyoruz." (K7)

"Şerbetlerimizi yine her hafta mevsimlik meyvelerle kendimiz yapıyoruz. Orada çok tekrara düşmemek birtakım aromatik otlar koymaya başladık işte melisalı armut yapıyoruz, hibiskuslu ayva yapıyoruz onları birlikte deniyoruz." (K8)

Katılımcılar ürünlerin bazılarını kendilerinin ürettiğinden bahsetmiştir.

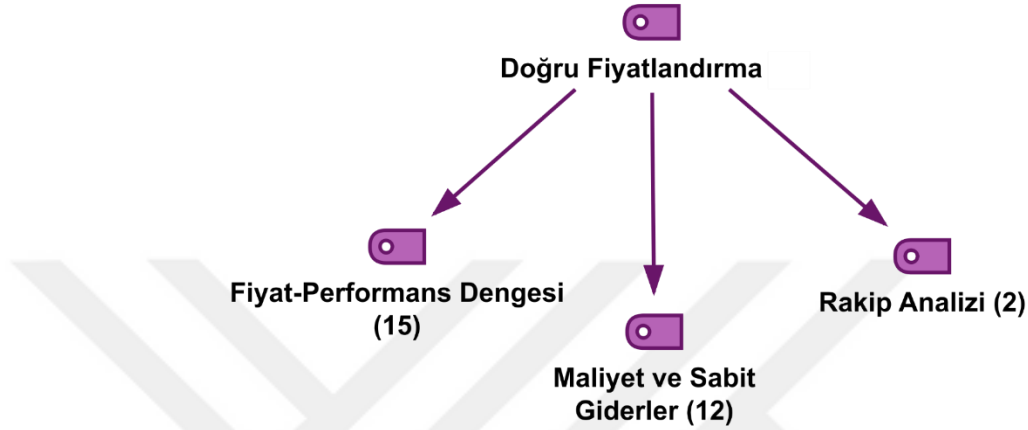
**Tablo 7.** Katılımcılara göre ürün tedarik süreci frekans tablosu

| Kod Sistemi                         | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | TOPLAM |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--------|
| Ürün Tedarik Süreci                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | 0      |
| İstikrarlı Malzeme Temini           | 3  | 2  | 1  | 5  | 5  | 1  |    | 2  | 2  | 2   | 4   | 2   | 29     |
| Üreticiyle Direkt Temas             | 1  | 3  | 1  | 2  | 2  |    |    | 4  |    | 2   | 2   | 1   | 18     |
| Üretici Pazarlarındaki Ürünü Bilmek |    | 1  |    | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  |    |     | 1   |     | 11     |
| Teslim Alırken Kontrol              |    |    |    | 2  | 1  | 1  |    |    | 1  | 3   | 1   | 1   | 10     |
| Kendisi Üretmek                     |    |    | 1  |    | 2  |    |    | 2  |    |     |     |     | 5      |
| Σ TOPLAM                            | 4  | 6  | 3  | 11 | 11 | 3  | 3  | 10 | 3  | 7   | 8   | 4   | 73     |

Ürün Tedarik Süreci teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcı görüşleri istikrarlı malzeme temini, üreticiyle direkt temas kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

### 3.2.7 Doğru Fiyatlandırma

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Doğru Fiyatlandırma” temasına ait 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar Şekil 12’de görüldüğü üzere; fiyat-performans dengesi, maliyet ve sabit giderler, rakip analizidir.



Şekil 12. Doğru fiyatlandırma temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Katılımcılar fiyat-performans dengesi kodunun üzerinde dururken, maliyet ve sabit giderler kodu da ön plana çıkmıştır.

#### 3.2.7.1 Fiyat-Performans Dengesi

Doğru Fiyatlandırma temasında katılımcılar **fiyat-performans dengesi** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Yabancı bir misafir tek başına tadım aldığına doyarken yerli misafire bazen bir ikram yaptığımız olabiliyor. O yüzden fiyat kalite tekniğimiz biraz daha misafir deneyimi odaklı diyebilirim aslında." (K2)*

*"Ben çok adil olduğumu düşünüyorum. Porsiyon boyutlarımız, verdiğimiz servis ile misafiri hoş tuttuğumuzu düşünüyorum. Hatta bunu üzerine konuştuğumuz zaman oluyor acaba ucuz mu kalıyoruz buraya göre dediğimiz oluyor." (K5)*

*"Bence burası çok parlak bir yer; iyi yemek yediğiniz ve iyi vakit geçirebileceğiniz bir yer burası. Dolayısıyla kendi konseptinde konuşursak, buranın benim gibi iyi yemek yemeye giden insanları çok tatmin edeceğine inanıyorum." (K4)*

*“Kendimiz de sosyal hayatımızda çok fazla restorana gidiyoruz denemek için. Bu anlamda verdiğimiz hizmetle kalitemizin dengeli olduğunu düşünüyoruz. Ama pek çok misafirimiz bizim fiyatlarımızın çok uygun olduğunu söylüyor.” (K3)*

*“Makul kalmaya çalışıyoruz. Müşterilerin mutlu olması için, çok uçuk bir rakam olmaması için gerçekten büyük mücadele veriliyor. Servisi çok düzgün yapalım, bir şey ikram edelim. Gerçekten arkadaşını ağırlıyormuşsun gibi ağırlayarak daha mutlu bir uğurlama ritüelini sağlamaya çalışıyoruz.” (K1)*

Katılımcılar fiyatlandırma ve performans dengesinin korumaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir.

Görüşme için gidilen restoranlarda, doğru fiyatlandırma ile ilgili yapılan **gözlem** sonucunda şu bulgular öne çıkmaktadır: Görüşmelerde **maliyet ve sabit giderler** hakimiyeti olduğunu belirten ve **fiyat-performans dengesi** üzerinde durduğunu söyleyen restoranlarda yapılan gözlemlerde, misafir yoğunluğu tespit edilmiştir.

#### 3.2.7.2 Maliyet ve Sabit Giderler

Doğru Fiyatlandırma temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **maliyet ve sabit giderler** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Bir oran var tutturmamız gereken, bunu çok insan kafasında canlandıramıyor. Çok ekmek yiyen var burada. Onlar da mutlu olsun istiyoruz. Kısacası biz müdavim restoran olmak üzereyiz. Fiyatların ucuz olması gibi bir beklentisi kimsenin yok. İnsanların iki senede bir geldikleri bir yer değil de insanların haftada iki kez geldikleri bir yer olmak zorunda. Bu şartlarda gittikçe zorlaşıyor. Biz eğer iki hafta menü maliyeti yapmazsak her şeyi maliyetine yapmaya başlıyoruz. Bu kadar kapsamlı düşünmek bizi yoruyor. Şu an restoranların en büyük sıkıntısı maliyetler." (K3)*

*"Ham maddenin fiyatı bir kere restorancılık da. Hani bunu nerede okursanız okuyun. Tabak maliyeti çıkarırsınız, üstüne sabit maliyetleri eklersiniz, personeli eklersiniz ve onu bir çarpanla çarparsanız bunların üstüne." (K4)*

*“Fiyatları belirlerken öncelikle maliyete bakıyoruz. Maliyet her ay zaten değişiyor. Birinci kriter bu. Personel maliyeti sonraki. Sabit giderlerimiz etkili oluyor.” (K12)*



Katılımcılar fiyatlandırmayı belirlemede çoğunlukla maliyet ve sabit giderlerin gözetildiğini belirtmiştir.

