



Araştırma Makalesi (Research Article)

**GİRİŞİMCİLİKTE İŞ MODELİ: FINE DINING RESTORAN GİRİŞİMCİLERİNİN İŞ
MODELLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (BUSINESS MODEL IN
ENTREPRENEURSHIP: A RESEARCH ON EXAMINING THE BUSINESS MODELS OF FINE
DINING RESTAURANT ENTREPRENEURS)**

Gülşay ÖZDEMİR YILMAZ^{1*} (orcid.org/ 0000-0001-8326-4797)

Necmiye Nida ÖZGEN² (orcid.org/ 0000-0002-3967-0875)

¹Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Balıkesir, Türkiye

²Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Balıkesir, Türkiye

Özet

Günümüzde girişimcilik, ekonomik ve sosyal değişimin en önemli belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Girişimci, girişiminin nasıl değer yaratacağını iş modeli yardımıyla ortaya koyabilmektedir. Girişimcilerin çoğu, bir iş modeline sahip olmanın, rekabet avantajı sağlayacağı farkındalığıyla hareket etmektedir. Girişimci, hazırlanmış olduğu Kanvas İş Modeli ve onun 9 yapı taşı ile işine bütüncül olarak bakabilmekte ve değişen koşullara uygun gerekli güncellemeleri yapma fırsatı bulabilmektedir. Girişimcinin, müşterisine hangi değeri ulaştıracağı, yaratmış olduğu değer ile nasıl gelir elde edeceği ve katlanması gereken masrafların neler olduğunu bilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle, İzmir ilindeki fine dining restoranların iş modellerinin incelenmesi ve restoran girişimcilerinin konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin ortaya koyulması amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın verileri, 10 restoran girişimcisi ile 22 Şubat-13 Nisan 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilmiş ve MAXQDA programından yararlanılarak içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir. Bu araştırma bulgularından elde edilen sonuçların, İzmir ilinde yiyecek ve içecek endüstrisinde bir işletme kurma, geliştirme ve başarılı olma hususlarında Kanvas İş Modeli'nin önemini derinlemesine anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye'de gastronomi disiplinine artan ilgiyle birlikte, lezzetli ve özgün yemekleri deneyimlemek isteyen müşteriler fine dining restoranlara yönelmektedir. Buna karşın, yoğun ilgi gören destinasyonlardan biri olan İzmir ili fine dining restoranlarına yönelik kısıtlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Dahası, fine dining restoranların şef ve girişimcilerinin Kanvas İş Modeli'nin bilinirliği ile farkındalığı özelinde yürütülen benzer bir araştırmayla karşılaşılmamıştır. Bu kapsamda, çalışma sonuçlarının, ilgili alanyazına ve yiyecek-içecek işletmeleri ile onların paydaşlarına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kanvas İş Modeli, Restoran Girişimcileri, Fine Dining Restoranlar

Abstract

Nowadays, entrepreneurship has become one of the most important determinants of economic and social change. The entrepreneur can reveal how his/her enterprise will create value with the help of business model. Most entrepreneurs act with the awareness that having a business model will provide a competitive advantage. With the Business Model Canvas and its 9 building blocks, the entrepreneur can look at his/her business holistically and have the opportunity to make the necessary updates in accordance with changing conditions. The entrepreneur needs to know what value he/she will deliver to customers, how he/she will generate income with the value creates, and what expenses he/she will have to bear. From this point of view, this research was conducted to examine the business models of fine dining restaurants in Izmir and to reveal the opinions and experiences of restaurant entrepreneurs on the subject. The data of the research was obtained with the semi-structured interview technique conducted with 10 restaurant entrepreneurs between February 22 and April 13, 2023 and analyzed with the content analysis technique using the MAXQDA program. It is thought that the results obtained from these research findings will provide an in-depth understanding of the importance of the Business Model Canvas in establishing, developing and being successful in a business in the food and beverage industry in Izmir. With the increasing interest in the gastronomy discipline in Turkey, customers who want to experience delicious and original foods are turning to fine dining restaurants. On the other hand, a limited number of studies have been found on fine dining restaurants in Izmir, one of the destinations that attracts great attention. Moreover, there has been no similar research conducted specifically on the awareness and recognition of the Business Model Canvas among chefs and entrepreneurs of fine dining restaurants. In this context, it is thought that the study results can contribute to the relevant literature and food and beverage businesses and their stakeholders.

Keywords: Business Model Canvas, Restaurant Entrepreneurs, Fine Dining Restaurants

*Sorumlu yazar: gulay@balikesir.edu.tr

DOI: 10.33083/joghat.2024.419

Giriş

Günümüzde girişimcilik, ekonomik ve sosyal değişimin en önemli belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Bu nedenle ülkeler girişimciliğe daha fazla önem vermekte ve girişimcilik ekosisteminin gelişmesi için yoğun çaba harcamaktadır. Girişimcilerin kurmuş oldukları işletmeleri başarılı bir şekilde yönetmesi, içinde buldukları toplumun da kazançlı çıkmasını sağlamaktadır (Marangoz, 2016: 3). Bu nedenle girişimcilik, ekonomik büyümeyi sağlamanın itici gücü, kültürel bir refleks ve toplumsal bir davranış tarzı olarak görülmektedir (Nişancı, 2015: 15).