### 3.2.7.3 Rakip Analizi

Doğru Fiyatlandırma temasında katılımcılar ayrıca **rakip analizi** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"Bu kursta öğrendiğim bir şeydi. MSA'nın bana kattığı şeydi. Bir fiyat belirlerken maliyete değil rakiplere bakılır demişti. Tabii ki de rakipleri biraz göz önünde bulunduruyoruz fiyatlama yaparken." (K1)

Katılımcılar fiyatları rakiplerine göre belirlediklerinden bahsetmiştir.

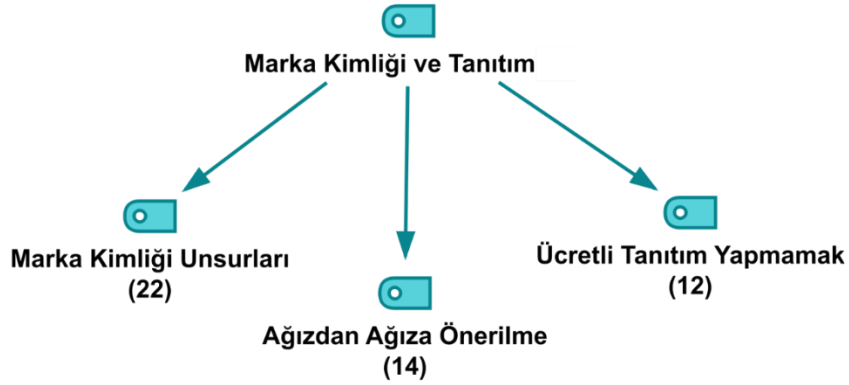
**Tablo 8.** Katılımcılara göre doğru fiyatlandırma frekans tablosu

| Kod Sistemi               | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | TOPLAM |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--------|
| Doğru Fiyatlandırma       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | 0      |
| Fiyat-Performans Dengesi  | 1  | 2  | 1  | 5  | 1  | 1  |    |    |    | 2   | 1   | 1   | 15     |
| Maliyet ve Sabit Giderler | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  |    | 1  |    | 1   |     | 1   | 12     |
| Rakip Analizi             | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |     | 1   |     | 2      |
| TOPLAM                    | 3  | 4  | 3  | 7  | 2  | 2  | 0  | 1  | 0  | 3   | 2   | 2   | 29     |

Doğru Fiyatlandırma teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcı görüşleri fiyat-performans dengesi, maliyet ve sabit giderler kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

### 3.2.8 Marka Kimliği ve Tanıtım

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan "Marka Kimliği ve Tanıtım" temasına ait 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar Şekil 13'te görüldüğü üzere; marka kimliği unsurları, ağızdan ağıza önerilme ve ücretli tanıtım yapmamaktır.



**Şekil 13.** Marka kimliği ve tanıtım temasına ait hiyerarşik kod-alt kod gösterimi

Katılımcılar, marka kimliği ve tanıtımı temasında, Şekil 13'te görülen 3 kod üzerinde birbirine yakın yoğunlukta durmuşlardır.

Görüşme için gidilen restoranlarda, marka kimliği ve tanıtım ile ilgili yapılan **gözlem** sonucunda şu bulgular öne çıkmaktadır: Görüşmelerde **ağızdan ağıza önerilme** stratejisine inandığını belirten restoranlarda yapılan gözlemlerde, görüşme süresince gelen misafirlerin konuşmalarından tavsiye üzerine geldikleri tespit edilmiştir. **Ücretli tanıtım yapmamak** konusunda görüş bildiren restoranlarda, misafir yoğunluğunun ücretli tanıtım yapılmamış olmasına rağmen çok olduğu gözlemlenmiştir.

#### 3.2.8.1 Marka Kimliği Unsurları

Marka Kimliği ve Tanıtım temasında katılımcılar **marka kimliği unsurları** ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"Bariz şeyler yok. Logomuzu doğru kullanmaya çalışıyoruz. Çok sade bir fon içeren bir logo. Elemanlarımızın kıyafetlerini hep giyilebilecek ve bağırmayan şeyler alıyoruz. Abartıdan kaçıyoruz. Tabelamız bile varla yok arasında. Bu şekilde de kalmak istiyoruz bağırmadan."* (K3)

*"Ekip kıyafetlerimizde var. Yazışmalarımızda var. Böyle bir kurum kimliğimiz var tabii. Kurum kimliğinin oluyor olması bir temsil meselesi. Logolu kağıdımız var, onu kullanıyoruz. Bir dil birliği yaratmak gibi bir derdimiz de var."* (K6)

*“Markamızın logosuna bakarsınız, bir daire var ve bir odak noktası var ortada. Daire etrafındaki dönüşümler aslında bizim yaptıklarımız, odak noktasındaki kişi sizsiniz. Daire olmasının bir sebebi de dönüşümü vurgulamak. İsmimiz ise dikey anlamına geliyor. Çünkü dikey tarım yapıyoruz. Kıyafetlerde toprak renkleri kullanıyoruz fark ettiyseniz.” (K5)*

*“Bir tek logomuz var diyebilirim, patlıcan logosu, çok seviyoruz.” (K12)*

*“Onu özellikle seçmedik aslında ama böyle bir şey oluştu. Logomuzun renginden dükkanın içindeki renklere ve üniformanın renklerinin tonlarına kadar her şeyimiz kahverengi tonları oldu. Bu da herhalde Anadolu insanının, toprağın tonları.” (K2)*

Katılımcılar logo, slogan ve ekip kıyafetlerinin kullanılması gibi marka kimliği unsurlarının bulunduğunu dile getirmişlerdir.

### 3.2.8.2 Ağızdan Ağıza Önerilme

Marka Kimliği ve Tanıtım temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod **ağızdan ağıza önerilme** olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*“Biz aslında birebir temasla sağlıyoruz. Tanıtım bütçemiz ikramlar ve biz yemeklerimizi bu şekilde yaptık. Birebir temasla, ikramla ve uzun soluklu kulaktan kulağa yayılsın istedik ve organik gelsin istedik.” (K3)*

*“Sürdürülebilirliğimizle kulaktan kulağa biraz dolaşılıyor, yani iyi ürün yapıyoruz ve kendimize güveniyoruz. Buraya gelen kişi zaten bir daha geliyor bir daha geldiği için de biz aynı standartta sağlayalım çabası içindeyiz. Yani aslında konu neye geliyor biliyor musunuz biz bir kendi çaba içerisindeyiz ya biz bunu zaten yapıyoruz en iyi reklamı zaten yapıyoruz, en iyi algıyı zaten oluşturuyoruz. En iyi yöntemin bu olduğunu düşünüyorum, organik ilerlemesi olduğunu düşünüyorum.” (K5)*

*“Hepimiz şuna inanıyoruz, iyi bir şey yapıyorsan insanlar seni bulur. Biz iyi bir şey yapıyoruz, bence onun karşılığında da duyuluyor. Zaten çok şükür kuyruklarla çalışıyor. Güzel insanlar ağırılıyor, güzel bir şekilde ağırılıyor.” (K1)*

*“Yaptığımız iş beğeniliyorsa bunun için bize sorup dinlediklerinde anlatıp yazan insanlar var. Herhalde böyle de devam eder diye düşünüyorum. Bu yüzden ağızdan*

*ağıza duyulmak daha organik geliyor. Organik de benim için köklenerek, köklerini salarak oluyor.” (K2)*

*“Kulaktan kulağa.” (K7)*

*“Ağızdan ağıza bizim çok yoğun. Yani gelip bizde yemek yiyen misafirlerin çok ciddi anlamda gidin, gidin diye anlattıkları bir yer haline geldik. En önemlisi ağızdan ağıza.” (K8)*

*“Gelip yiyip paylaşılanlar, sizler sağ olun, paylaşılanlar birçok kitleye ulaşıyor bizim adımıza. Genelde o şekilde oluyor.” (K10)*

*“Biz işimizi doğru yaparak, insanların fısıltı gazetesi gibi oluyor, siz arkadaşınıza söylüyorsunuz o başkasına söylüyor.” (K11)*

*“Eşten dosttan gelenler geldi diyebilirim. Doğal yolla oldu, bu da çok faydalı oldu. Ne kadar çok doğal olursa temelleri de o kadar sağlam oluyor.” (K12)*

Katılımcılar tanıtımların genellikle kulaktan kulağa duyularak yapıldığını ve müşterilerin öneri üzerine geldiklerini belirtmiştir.

### *3.2.8.3 Ücretli Tanıtım Yapmamak*

Marka Kimliği ve Tanıtım temasında katılımcılar ayrıca **ücretli tanıtım yapmamak** kodundan bahsetmişlerdir. Konuyla alakalı katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

*"Tanıtım yapmayarak. O da bir tercihtir. Ama o da bir strateji yani bir tercih baktığınızda. Biz iletişimimizi farklı şekillerde uyguluyoruz. Biz iletişimimizi kendi içerik üretimimizle aslında, kendi uygulamamızda ve kendi restoranın içerisindeki misafirimizle olan iletişimimizle, daha ziyade buraya konsantre oluyoruz. Onun haricinde çok dikkatli oluyoruz yani basın, sosyal medya... O konularda çok geride durarak hareket ediyoruz. Özel olarak bir tercih oluyor." (K6)*

*"İstanbul'daki lokantada hiç "PR" yapmadık. Bir kuruş para vermedik tanıtım için. Gazetecilere tanıtım yapsın diye yemek ısmarlamadık. Hiçbir açılış yapmadık sadece dükkânı açtık. O zaman Instagram da kullanmıyordum diye hatırlıyorum. O zaman Instagram böyle değildi. Eşten dosttan gelenler geldi diyebilirim." (K12)*

Katılımcılar ücretli bir tanıtım politikası benimsemediklerinden bahsetmiştir.

**Tablo 9.** Katılımcılara göre marka kimliği ve tanıtım frekans tablosu

| Kod Sistemi              | K1       | K2       | K3       | K4       | K5       | K6       | K7       | K8       | K9       | K10      | K11      | K12      | TOPLAM    |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Marka Kimliği ve Tanıtım |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 0         |
| Marka Kimliği Unsurları  | 1        | 1        | 1        | 1        | 2        | 3        | 1        | 3        | 2        | 3        | 3        | 1        | 22        |
| Ağızdan Ağıza Önerilme   |          | 2        | 1        | 1        | 1        |          | 3        | 3        |          |          | 2        | 1        | 14        |
| Ücretli Tanıtım Yapmamak | 1        | 2        | 1        | 1        |          | 1        | 2        |          |          | 2        | 1        | 1        | 12        |
| <b>Σ TOPLAM</b>          | <b>2</b> | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>2</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>3</b> | <b>48</b> |

Marka Kimliği ve Tanıtım teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcı görüşleri marka kimliği unsurları, ağızdan ağıza önerilme kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Katılımcı ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımını Şekil 14'teki **Kod Bulutu** göstermektedir.



**Şekil 14.** Kod bulutu

Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğun olarak kullanıldığını göstermektedir.

Katılımcılar tarafından sıkça bahsedilen kodları ise Şekil 15'teki **Kod Haritası** göstermektedir. Harita, kodlar arasındaki ilişkileri ve hangi kodların sıklıkla birlikte anıldığını göstermektedir. Çizgiler, birlikte bahsedilen daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıtmak için daha geniş gösterilmiştir.



Kotsiovos (2016) Amerika’da yaptığı araştırmada, küçük restoran sahipleri için liderlik ile teknolojik ve finansal yeterliliklerin gerekli olduğunu bulmuştur. Liderlik becerileri içinde; deneyim, ekibi motive etme becerisi, insan ilişkilerinde iyi olma, iş birliği becerisi ve işini sevmek yapma yer almıştır. Bu alışma ile ortak bulgular: ekibi motive etme becerisi ile işini sevmek yapma olmuştur.



## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sürdürülebilir restoran başarısı için, restoran işletmeciliği prensiplerinin bilinmesi ve uygulanması gereklidir. Bir restoranda neyin nasıl yapılmasının lazım olduğunu anlatan bu prensipler literatürde kapsamlı olarak yer aldığı gibi, bu araştırmanın kavramsal çerçeve bölümünde özetlenmiştir.

Ancak rekabetçi piyasa koşullarının gittikçe ağırlaştığı günümüzde, bu prensiplerin bilinmesi ve uygulanması bir restoranı sürdürülebilir başarıya götürmek için tek başına yeterli olmamaktadır. Geçerliği kanıtlanmış başarı faktörleri ve stratejileri bu aşamada devreye girmektedir.

Restoranların geçerliği kanıtlanmış başarı faktörleri bilinerek açılması, sosyal ve ekonomik açıdan önemlidir. Başarı faktörlerinin bilinmesi ve uygulanması, restoranların uzun soluklu bir varlığı olmasını sağlamaktadır.