İlgili alanyazın incelendiğinde girişimcilerin çeşitli yönlerini vurgulayan çok sayıda tanımın olduğu görülmektedir. Girişimci, fikir üreten, yenilik yapan, farklı düşünen (Ağca ve Yörük, 2006: 159) ve üstleneceği riskleri iyi analiz edip yönetebilen kişi olarak tanımlanmaktadır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ise girişimcilerden beklenen yenilikçi olma özelliği ilk kez Joseph A. Schumpeter tarafından vurgulanmıştır. Schumpeter (1961) girişimciyi, “*yeni ürünler üretebilen, yeni süreçler geliştirebilen, yeni ihracat pazarları bulabilen, yeni üretim kaynakları bulabilen ve yeni organizasyon yapıları oluşturabilen, böylece işletme açısından yeni kombinasyonlar yaratarak mevcut ekonomi düzenini yıkan kişi*” şeklinde tanımlamıştır (akt Ballı, 2017: 148). Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ortamda girişimciler, üretim için ihtiyaç duyduğu kaynaklara en verimli olacak şekilde ulaşmalı, kaynakları ile önceliklerini iyi tespit etmeli ve nasıl değer yaratacağını ortaya koyarak stratejik bir planlamayla doğru zamanda hayata geçirmelidir (Küçükaltan, 2009: 25).

Girişimcinin, girişimiyle nasıl değer yaratacağını iş modeli yardımıyla ortaya koyması oldukça önemlidir. İş modeli, kârlı ve sürdürülebilir gelir akışı oluşturmak amacıyla bir veya daha fazla müşteri segmentine nasıl değer yaratılacağı ve işle ilgili ortaklar ağının nasıl oluşturulacağına belirlenmesidir (Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002: 7). Başka bir tanıma göre, girişimcinin belirlediği değer önerisini müşterilerine nasıl ileteceğini ve girişimin nasıl finansal model sağlayacağını anlatan yazılı dokümandır (Keskin, 2021: 24). Bu tanımlamalardan hareketle, günümüzde işletmelerin artık geçmişten kalan yöntemleri kullanarak işlerini yürütmediği, yeni işletmelerin daha kuruluş aşamasında; işletmenin faaliyet alanı, yönü ve hedeflediği başarı oranını belirledikleri ve müşterilerine uygun değeri yaratacak iş modelleri oluşturdukları görülmektedir. Turizm ve yiyecek-ıçecek işletmeleri incelendiğinde ise, girişimcilikte iş modellerinin kullanımına ilişkin yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, İzmir ilindeki fine dining restoranların iş modellerinin incelenmesi ve restoran girişimcilerinin konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin ortaya koyulmasıdır.

Kavramsal Çerçeve

Girişimcilikte Kanvas İş Modeli

Günümüzde girişimcilerin çoğunun bir iş modeline sahip olmanın rekabet avantajı sağlayacağı farkındalığıyla hareket ettikleri görülmektedir (Tavman, 2022: 636). İlgili yazın incelendiğinde, “Kanvas İş Modeli, Dört Kutu İş Modeli, STOF İş Modeli, Şematik İş Modeli, Teknoloji/Pazar Odaklı İş Modeli, e3-değer gibi iş modellerinin öne çıktığı görülmektedir. Bu iş modelleri arasında özellikle Google, Apple, Twitter gibi teknoloji tabanlı büyük şirketler de dahil olmak üzere çoğu işletmenin Kanvas İş Modelini kullandığı görülmektedir (Kaçar ve Yakın, 2018). Kanvas İş Modeli, girişimcilere, temel ve destek faaliyetlerini dokuz yapı taşı altında özetlemelerine olanak sağlamaktadır. Bunlar; temel ortaklar, temel faaliyetler, temel kaynaklar, değer önerileri, müşteri segmentleri, müşteri ilişkileri, kanallar, maliyet yapısı ve gelir akışıdır. Bu dokuz yapı taşı *müşteri, ürün, altyapı ve finans* olmak üzere dört ana alanı kapsamaktadır.

Müşteri segmentleri; girişimcinin hizmet etmeyi amaçladığı müşterilerin belirlenmesidir. Müşteriler her iş modelinin kalbidir. Müşteri ilişkileri; belirlenmiş olan müşterilerle nasıl ilişki kurulacağına belirlenmesidir. Her müşteri segmenti ile kurulmak istenen ilişki türü netleştirilmelidir. Değer önerisi; belirli bir müşteri segmenti için değer yaratan ürün ve hizmet paketini tanımlar. Ürünün açıklamasının yapıldığı ve müşterilerin niçin ürünü satın alacağına belirlendiği kesittir. Temel faaliyetler; bir işletmenin başarılı bir şekilde faaliyette bulunabilmesi için gereken en önemli adımlardır. Temel ortaklar; tedarikçilerden ve ortaklardan oluşan ağ tanımlamaktadır. İşleriniz için ihtiyaç duyduğunuz temel işletmelerle olan ilişkilerin netleştirilmesi risklerin en aza indirilmesini sağlamaktadır. Temel kaynaklar; bir işletmenin faaliyete geçmesi için gereken en önemli varlıkların tanımlanmasıdır. Fiziksel, finansal, entelektüel veya beşeri kaynaklar bir işletmenin değer teklifi oluşturmasına ve sunmasına, pazarlara ulaşmasına, müşterileri ile ilişkilerini sürdürmesine ve gelir elde etmesine olanak tanır. Kanallar; işletmenin nasıl iletişim kuracağına ve değer önerisini müşteri segmentlerine nasıl ulaştıracağına belirlenmesidir. İletişim, dağıtım ve satış kanalları bir işletmenin müşteri deneyiminde