Sürdürülebilir restoran başarı faktörleriyle ilgili modeller sunan araştırmalar ile dünyanın çeşitli yerlerindeki restoranların başarı faktörlerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu araştırma sonuçlarının ve modellerinin bilinmesi önemlidir. Ancak her ülke ve hatta her şehir birbirinden farklı özelliklere sahip olduğundan, başarı faktörlerini inceleyen yerel araştırmalar hedefe yönelik çözümler sunacaktır.

Dolayısıyla İstanbul'daki restoranlara yönelik yapılmış bir araştırma, terzide ölçüye göre dikilmiş bir takım misali, restoranın üzerine tam uyacaktır. İstanbul'da restoranların başarı faktörlerini tespit etmek üzere bir çalışma daha önce yapılmamıştır. Bu araştırma bir ilk olması nedeniyle sektöre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Araştırmada bağımsız şef restoranları tercih edilmiştir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, restoranın başındaki şeflerin uygulamalarının sonuca kontrollü ve direkt yansması sayesinde başarı faktörlerinin etkilerini doğrudan tespit edebilme olanağı sunmasıdır.

İstanbul'da sürdürülebilir başarıya sahip on iki adet restoranın sahipleri ve / veya şeflerine, öncelikle restoran başarısının tanımı sorulmuştur. Restoran başarısının tanımının, işletmeciye göre değiştiği bulunmuştur; ancak sürdürülebilir başarı elde



etmiş restoranların işletmecileri, tanımlarında ortak temalar belirtmişlerdir. Katılımcılar; istikrarlı süreklilik, gelişerek devam etmek, müdavim oluşturmak, kaliteli yiyecek & içecek sunmak, konseptini misafirine iyi aktarabilmek, işini doğru ve severek yapmak noktalarında birleşmiştir.

En yoğun görüş bildirilen konulardan biri olan **ürün kalitesi** için ne yaptıkları sorulduğunda, katılımcılar şu başlıca faktörlerden bahsetmişlerdir: Kaliteli/doğru malzeme, yerel ürün kullanımı, mevsime göre ürün tercihi, ürüne dair denemeler yapma, taze ürün kullanımı ve reçeteye çalışma. Bu anahtar unsurları özenle uygulayan işletmeler, başarı faktörleri modellerindeki hayatta kalan restoranların “ürün standardizasyonu” ile “yerel üreticiyi desteklemek” maddelerini karşılamış olacaktırlar.

**Yer seçimi** konusunda, katılımcılar ulaşılabilirlik, alanın işe uygunluğu ve kiranın yanı sıra, popüler turistik yerlerden çok yaşadıkları ya da daha önce çalıştıkları bölgeleri tercih ettiklerini söylemişlerdir. Bunun sebebi, aşına olunan semt veya çevredeki misafirin beklentilerine hâkim olma durumudur. Hedef misafirin tercihlerinin iyi şekilde çalışılmış olmasının, sürdürülebilir başarıda önem taşıdığı görülmektedir.

**Mekân tasarımı ve yerleşimi** konusunda katılımcılar, konsepte uygun dekorasyon ve doğru ışıklandırma gibi dikkat edilmesi zorunlu teknik kriterler dışında “samimiyet” ve “zamanla iyileştirme” başlıklarından bahsetmişlerdir. Mekân tasarımı misafirleri evlerinde gibi hissettirmek üzerine kurguladıklarını anlatmışlardır. Ayrıca ilk açtıklarında tüm yatırımı tek seferde yapmayıp, fırsat oldukça zamanla iyileştirme yaptıklarından bahsetmişlerdir. Zamanla iyileştirme, açılıştta sınırlı sermayeleri olan restoratlara, hem kendilerini riske atacak yüksek harcamalardan kaçınmayı sağlamakta hem de çalıştıkça ihtiyaçları yerinde tespit ederek daha isabetli yatırım yapma imkânı vermektedir.

**İyi bir ekip nasıl oluşturulur ve tutulur** diye sorulduğunda katılımcılar: İş ortamında disiplin ve saygı, ücretlerin zamanında ödenmesi, şefin yaparak örnek olması yanında “**ekip ruhu**” ve “**tutumun önemi**” noktalarının üzerinde yoğunlukla durmuşlardır. Ekip olarak iş dışında çeşitli aktiviteler yaparak birlikte zaman

geçirmenin ekip ruhu oluşturduğundan söz etmişlerdir. İşe alırken tutumun en önemli kriter olduğunu vurgulayarak, ne kadar yetenekli olursa olsun tutumu iyi olmayan bir çalışanı işe almadıklarından bahsetmişlerdir. İşletmenin karakterine ve birbiriyle çalışmaya uygun olarak özenle seçilen çalışanların, sürdürülebilir bir ekip yaratmayı sağladığı tespit edilmiştir.

**Menü oluşturma** süreciyle ilgili katılımcılar; lezzetlerin dengeli kombinasyonu, ürün odaklı tarifler ve doğru teknik kullanımıyla birlikte, “**geleneksel tarifler ve yöntemler**” ile “**özgün ürün kullanımı**” konularının özellikle üzerinde durmuşlardır. Geleneksel tarifler ve yöntemleri sahiplenmenin, misafirin takdirini kazandığını anlatmışlardır. Özgün ürün kullanımının ise, ayırtıran ve dolayısıyla başarı getiren bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Menü oluşturma sürecinde bu unsurlara özen gösteren bu restoranların, oluşturdukları sağlam ve istikrarlı menülerle müdavim oluşturdukları gözlemlenmiştir.

**Ürün tedarik süreci** aşamasında nelere dikkat ettikleri sorulduğunda katılımcılar, üretici pazarlarındaki ürünü bilmek, teslim alırken kontrol ve kendisi üretmek dışında, “**istikrarlı malzeme temini**” ile “**üreticiyle direkt temas**” konularından yoğunlukla bahsetmişlerdir. İstikrarlı malzeme temini olmadan sürdürülebilir başarının mümkün olmayacağını anlatan katılımcılar, kritik önem teşkil eden bir malzemede sorun yaşadıklarında o malzemeyle hazırladıkları ürünü sorun çözülene dek menüden çıkardıklarını söylemişlerdir. Ayrıca üreticiyle direkt temas sayesinde tam istedikleri özelliklerde malzemeye ulaşmalarının mümkün olduğunu ve sorun olduğunda bu direkt temas sayesinde kökten çözüm bulabildiklerini belirtmişlerdir. Ürün tedarik sürecinde bahsedilen temalara dikkat eden bu restoranların, hedefledikleri ürünlere düzenli olarak ulaşabildikleri ve bu sayede misafirlerine sundukları menüde istikrar sağlayabildikleri saptanmıştır.

**Fiyatlarını belirlerken hangi etkenlere baktıkları** sorulduğunda katılımcılar, rakip analizi yaptıklarından, maliyetlere ve sabit giderlere hâkim olduklarından ve fiyat-performans dengesini korumaya özen gösterdiklerinden bahsetmişlerdir. Fiyat-performans dengesinde adil olduklarını düşünen katılımcılar, misafirlerinin bu sayede düzenli olarak gelebildiklerini ve bunun da sürdürülebilir restoran olmalarını sağladığını söylemişlerdir. Fiyatlarını restoran işletmeciliği prensiplerine göre

belirleyen bu restoranların, hem maliyetlerini karşılayabildiği hem de misafirlerinin adil bulduğu fiyatlar sayesinde sürdürülebilir başarıyı yakaladığı tespit edilmiştir.

Restoranları için nasıl bir **tanıtım politikası** uyguladıkları sorulduğunda, marka kimliği unsurları kullandıklarını söyleyen katılımcıların istisnasız tümü, “**ağızdan ağıza önerilme**” ile “**ücretli tanıtım yapmama**” noktalarının öneminden bahsetmişlerdir. İşlerini iyi yapmaya odaklandıklarını ve misafire istikrarlı olarak iyi deneyim sunmanın etkili bir tanıtım sağladığını deneyimlediklerini aktarmışlardır. Ücretli tanıtım yapmanın, misafir tarafından samimi bulunmadığından ve uzun soluklu başarı getirmediğinden söz etmişlerdir. Tanıtım politikası olarak işini iyi yapıp kendilerinden iyi şekilde bahsedilmesini sağlayan bu restoranların, hem kendilerine yarattıkları müdavimler hem de önerilme yoluyla gelen yeni misafirler sayesinde sürdürülebilir başarıya ulaştıkları görülmektedir.

Bu çalışmanın bulguları, sürdürülebilir başarıyı yakalamış şeflerin ve restoran sahiplerinin kapsamlı deneyimlerini inceleyerek, ortak başarı faktörlerini tespit etmiştir. Bu denenmiş ve başarı getirmiş faktörlerin, yiyecek & içecek sektörüne girmeyi planlayan girişimcilere, restoranlarında iyileştirmeye gitmek isteyen işletmecilere ve literatüre sağlayacağı katkıyla akademisyenlere yol göstermesi hedeflenmiştir.

**Yiyecek ve içecek sektöründe yatırım yapacak girişimciler** için, araştırmada özetle bahsedilen başarı kriterlerini dikkatle çalışmalarını ve kendilerinde olmayanlarını geliştirerek sağlamaları büyük öneme sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların içtenlikle katkı vererek paylaştıkları kıymetli deneyimleri, sektöre yeni girecek girişimciler için zaman ve kaynak tasarrufu sağlayacaktır.

Sınırlı zamanını ve bütçesini kullanarak restoran seçimi yapan **müşteri** büyük bir güce sahiptir. Müşterilerin, bilinçli tetkikleri sonucunda hak ettiğine inandığı işletmeleri tercih etmesi, restoranların sürdürülebilir başarısı için hayati önem taşımaktadır. Tam da bu sebeple, iyi bir deneyim peşinde olan restoran müşterilerinin, restoran seçimlerini yaparken sürdürülebilir başarı yakalamış işletmeleri tercih etmeleri isabetli olacaktır. Çünkü bu araştırmada tespit edilmiş olduğu üzere bu

işletmeler; özgün, özenli ve sürdürülebilir uygulamalarıyla misafirlerine istikrarlı şekilde iyi deneyim sunmaktadırlar.

Restoranların sürdürülebilir başarısı çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin **akademi** camiasında güncel araştırmalarla incelenmesi gerekmektedir. Çalışmaların amacı, restoran işletmecilerine uygulayabilecekleri isabetli stratejiler sağlayarak, hedef kitlelerine ulaşmalarını desteklemek olmalıdır. Yapılacak araştırmalarda, aynı görüşme soru formuyla farklı şehirlerde tekrarlanarak sonuçların karşılaştırılmalı olarak ele alınması ilginç olacaktır. Ayrıca görüşme soru formunda eklemeler yapılmak istenebilir. Bu durumda, araştırmaya başlamadan önce birkaç tane pilot görüşme yapılması önemlidir. Bu araştırmada, pilot görüşme şekillendirici rol oynamış; pilot görüşme sonrası yapılan iyileştirmeler sayesinde katılımcının sorulmak isteneni tam anlamıyla anlayabilmesi mümkün olmuştur. Bu araştırmanın, alanda yapılacak yeni çalışmaların artması yolunda öncülük etmesi umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akoğlu, A., & Öztürk, E. (2018). Türkiye’de fine dining restoranlara bakış: Mutfak yöneticileri üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*.
- Albayrak, A. (2014). Müşterilerin Restoran Seçimlerini Etkileyen Faktörler: İstanbul Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (2): 190 - 201.
- Alonso, D. A., 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*, 22 (5): 547-567.
- Apak, Ö. C. & Gürbüz, A. (2022). Sürdürülebilir Restoran İşletmeciliği Uygulamaları Üzerine Bir İçerik Analizi . *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi* , 6 (1) , 194-209 . DOI: 10.32572/guntad.1002109
- Araz, U. (2019). Kapadokya Bölgesine Gelen Turistlerin Restoran Seçim Ölçütleri Üzerine Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Arıker, Ç. (2012). Tüketicilerin Restoran Seçiminde Kullandıkları Seçim Kriterleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki, *Öneri Dergisi*, 10 (38): 11-32.
- Arun, M., Amandeep D., Puneet, K., Shalini S. & Gurmeet S. (2022). Environmental sustainability in restaurants. A systematic review and future research agenda on restaurant adoption of green practices, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22:4-5, 303-330, DOI: 10.1080/15022250.2022.2134203.
- Aşık Akşit, N. (2019). Çocuklu Ailelerin Restoran Seçimlerini Etkileyen Faktörler: İzmir’de Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi* , 3 (1): 150-168.
- Bareham, J. R. (2004). Can Consumers Be Predictable or Are They Unmanageable, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (3): 159–165.
- Bilgin, N. (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Birchfield, J. C. (2008). *Design and Layout of Foodservice Facilities*. John Wiley & Sons. Inc.
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2005). *Contemporary Marketing*. USA: Thomson Corporation.
- Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Sage.