önemli bir rol oynayan müşteri temas noktalarıdır. Maliyet yapısı; belirli bir iş modeli altında faaliyet gösterirken ortaya çıkan en önemli maliyetlerin belirlenmesidir. Gerçekçi gelir hedeflerinin belirlenebilmesi için titizlikle hazırlanmalıdır. Gelir akışı ise, girişimcinin müşteri segmentlerine uygun (doğrudan satış, abonelik vb.) çeşitli yöntemler yoluyla nasıl gelir elde edeceğini belirlediği yapı taşıdır (Osterwalder ve Pigneur, 2011: 6).

Girişimcinin iş modeline sahip olmasının birçok yararı vardır. Öncelikli olarak girişimin üst düzey stratejileri ile bu stratejileri gerçekleştirmek için yapılması gereken eylemlerin uyumuna ilişkin fikir oluşmasını sağlayarak stratejik rekabet gücünü desteklemektedir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010). Girişimci, hazırlanmış olduğu Kanvas İş Modeli ile işine bütüncül olarak bakabilecek ve değişen koşullara uygun gerekli güncellemeleri yapma fırsatı bulabilecektir. Girişimcinin yenilikçi düşünmesini sağlayarak sağlıklı kararlar almasını sağlayacaktır (Bozkurt, 2021:405). Çizelge şeklinde hazırlanan ve dokuz yapı taşının ortaya konulduğu çalışma ile girişimci potansiyel yarar ve zararları tespit ederek gerekli önlemleri alabilecektir (Yıldız ve Demirörs, 2023). İş modeli sayesinde yatırımcılar girişimci hakkında fikir sahibi olabilmekte, girişimin getirisi ile ilgili tahminde bulunabilmektedir. Ticari bankalar girişimin risklerini ve fırsatlarını değerlendirebilmektedir (Şeker 2016'dan akt. Kol ve Karaslan 2021). Bununla birlikte, KOSGEB, Kanvas İş Modelinden yararlanmakta ve girişimcilerden iş modeli hazırlamalarını istemektedir. İyi hazırlanmış bir iş modeli sayesinde girişimci ihtiyaç duyduğu finansal desteğe daha kolay erişebilecektir.

Fine Dining Restoran Girişimciliği

Türkiye’de girişimciliğe olan ilginin artmasıyla birlikte tüm sektörlerde olduğu gibi yiyecek içecek sektöründe de girişimci sayısının her yıl arttığı görülmektedir (Bekar ve Yüksel, 2018). Yaşanan bu artış girişimcileri rekabetçi piyasa koşullarında faaliyette bulunmaya itmektedir. Rekabetçi ortamın koşullarına ayak uyduramayan işletmeler kısa bir süre sonra kapanmak zorunda kalmaktadır. Girişimcilerin maliyet odaklı olmaları ve yeteri kadar pazar araştırması yapmamları, müşterilerini tanımadan, tercihlerini öğrenmeden iş modellerini tasarlamaları başarısızlığa yol açan en önemli nedenlerdendir (Yılmaz, KOSGEB kitabı). Oysaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, müşteri ilişkilerini geliştirmenin ilk adımıdır. Müşterilerin değişen tercihlerini takip etmek, rakiplerinden daha etkili hizmet içeriklerine sahip olmak, girişimcilerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için gereklilik haline gelmiştir (Kandemir Altunal ve Çifçi 2021:1524).

Harcanabilir gelirin artması, daha sık seyahat edilmesi, dışarıda yemek yeme alışkanlığında artış yaşanması, teknolojinin gelişmesi gibi birçok faktör insanların her alanda olduğu gibi restoran işletmelerinden beklentilerinin de değişmesine yol açmıştır. Günümüzde kaliteli yemek yeme arayışı oldukça yaygındır. Hizmet kalitesi, müşteriye olan ilgi, ortam, dekor, yemeğin sunumu, tatlar, mutfak gibi birçok etken kaliteli bir yemek yeme deneyimine katkıda bulunmaktadır (Gharpure, Kothari, Shahu, 2021). İnsanların tercihlerinde meydana gelen bu değişim, girişimcilerin ilgisinin fine dining restoranlara çevrilmesini sağlamıştır. Türkçe karşılığı kaliteli yemek anlamına gelen fine dining, müşterilere kaliteli hizmet, yemek ve atmosferin sunulmasıdır (Shahzadi, Malik, Ahmad, Shabbir, 2018).

Fransız mutfağı ile ilişkilendirilen fine dining restoranlar, artık diğer ülke mutfaklarından etkilenecek çeşitlenen, yaratıcılığın ön planda tutulduğu, servisin önem verilerek sunulduğu ve atmosferi ile farklılık yaratan bir restoran çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır (Top ve Yarmacı, 2021: 315). Akoğlu ve Öztürk (2018) fine dining restoranları; “*ulusal nitelik taşımayan, farklı etnik mutfaklardan etkilenen, yaratıcılığın ön planda olduğu, besin değeri yüksek ancak küçük porsiyonların yer aldığı, genellikle sezonluk ve yerli ürünlerin kullanıldığı, atmosferin ve servisin üst düzey sunulduğu ve fiyatların standartların üzerinde olduğu bir restoran çeşidi*” şeklinde tanımlamıştır. Bu restoranlarda dünya mutfakları dikkate alınarak oluşturulan menüler ile besin değeri yüksek yemeklerin yaratıcı tabaklar ile sunumu yapılmaktadır. Fiyatlar standartların üzerinde belirlenmekte ve kişilerin kendini özel hissetmesine imkân sağlayan atmosfer ile sektörün en üst tabakasını oluşturmaktadır (Hsu, Hsiao, Tsai, 2018; Topal ve Gök, 2020: 2884-2885).

Yapılan bir araştırma sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren fine dining restoranların uygulamalarının içerik bakımından doğru işlemediği, doğru olanların ise uyguladıkları fiyat politikaları ve ürün tedariginde yaşanan zorluklar nedeniyle yaşam sürelerinin kısa olduğu tespit edilmiştir (Akoğlu ve Öztürk 2018). Bu kapsamda fine dining restoran girişiminin uzun ömürlü olabilmesi için girişimcinin iş planı hazırlaması gerekmektedir. Kuruluş yeri seçimi, tesisin inşaa ve donanımı, insan kaynakları, menü planlaması, mutfak ve tedarik, hijyen gibi unsurlar önceden araştırılması gereken konulardır (Radjenović, 2014: 634). Ayrıca günümüzün rekabet ortamında girişimcilerin müşterileri için nasıl değer yaratacaklarını, bunu pazara nasıl ulaştıracaklarını ve hangi yollarla gelir elde edeceklerini iş modeli ile ortaya koymaları gerekmektedir. İş modeli sadece kurulacak olan restoranlar için değil faaliyette bulunan restoranlar için de hazırlanması gereken bir modeldir. İyi

hazırlanmış bir iş planı ve iş modeli girişimcilerin fine dining restoranları daha iyi analiz edip anlamasına, yapılan hataları tekrar etmemesine, işletmenin varlığı için temel olan müşteri, tedarikçi ve diğer temel ortaklarını en doğru şekilde belirlemesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

İlgili Çalışmalar

Çeşitli sektörlerde farklı iş kollarına yönelik girişimler için Kanvas İş Modeli temel alınarak nasıl değer yaratılabileceğine ilişkin çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Çalışmalar incelendiğinde sadece ticari amaçlı girişimler için değil sosyal girişimler için de iş modeli kanvasının tasarlandığı ya da incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Muhtaroglu, Demir, Obalı ve Girgin (2013) tarafından yapılan çalışmada, büyük veri uygulamaları iş modeli kanvasının yapı taşlarına göre değerlendirilmektedir. Farklı sektörlerdeki büyük veri uygulamalarında kullanılan iş modellerine ilişkin bulgular yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur.

Qastharin (2016), Kanvas İş Modelini sosyal girişim boyutunda ele almakta ve sosyal girişimler için dokuz yapı taşı ek olarak öz görev (misyon), etki ve ölçümler boyutu olmak üzere iki yapı taşı daha eklemektedir. Öz görev bloğunda, girişimin müşterilerine sağladığı faydaların açıklanması ve sosyal girişimin başarı ve ilerleme göstergelerinin ölçümleri yer almaktadır.

Joyce and Paquin (2016), orijinal iş modeli kanvası yaşam döngüsü yaklaşımına, çevresel ve paydaş yaklaşımına dayalı olmak üzere iki aşama daha ekleyerek, iş modeli kanvasının ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere birden fazla değer türünün nasıl üretileceğini ortaya koymuşlardır. Çalışmada Nestlé Nespresso iş modelinin yeniden analizi yoluyla temel özellikleri açıklanmakta ve sürdürülebilir iş modeli araştırmalarına katkıda bulunmaktadır.

Nidagundi and Novickis (2017), yazılım geliştirme ve yazılım mühendisliği alanında Kanvas İş Modeline yönelik bir uyarlama gerçekleştirmişler ve son yıllarda birçok şirketin yazılım geliştirme süreçlerinde tercih etmiş olduğu scrum yazılım testine yalnız kanvas modelini uyarlamışlardır.

Kaçar ve Yakın (2018), paylaşım ekonomisi kapsamında konuyu ele almıştır. Çalışmada, paylaşım sektörü içerisinde yer alan İzmir’de faaliyet gösteren bir işletmenin girişimcisi ile görüşme gerçekleştirilerek elde edilen bulgular kapsamında işletmenin faaliyet yapısı Kanvas İş Modeli yardımıyla belirlenmiştir.

Akın (2020), Osterwalder ve Pigneur tarafından geliştirilen Kanvas İş Modelini ilaç ve turizm sektörü üzerine incelemiştir. İlaç sektöründe sivilce ilacı ile ilgili iş modelinin, turizm sektöründe ise av oteli iş modelinin dokuz yapı taşını ortaya koymuştur. İlaç sektöründe ARGE ekibi laboratuardan çıkıp piyasa beklentilerini paydaşlardan öğrendikçe ilaç üretimi konusundaki yaklaşımları değişmektedir. Aynı şekilde turizm yatırımcısı sektöre 360 derece açıyla baktığında seçilen yerin işletme maliyeti ve av bolluğuna rağmen doğru yer olup olmadığını sorgulamaya başlamıştır.