- Brown, D. R. (2019). *The Restaurant Manager's Handbook. How to Set Up, Operate, and Manage a Financially Successful Food Service Operation*. Florida: Atlantic Publishing.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. S. N. Şad, N. Özer ve A. Atli (Çevirenler). *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(2), 873-898. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.17m
- Camillo, A. A., Connolly, D. J., & Kim, W. G. (2008). Success and failure in Northern California: Critical success factors for independent restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), 364–380.
- Canoğlu, M. ve Ballı, E. (2017). Tüketicilerin kebab restoranı tercihlerini etkileyen faktörler Adana örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 30-43.
- Cevizkaya, G. (2015). *Tüketicilerin Etnik Restoran İşletmelerini Tercih Nedenleri: İstanbul'da Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Chen, B. (2014). *Lessons learned: A Qualitative Case Study of Restaurant Success in Auckland, New Zealand*. Auckland University of Technology, School of Hospitality and Tourism, International Hospitality Management. (Yüksek lisans tezi). Erişim adresi: <http://orapp.aut.ac.nz/bitstream/handle/10292/8431/ChenSY.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Chih-Hsing, S., L., Ching-Shu S., Bernard G., Sheng-Fang C. (2014). Effective restaurant rating scale development and a mystery shopper evaluation approach, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 43, Pages 53-64, ISSN 0278-4319. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.08.002>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431914001340>)
- Choi, J. ve Zhao, J. (2010). Factor Influencing South Florida: Is Health Issue One of the Factors Influencing Consumers' Behavior When Selecting a Restaurant?, *Journal of Foodservices Business Research*, 13 (3): 237-251.
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H. ve Gan, B. (2018). Explicating restaurant performance: The nature and foundations of sustainable service and organizational environment. *International Journal of Hospitality Management*, (72), 56-66.
- Cichy, R. F., Hickey, P. J. (2005). *Managing Service in Food and Beverage Operations*. Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute.

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*, 10(4), 139-144.

Cowspiracy, <https://www.cowspiracy.com>

Creswell J.W. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşıma Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. M. Bütün & S.B. Demir (Çev.) (4. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cullen, F. (2004). Factors influencing restaurant selection in Dublin. *Journal of Foodservice Business Research*, 7 (2), 53-58.

Çavuş, O. (2020). Michelin Yıldızlı Restoranların Başarı Faktörlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi: İspanya San Sebastian Örneği. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı. (Doktora tezi).

Davis, B, Lockwood A., Alcott, P. and Pantelidis I. S. (2018). *Food and Beverage Management*. New York: Routledge.

Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship*. Illionis. Marsh Publications

Dopson, L. R., Hayes, D. K., Miller, J. E. (2008). *Food and Beverage Cost Control*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Emirdağ, A. (2019). Restoran Yöneticilerinin Bakış Açışıyla Sürdürülebilir Uygulamaların Önündeki Engeller: İzmir Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ellis, S. J. R. (2004). The Distribution of Bars at Pompeii: Archaeological, Spatial and Viewshed Analyses, *Journal of Roman Archaeology*, Vol. 17, 371–84

Escoffier, Marcel R. (1987). The Chef In Society: Origins And Development. *Hospitality Review*: Vol. 5 : Iss. 1 , Article 6.

Filimonau, V., & Krivcova, M. (2016). Restaurant menu design and more responsible consumer food choice: An exploratory study of managerial perceptions. *Journal of Cleaner Production*.

Freedman, P. H. (2007). *Food: The History of Taste*. University of California Press. 305–. ISBN 978-0-520-25476-3.

Fitzsimmons, J. A. ve Fitzsimmons, M. J. (2000). *Services Management, Operations, Strategy and Information Technology*. Üçüncü Baskı, Boston: McGraw-Hill.

Foskett, D. ve Ceserani V. *The Theory of Catering*. Dynamic Learning

Gault Millau, <https://www.gaultmillau.org>

- Gündüz, Z. (2020). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Restoran Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama İzmir İli Örneği). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. (Yüksek lisans tezi).
- 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*.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C. ve Kendall, K. W. (2011). Fine-Dining Restaurant Selection: Direct and Moderating Effects of Customer Attributes, *Journal of Foodservice Business Research*, 14 (3): 272–289.
- Healy, J. J. (2014). Craving Success: Introduction to Critical Success Factors in the Restaurant Industry and an Overview of two Successful Restaurateurs. Erişim adresi:  
<https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=dgs>
- Higgins-Desbiolles, F., Moskwa, E. ve Wijesinghe, G. (2019). How sustainable is sustainable hospitality research? A review of sustainable restaurant literature from 1991 to 2015. *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1-30.
- Hu, H.-H., Parsa, H., ve Self, J. (2010). The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 344-362.
- Hyun, S. S., & Perdue, R. R. (2017). Understanding the dimensions of customer relationships in the hotel and restaurant industries. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 73-84.
- Iaquinto, A. (2014). Sustainable practices among independently owned restaurants in Japan. *Journal of Foodservice Business Research*, (17) 147-159.
- Jacobs, G. ve Klosse, P. (2016). Sustainable restaurants: A research agenda. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 33-36.
- Jang, Y. J., Zheng, T. ve Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, (63), 101-111.
- Jeong, E., Jang, S., Day, J., ve Ha, S. (2014). The impact of eco-friendly practices on green image and customer attitudes: An investigation in a café setting. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 10-20. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.002>
- Johns N. & Pine R. (2002). Consumer Behaviour in the Food Service Industry: a Review. *Hospitality Management*, 21, 119–134.



- Kama, S. (2015). Tüketicilerin restoran tercihlerinde fiziksel kanıtların rolünün incelenmesi üzerine nitel bir araştırma. (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (ProQuest No. 28635784)
- Karakaş, A., Bilgin, Y. ve Kınır, S. (2017). Restoran işletmelerinde müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine etkisi: Amasra’da faaliyet gösteren balık restoranları üzerine bir araştırma. Ed. B. Zengin ve O. Özer. In 4th International Congress of Tourism & Management Researches, 600-619.
- Karakaş, Y. E., Çiçek, B. İ. ve Aysen, E. (2015). Yerel ve Uluslararası Markalı Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tercih Edilme Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. 16. Ulusal Turizm Kongresi, 12-15 Kasım 2015, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, ss. 1268-1284.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1(1), 62-80.
- Kim, E. J., ve Geistfeld, L. V. (2003). Consumers’ Restaurant Choice Behavior and the Impact of Socio-Economic and Demographic Factors, *Journal of Foodservice Business Research*, 6 (1): 3–24.
- Kim, Y.S., Bergman, C. ve Raab, C. (2010). Factors That Impact Mature Customer Dining Choices in Las Vegas, *Journal of Foodservice Business Research*, 13 (3): 178-192.
- Kivela, J. J. (1997). Restaurant marketing: selection and segmentation in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(3), 116-123.
- 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., Beck, J. ve Elsworth, J. (2006). The Two Dimensions of Restaurant Selection Important to The Mature Market, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 14 (3): 35–47.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Kotsiovos, J. (2016). Competencies of Successful Small Restaurant Owners: An Exploratory Study. Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management. (Doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (ProQuest No. 10165233)
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video*. The USA: Springer.