Orhan, Çifçi ve Tirman (2020), bankalar üzerine bir çalışma yapmışlar ve Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarının işleyişini inceleyerek elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda bankalara iş modeli önerisinde bulunmuşlardır. Öte yandan, Aydın, Demir, Aydemir ve Boşgelmez (2020), Isparta ilinde bulunan bir alışveriş merkezine yönelik Kanvas İş Modeli oluşturmuşlardır. Araştırmacılar öncelikle alışveriş merkezini ziyaret eden müşterileri incelemişler, anket çalışması sonucunda elde ettikleri bulgular doğrultusunda iş modelinin dokuz yapı taşını belirleyerek puan tablosu oluşturmuşlardır.

Kol ve Karaaslan (2021), protez üreticisi ve çeşitli sağlık makinesi üreten firmalar üzerine araştırma yapmışlardır. 4 firmanın yöneticileriyle görüşme gerçekleştirmişlerdir. Görüşme soruları kanvas iş modelinin dokuz yapı taşından uyarlanarak oluşturulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin iş modelini aktif olarak kullanmalarına rağmen bilmedikleri tespit edilmiştir. Koşulların değişmesi karşısında bazı yöneticilerin iş modeli unsurlarını güncelledikleri, bu konuda yetersiz kalan yöneticilerin ise ekonomik anlamda zorlandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Tavman (2022), başarılı olan freemium dijital işletmelerinin temel stratejilerini Kanvas İş Modeli ve 4V iş modeli çerçevesinde incelemiştir. LinkedIn, Youtube, Spotify ve Google Drive üzerinden çoklu vaka çalışması yoluyla araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda farklılaştırılmış ürün teklifleri ve büyüme stratejisinin freemium iş modelinin temel taşı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hamdani, Wulandari, Afaf, Ahadasi, Sumanhinata (2022) ise; Endonezya’da faaliyette bulunan Star Kitchen CafeveResto isimli bir kafe ve restoranın pandemi döneminde iç ve dış çevre analizini yapıp SWOT analizi

sonucunda elde ettiği bilgiler doğrultusunda işletme için Kanvas İş Modelinin dokuz yapı taşı oluşturmuşlardır.

Yöntem

Günümüzde girişimciler artık geçmişten kalan yöntemleri kullanarak işlerini yürütmemektedir. Yeni işletmelerin daha kuruluş aşamasında; işletmenin faaliyet alanı, yönü ve hedeflediği başarı oranı belirlenmekte ve müşterilerine uygun değeri yaratacak iş modelleri oluşturulmaktadır. Turizm ve yiyecek-içecek işletmeleri incelendiğinde, girişimcilikte iş modellerinin kullanımına ilişkin yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, İzmir ilindeki fine dining restoranların iş modellerinin incelenmesi ve restoran girişimcilerinin konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin ortaya koyulmasıdır.

Çalışma bulgularında, fine dining restoranların şef ve girişimcilerinin Kanvas İş Modelinin bilinirliği, farkındalığı ve işletmelerinin kuruluş aşamasında Kanvas İş Modeli'ni kullanıp kullanmadıklarına ilişkin bilgilere ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışma sonucunun, ilgili alanyazına ve yiyecek-içecek işletmeleri ile onların paydaşlarına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada, restoran girişimcilerinin konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin ortaya koyulması amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğinde, katılımcılara açık uçlu bir dizi sorular sorularak, odaklanılan belirli bir konu hakkındaki düşünce, deneyim, niyet ve gözlemlerine ulaşılması hedeflenmektedir (Kozak, 2017). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde ise, yapılandırılmış görüşmede olduğu gibi önceden hazırlanan bir soru formu yer alırken, soruların sıra ve sayısı katılımcıya göre değişiklik gösterebilmektedir (Berg ve Lune, 2019).

Görüşme formunda, Kanvas İş Modeli'nin 9 yapı taşı ile girişimci ve işletme bilgilerine ait sorular oluşturulurken Osterwalder, Pigneur, Tucci, (2005), Keskin (2021) ve KOSGEB'in (2023) çalışmalarından yararlanılmıştır. Görüşme formunun nihai haline ulaşması için ise 2 girişimci ve 2 akademisyen olmak üzere 4 uzman görüşünden yararlanılmıştır. Çalışmanın verileri, 22 Şubat-13 Nisan 2023 tarihleri arasında İzmir ilinde faaliyet gösteren fine dining restoran girişimcileri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar benzerlik göstermeye başladığında görüşmelere son verilmiş ve araştırma 10 katılımcı ile sınırlı tutulmuştur. Görüşmeler sırasında ses kayıtlarının alınabilmesi için katılımcılardan izin alınmış olup, görüşmeler ortalama 30'ar dakika sürmüştür.

Görüşme sonrasında ses kayıtları, verilerin kaybını önlemek amacıyla elektronik ortamda yedeklenmiştir. Ses kayıtları yazıya döküm aşamasında araştırmacılar tarafından çok kez dinlenilmiş; her bir katılımcı ile yapılan görüşmeler ayrı ayrı doküman haline getirilmiştir. Akabinde çalışma verilerinin analizi için araştırmacılar tarafından içerik analizi tekniği tercih edilmiştir. Bu teknik, metinlerin içerisinde gizli kalmış ve anlamlandırılmayı bekleyen mesajların belirli bir sistem dâhilinde kavramlar ve kategoriler olarak ortaya konması ile bunların nitel ve nicel açıdan analiz edilmesini kapsamaktadır (Güler, Halıcıoğlu, Taşgın, 2015).

Verilerin içerik analizine tabi tutulabilmesi amacıyla, görüşme dokümanları MAXQDA (nitel ve karma yöntem verileri, metin ve multimedya analizi için tasarlanmış bir yazılım programı) programına aktarılmış, katılımcılardan görüşme sorularına alınan cevaplar neticesinde temalar, alt temalar ve kodlar oluşturulmuştur. MAXQDA programı kullanılarak oluşturulan kodlamalar, temalar çerçevesinde Microsoft Word programında ayrı ayrı tablolar haline getirilmiştir. Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu 30.03.2023 tarihli ve 2023/02 sayılı toplantısında alınan karar gereği çalışmanın bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bulgular

Çalışmanın bu kısmında ilk olarak girişimci ve işletme bilgilerinin yer aldığı temalar, alt temalar ve kodlar ele alınmaktadır. Akabinde Kanvas İş Modeli'nin 2 gruba ayrılan para kazanma unsurları ve gider unsurlarına yer verilmektedir. Para kazanma unsurlarının tümü işletmeye gelir getirebilecek faktörlerden oluşmaktadır. Değer Önerisi, Müşteri Segmentleri, Müşteri İlişkileri, Kanallar ve Gelir Akışı bu grupta yer almaktadır. Para kazanma unsurlarının aksine, gider unsurları ise Temel Faaliyetler, Temel Kaynaklar, Temel Ortaklar ve Maliyet Yapısı şeklinde sıralanmaktadır (Do, 2020).

Toplam 10 katılımcı görüşüne yer verilen bu çalışmada, restoran girişimcilerinin isimlerine yer vermemek adına "katılımcı" kelimesinin baş harfinden yola çıkarak katılımcılar 1'den 10'a kadar numaralandırılmıştır.

Girişimci ve İşletme Bilgileri

İzmir ilindeki fine dining restoranların iş modellerinin incelenmesi ve girişimcilerin konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin ortaya koyulmasını amaçlayan bu araştırma kapsamında hazırlanan görüşme formunda, katılımcılara ilk olarak girişimci ve işletme bilgilerini içeren sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda, Tablo 1’de görüldüğü üzere belirlenen ilk tema olan girişimci bilgileri 7 alt temaya ayrılmaktadır.

Tablo 1. Girişimci Bilgilerinin Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Girişimci Bilgileri	Cinsiyet	Erkek	9
		Kadın	1
	Yaş	26-39	6
		40-59	3
		60 ve Üzeri	1
	Eğitim Durumu	Lisans	6
		Lisansüstü	2
		Ön Lisans	1
		Lise	1
	Mezun Olunan Bölüm	Mutfak Sanatları ve Yönetimi	2
		Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik	2
		Turizm ve Otel İşletmeciliği	1
		Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	1
		Bilişim Sistemleri ve Teknolojileri	1
		Medya ve İletişim Sistemleri	1
		Tasarım Çalışmaları	1
		İnşaat Mühendisliği	1
		Girişimcilik Eğitimi	Hayır
	İşletme Eğitimi		2
Sertifika Programı	2		
Önceki Girişimcilik Deneyimleri	Hayır	5	
	Evet	5	
Gastronomi Eğitimi	Evet	9	
	Hayır	1	

Araştırma kapsamında katılımcıların neredeyse hepsinin erkek, yalnızca bir katılımcının kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları ele alındığında, çoğunluğu 26-39 yaş grubu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, yaş alt temasının altında 0-17 ve 18-25 kodları hiç çıkmamıştır. Eğitim durumu incelendiğinde, 6 katılımcının lisans mezunu olduğunu görülürken; lisansüstü, ön lisans ve lise mezunu katılımcılar da yer almaktadır. Tablo 1’de katılımcıların farklı bölümlerden mezun oldukları görülmektedir.

Katılımcıların hiçbirinin girişimcilik eğitimi almadığına ilişkin bulgu, görüşmeler neticesinde ortaya çıkarken; işletme eğitimi alan ve girişimcilik sertifikası programına katılan ikişer katılımcı olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, 5 katılımcının daha önce herhangi bir girişimcilik deneyimi olmadığı görülürken; önceki girişimcilik deneyimleri alt temasının altında evet cevabını veren katılımcılardan 2 kişi deneyimlerini “Farklı Sektörlerde Deneyim”, 1 kişi “Restoran İşletmeciliği” olarak açıklamışlardır. Girişimci bilgileri kapsamında son olarak, katılımcıların neredeyse hepsinin gastronomi eğitimi aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların 5’i yurtdışında eğitim, kalan 4’ü ise aşçılık sertifikası ile gastronomi eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

K5: “Evet, New York French Culinary Institute’de eğitim aldım.”

K7: “İlk olarak MSA’da İşletme ve Aşçılık üzerine iki programa katılıp eğitim aldım. Ardından 2 yıl İtalya’da bulunan ALMA isimli aşçılık okulunda okudum.”

K8: “Usla Akademi’de 4 ay boyunca aşçılık eğitimi aldım. Yaklaşık 7 senedir sektörde çalışıyorum.”