- Kurnaz, A, Özdoğan, O. N. (2017). İstanbul'da Yer Alan Yeşil Restoran İşletmeleri Hizmet Kalitesinin Grserv Modeli ile Değerlendirilmesi. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, 2017, 75-99.
- Larousse Gastronomique (2001). New York. Crown Publishing Group.
- Legrand, W., Sloan, P., Simons-Kaufmann, C. ve Fleischer, S. (2010). A review of restaurant sustainable indicators. Hospitality and Leisure, (6), 167-183.
- Lewis, R. C. (1981). Restaurant Advertising: Appeals and Consumers' Intentions, Journal of Advertising Research, 21(5), 69-74.
- Loman Scanlon, N. (2007). Catering Management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mamalis, S. (2009). Critical success factors of the food service industry. Journal of International Food and Agribusiness Marketing, 21(2-3), 191-206.
- Mandabach, K. H., Siddiqui, M. A., Blanch, G. F. ve VanLeeuwen, D. M. (2011). Restaurant Viability: Operations Rating of Contributing Success Factors. Journal of Culinary Science & Technology, 9:2, 71-84, <https://doi.org/10.1080/15428052.2011.58070>
- Maynard, D. C., Zandonadi, R. P., Nakano, E. Y. ve Botelho, R. B. A. (2020). Sustainability indicators in restaurants: The development of a checklist. Sustainability, (12), 1-25.
- Mealey, L. (2018). History of the Restaurant. The Balance Small Business.
- Meneguel, C. R. D. A., Mundet, L. ve Aulet S. (2019). The role of a high-quality restaurant in stimulating the creation and development of gastronomy tourism. International Journal of Hospitality Management, (83), 220-228.
- Metro Sürdürülebilirlik Platformu. <https://www.metro-tr.com/surdurulebilirlik-platformu/horeca-surdurulebilirlik-platformu/surdurulebilir-restoran>
- Michelin Guide. <https://guide.michelin.com/tr/en/article/features/what-is-a-michelin-star>. Erişim Tarihi: 12.04.2023
- Mhlanga, O. ve Tichaawa, T. M. (2016). What are the current factors affecting consumer selection criteria in formal full service restaurants in Port Elizabeth South Africa. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 5(2), 1-11.
- Moon, S. J. (2021). Investigating beliefs, attitudes, and intentions regarding green restaurant patronage: An application of the extended theory of planned behavior with moderating effects of gender and age. International Journal of Hospitality Management, 92(September 2020), 102727. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102727>

- Musal, C. ve Önen Ö. (2023). Mekan Tasarımı ve Yerleşimi. Ders notları.
- Myung, M., McCool, A. C. ve Feinstein, A. H. (2008). Understanding Attributes Affecting Meal Choice Decisions in A Bundling Context, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1): 119–125.
- National Restaurant Assosiation. (2011). Statement of Behalf of the National Restaurant Assosiation. [http://www.restaurant.org/pdfs/advocacy/20110330\\_hrc\\_testimony.pdf](http://www.restaurant.org/pdfs/advocacy/20110330_hrc_testimony.pdf), E
- 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 Foodservice Business Research*, 11(2), 237-266.
- Özdemir, B. (2010). Dışarıda Yemek Yeme Olgusu: Kuramsal Bir Model Önerisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 218-232.
- Özdemir, B., Nebioğlu, O. (2015). Uygulamada Menü Analizi Nasıl Yapılmaktadır? Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Şeflerinin Görüşleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, Güz: 251 – 263. ISSN: 1300-4220. doi: 10.17123/atad.vol26iss225595
- Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304–322.
- Pedraja, M. ve Yague, J. (2001). What Information Do Customers Use When Choosing A Restaurant?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6): 316–318.
- Pine, J. ve Gilmore, J. H. (2012). Deneyim Ekonomisi. Optimist Yayınları
- Raab, C., Mayer, K. ve Shoemaker, S. (2009). Price-Sensitivity Measurement: A Tool for Restaurant Menu Pricing, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33 (1): 93-105.
- Rowe, M. (2010). Keep It Casual, *Restaurant Hospitality*, 94 (3): 24–30.
- Rumore, N., Zhu, Z., Tanner, J. ve Scheuerman, L. (1999). Effectiveness of competitive strategies in fast food markets: An analysis of customers' preferences. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 3(3-4), 39-47.
- Sayım, F. (2021). Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Scanlon, N. L. (2007). *Catering Management*. New Jersey. John Wiley & Sons.
- Seaspiracy, <https://www.seaspiracy.org>

- Sharma, B., Arora, R., & Kharub, M. (2021). Critical success factors affecting the restaurant industry: Insights from restaurant managers. *FIIB Business Review*, 23197145211042429.
- SKH, <http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/hedefler>
- Sloan, P., Legrand, W., Chen, J. S. (2009). *Sustainability in the Hospitality Industry. Principles of Sustainable Operations*. Great Britain. Elsevier Inc.
- Spang, R. L. (2001). *The Invention of the Restaurant: Paris and Modern Gastronomic Culture*. Harvard University Press. ISBN 978-0-674-00685-0
- SRA, Sustainable Restaurant Association, Erişim Tarihi: 11.04.2023, <https://thesra.org>
- 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*, 45 (3): 235-247.
- Surangi, N. S., Ekanayake P.S. (2021). Best Practices for Small and Medium Scale Enterprise Success: A Study Based on Restaurant Sector in Sri Lanka. *Journal of Business and Technology*. DOI: <http://doi.org/10.4038/jbt.v5i0.51>
- Sutherland, P. (2011). Restaurant success factors—Questions to ask yourself before opening a restaurant. <http://ezinearticles.com/?Restaurant-Success-Factors—Questions-to-Ask-Yourself-Before-Opening-a-Restaurant&id=4114044>
- Sünnetçioğlu, S. ve Yılmaz, B. S. (2015). İzmir’deki restoran yöneticilerinin sürdürülebilir restoran işletmeciliği üzerine yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 94-114.
- Tayfun, A. ve Kara, D. (2007). Turizm işletme belgeli restoranlardan hizmet alan müşterilerin memnuniyet düzeyleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 273-292.
- Tse, A. C. B., Sin L. ve Yim, F. H. K. (2002). How A Crowded Restaurant Affects Consumers’ Attribution Behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 21 (4): 449-454.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2023). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2022-49685>. Erişim tarihi: 24.04.2023.
- Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *Qualitative Report*, 15(3), 754.
- Türksoy, A. (2015). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Upadhyay, Y.; Singh, S.K. & G. Thomas, (2007). Do People Differ in Their Preferences Regarding Restaurants? An Exploratory Study. *The Journal of Business Perspective*, 11(2), 7-22.
- Ünal, A. (2019). Tüketicilerin Restoran Tercihinde Etkili Olan Faktörlerle, Memnuniyet ve Sadakat Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. 18th International Business Congress.
- Yazıcıoğlu, İ. & Aydın, A. (2018). Yeşil Restoran Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma: İstanbul Örneği . *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* , (1) , 55-79 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziturizm/issue/48844/622292>
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoon, B., Chung, Y. ve Jun, K. (2020). Restaurant industry practices to promote healthy sustainable eating: A content analysis of restaurant websites using the value chain approach. *Sustainability*, <https://doi.org/10.3390/su12177127>
- Yüksekbilgili, Z. (2014). Restoran Seçim Ölçütleri Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Yaşar University*, 9(36), 6353-6360.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2003). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: a segment-based approach. *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 52-68.
- Antonakakis, N., Chatziantoniou, I., ve Filis, G. (2017). Energy consumption, CO2 emissions, and economic growth: An ethical dilemma. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68(4), 808-824.