Tablo 2. İşletme Bilgilerinin Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı	
İşletme Bilgileri	İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Süre	2-4 Yıl	4	
		5-9 Yıl	4	
		0-2 Yıl	1	
		10 ve Üzeri	1	
	Girişimin İlham Kaynağı	İtalyan Mutfağı		3
		Japon Mutfağı		1
		Fransız Mutfağı		1
		İngiliz Mutfağı		1
		Tayland Mutfağı		1
		Türk Mutfağı		1
		Amerikan Açık Mutfak Düzeni		1
		Avustralya Mutfağı		1
		İş Planı Oluşturulması	Oluşturuldu	
	Oluşturulmadı			4
	Kanvas İş Modeli Kullanımı	Hayır		9
		Evet		1
	İşletmenin Kuruluşundaki Zorluklar	Bürokratik Sorunlar		5
		Nitelikli İşgören Bulma		4
		Altyapı ve Üstyapı		3
	İşletmenin Kuruluş Yeri Seçimi	Elverişli Konum		7
Bölgedeki Talep Potansiyeli			6	
İzmirli Olmak			4	
Yerel Üreticilere Yakınlık			3	

İşletme bilgilerinin temalaştırıldığı Tablo 2’ye göre, işletmenin faaliyette bulunduğu süre incelendiğinde en çok çıkan kodlar 2-4 yıl ve 5-9 yıl olmuştur. 0-2 yıl ile 10 ve üzeri yıldır faaliyet gösteren işletmeler ise birer tanedir. Girişimin ilham kaynağı alt temasında birçok farklı mutfağa ait kodların yer aldığı görülmektedir. Bunlar sırasıyla İtalyan, Japon, Fransız, İngiliz, Tayland, Türk, Amerikan ve Avustralya Mutfakları ve onların şeflerini ifade etmektedir. Katılımcıların bu bulguya yönelik görüşleri aşağıda örneklendirilmiştir.

K4: “New York’ta restoranı bulunan Şef Masayoshi Takayama’dan örnek aldım. Onun dışında kendi deneyimlerimden yola çıkarak hareket ettim. İster istemez de bunları işletmeye menü kalemleri ve konsept anlamında yansıtmiş oldum.”

K8: “İşletmemizin bütün olayı aslında dry-aged (kuru dinlendirilmiş) balık yapmak ve sürdürülebilirliği artırıp balıktan çıkan ıskarta dediğimiz atık bölümlerinden yararlanıp üründen %90’a yakın bir verim sağlamak. Bu modeli aldığım yer de biraz Japonya, biraz Avustralya’da dry-aged balık yapan bir şef.”

Girişimcilerin iş planı oluşturulmasına yönelik verdiği yanıtlardan hareketle; 6 katılımcının oluşturduğu, 4 katılımcının ise oluşturmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Girişimcilerin neredeyse tamamının fine dining restoranların kuruluş aşamasında Kanvas İş Modeli’ni kullanmadığı yalnızca 1 katılımcının kullandığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğundan benzer yanıtlar alınan bu koda ilişkin örnek yanıt şu şekildedir:

K2: “Kanvas İş Modeli’ni belki biliyorumdur ancak isim olarak duymadım. Belki adımlarını uyguluyorumdur ancak bilinçli olarak yapmıyorum bunu.”

Tablo 2’ye göre işletmenin kuruluşundaki zorluklar alt temasında sırasıyla; bürokratik sorunlar, nitelikli işgören bulma, altyapı ve üstyapı kodları görülmektedir. Ürün tedariki, lojistik, işletme deneyiminin olmaması, işletmenin kuruluş yeri, toplum baskısı, maddi sıkıntılar kodları ise birer kez çıkmıştır. Son olarak, katılımcıların işletmelerinin kuruluş yerini seçerken en çok elverişli konum, bölgedeki talep potansiyeli, İzmirli olmak ve yerel üreticilere yakınlığı temel aldıkları anlaşılmıştır. Ayrıca Tablo 2’de yer verilmeyen Urla’nın gastronomik potansiyeli, ürün kalitesi ve şaraphanelere yakınlık gibi unsurlardan da katılımcıların etkilendikleri belirtilmiştir.

Para Kazanma Unsurları

Kanvas İş Modeli’nin gelir getirici faktörleri olan Değer Önerisi, Müşteri Segmentleri, Müşteri İlişkileri, Kanallar ve Gelir Akışı bu grupta yer almaktadır.

Tablo 3. Değer Önerisinin Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Değer Önerisi	İşletmenin Değer Önerisi	Müşteri Memnuniyeti	6
		Müşterilere Evinde Gibi Hissettirmek	4
		Müşterilere Deneyim Sunmak	4
		İçerik Farklılığı	5
	Rakiplere Kıyasla Değer Önerisi	İşletme-Müşteri Etkileşimi	3
		Sürekli Değişen Menü	2
		Kendi Üretimi Ürünleri Sunmak	2

İşletmenin değer önerisi alt teması incelendiğinde müşteri memnuniyetinin önemi göze çarpmaktadır. K1 katılımcısı bu durumu şu şekilde aktarmaktadır: “Müşterilerle birebir iletişim kuruyorum. Her akşam mutfaktan çıkıyorum. Tek tek, masaları dolaşıp her şeyin yolunda olup olmadığını soruyorum. Böylece en ufak bir problem olduğunda, hemen dokunabiliyoruz sıkıntıya. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamak bu noktada bizim için çok önemli.”