## **EK. 1. Açık Uçlu Görüşme Soru Formu**

### **Demografik ve Tanımlayıcı Sorular**

Cinsiyet:

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

Gastronomi ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

Sektörde çalışma süreniz:

Mevcut işletmede çalışma süreniz:

Çalışma pozisyonunuz / Sahiplik / Ortaklık durumunuz:

### **Restoran hikayesi**

Bu işe girmeye nasıl karar verdiniz?

Ailenizden ortak olan veya restoranda çalışan var mı?

Bu ilk restoranınız mı? Eğer değilse daha önce kaç restoranınız oldu; kısa bilgi?

İş nasıl başladı? (Yeni / var olan / dönüştürme / devir)

İş fikri nasıl oluştu? (Yeni konsept / var olan konsept / güncel trend vb.)

Restoranın ismini ve varsa logosunu nasıl seçtiniz ve oluşturduunuz?

İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

### **Başarı Faktörleri ve Stratejiler**

1. Başarı sizce ne demektir? (Uzun soluklu olmak / ün / çok para kazanmak / iyi ekip yetiştirmek vb.)
2. Misafirlerinizin sizi tercih etmelerindeki ilk beş etkeni sayar mısınız? (Yiyecek & içecek kalitesi, yiyecek & içecek çeşitliliği, fiyat, ambiyans, konum, restoran özellikleri, hizmetler, parasal değer vb.)
3. Yetkinliklerin, gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin bir kombinasyonu olduğunu düşünelim. İş başarınıza katkısı olan başlıca bilgi, beceri ve yetkinlikler hangileri oldu?
4. Misafire gösterilen özen başarı için önemli midir? Özen misafire nasıl hissettirilir?
5. Saygın bir rehberde yer almak için gerekli faktörler sizce nelerdir?

### **Yer ve Ambiyans**

6. İşletmenizin yerini belirlerken neleri dikkate aldınız? ((Sosyokültürel yapı / ulaşım / bulunduğu semt / bütünsel dış görünüş / çevre işletmeler)
7. İşletmenizin ambiyansını ve dekorasyonunu belirlerken neleri dikkate aldınız? (Işık / havalandırma / mutfak ve konseptle uyum / uzun ömürlü kullanım / temizliği ve bakımı kolay malzeme olması vb.)

### **Menü**

8. Menü oluşturma sürecinde nelere dikkat ediyorsunuz? (Karlılık, kalite, mevcut ekibin kapasitesi, besin değerleri vb.)
9. Menünüzde özgün - diğer restoranlarda aynısı olmayan - ürünler tercih ediyor musunuz? Evet ise başarınızda katkısı oluyor mu?

### **Yiyecek ve İçecek Kalitesi**

10. Malzeme seçiminde nelere dikkat edersiniz? (Yerel / mevsimsel / taze / sürdürülebilir vb.)
11. Geleneksel reçeteler ve yöntemler kullanıyor musunuz? Evet ise restoran başarısında etkisi oluyor mu?
12. Ürünlerde istikrarı –aynı misafirin farklı ziyaretlerinde aynı lezzeti ve kaliteyi bulması- sağlamak için neler yapıyorsunuz?

### **Hizmet Kalitesi**

13. İyi bir ekip oluşturmak ve bu ekibi tutmak için neler yapıyorsunuz?
14. İşe alacağınız kişide sizce hangisi daha önemli: Tutum mu yoksa yetenek mi?

### **Tedarik Süreci**

15. Ürün tedarik felsefeniz nedir? (Bölge sınırlamaları, besin kategorileri, ekolojik duyarlılık vb.)
16. Sipariş vermiş olduğunuz ürünleri teslim alırken nasıl bir süreciniz var?

### **Fiyat ve Performans**

17. Fiyatlarınızı belirlerken hangi etkenlere bakıyorsunuz?
18. Misafirlerinizin ödediği ücret ile sunduğunuz hizmetin kalitesi arasında nasıl bir denge sağlıyorsunuz?

### **İmaj ve Tanıtım**

19. Restoranınız için nasıl bir tanıtım politikası uyguluyorsunuz?
20. Restoranınızda kullandığınız marka kimliği unsurları var mı? Varsa nelerdir? (Logo, sembol, ekip kıyafeti, slogan vb.)

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Sukan, Melis Şebnem  
Uyruğu : T.C.

### Eğitim

| Derece | Eğitim Birimi                   | Mezuniyet Tarihi |
|--------|---------------------------------|------------------|
| Lisans | Koç Üniversitesi İşletme Bölümü | 1997             |
| Lise   | Avusturya Lisesi                | 1993             |

### İş Deneyimi

| Yıl        | Yer                       | Görev              |
|------------|---------------------------|--------------------|
| 1997-1999  | Taf Dış Tic. ve Ltd. Şti. | Müşteri Yöneticisi |
| 1999-2016  | Viyana Turistik İşl. A.Ş. | Genel Müdür        |
| 2016-2018  | Özyeğin Üniversitesi      | Öğretim Görevlisi  |
| 2021-Halen | Bilgi Üniversitesi        | Öğretim Görevlisi  |

### Yabancı Dil

Türkçe (ana dil), İngilizce (iyi), Almanca (iyi), İtalyanca (orta)

### Yayınlar

Sukan, M. Ş. (2022). “Gıdalar, Özellikleri, Fonksiyonları ve Mutfak Uygulamaları” içinde Yükseltgenme ve İndirgenme, Ed. Murat Doğan. Nobel Akademik Yayıncılık.

Sukan, M.Ş. (2022). “Türkiye Turizm Ansiklopedisi” içinde Vogue Restaurant ve Saray Muhallebicisi, Ed. Nazmi Kozak ve Metin Kozak. Detay Yayıncılık.

### Hobiler

Seyahat, gastronomi deneyimleri, gastronomi sektörüyle ilgili yazı yazmak