Dikkat çeken diğer bir kod ise müşterilere evinde gibi hissettirmektir. K3 katılımcısının görüşü bu hususta örneklendirilebilir; “Biz burada insanların ihtiyaç duyduğu sıcaklığı veriyoruz. Müşteri buraya geldiği zaman, evinin salonunda yemek yer gibi keyifli bir duyguyla burada yiyebiliyor.”

Müşterilere deneyim sunmak da işletmenin değer önerisi açısından önem arz etmektedir. K7 katılımcısı işletmenin değer önerisini “Yemeği her yerde yiyebiliyorsunuz ama deneyime dayalı yemek için yol kat etmeniz gerekiyor. Urla gibi bir yerdeyseniz, müşterinin size gelmesi için deneyim yaşatmanız gerekiyor. Bu, yemekte, görselde, ortamda veya içtiğiniz içerde deneyim olabilir.” cümleleriyle aktarmaktadır.

Rakiplere kıyasla değer önerisi alt temasında 5 kez içerik farklılığından söz edilmektedir. Buradan hareketle, çalışmaya katılan işletmelerin görüşlerine dayanarak fine dining restoran olmalarına karşın müşterileri farklılıklarıyla şaşırttıkları belirtilebilir. Ek olarak, işletme-müşteri etkileşimi de katılımcılar tarafından oldukça önem arz eden bir kod olarak ifade edilmektedir. İşletmenin müşterilerine sürekli değişen menü sunmaları da değer yaratmaktadır. Aşağıda bu kod K6 katılımcısının ifadeleriyle örneklendirilmektedir.

“Menümüz kara tahtada yazıyor ve her gün değiştiriyorum. Müşteriler baskılı ve kâğıt üzerinde bir menüyle karşılaşmıyorlar. Diğer restoranlarda daha çok bireysel ve tadım menüsü tarzında sunumlar bulunur. Bizde ise daha çok bir aile evinde yiyorlarmış gibi bir deneyim elde ederler.”

Bazı restoran girişimcileri restoranın kendi ürünlerini üretip mutfakta kullanabildikleri bahçelerinin olduğundan ya da şarap üretimi yapıldığından bahsetmişlerdir. Kendi üretimi ürünler sunmak kodu bu şekilde ortaya çıkmıştır. Son olarak, K5 katılımcısının şu görüşlerine dayanarak “Bölgede Öncü Olmak” kodu 1 kez çıkmıştır:

“Diğer restoranlarla bir araya gelerek Urla’yı bir gastronomik destinasyon haline getirmek istiyoruz. Diğer işletmelerce örnek alınan ve bizdeki uygulamaların sıkça görüldüğü bir ortam söz konusu.”

Tablo 4. Müşteri Segmentlerinin Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Müşteri Segmentleri	Hitap Ettiği Müşteri Kitleleri	Orta-Üst Segment	9
		26-39 Yaş	4
		40-59 Yaş	3
		Deneyimseverler	2
		Gastronomi Meraklıları	2
		Şarapseverler	2
	En Önemli Müşteriler	Entelektüel Müşteriler	5
		Deneyimsever Müşteriler	5
		Devamlı Müşteriler	3

Diğer bir para kazanma unsuru olan müşteri segmentleri 2 alt temada toplanmıştır. Tablo 4’e göre hitap ettiği müşteri kitlesi açısından işletmelerin nerdeyse tamamı orta-üst segmentten söz etmektedir. Kimi girişimci direkt olarak “orta-üst segment” ifadesini kullanırken, diğer girişimciler bu durumu “A-B sınıfı/B-, B+, A-, A+” sosyo-ekonomik sınıflandırmayla ifade etmişlerdir. Öte yandan, bazı işletmeler hitap ettiği müşteri kitlelerini yetişkin yaş grupları olan 26-39 ve 40-59 yaş aralıklarıyla ifade etmişlerdir. Deneyimseverler, gastronomi meraklıları ve şarapseverler kodlarından ise katılımcılar tarafından ikişer kez bahsedilmiştir. Aşağıda katılımcıların bu kodlara yönelik ifadelerine yer verilmiştir.

K2: “Gastronomi meraklıları, yeni deneyim meraklıları. Şaraphaneye gelenler ile zeytinyağı için gelenler de bizim hedef kitemiz. Buradaki güzellik de aslında Urla’nın o anlamda zengin olması.”

K7: “Şarap algısı olan kitle, orta ve üst segment, ödeyebilen kitle.”

Katılımcılar en önemli müşterileri olarak entelektüel müşterileri; fine dining restoran kültürüne hâkim, orta-üst segment, şarap bilgisi olan, eğitim seviyesi yüksek ve orta yaşlı müşteriler olarak açıklamaktadır. Benzer şekilde katılımcılar, deneyimsever müşterileri de en önemli müşterileri olarak ifade etmektedirler. Son olarak, 3 katılımcı, müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağladıkları devamlı müşterilerin de en önemli müşterileri olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 5. Müşteri İlişkilerinin Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Müşteri İlişkileri	Müşteri Kazanımı	Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati	8
		Ağızdan Ağıza İletişim	6
		Menüde İkramlara Yer Verme	2
		En Kaliteli Ürünle Hizmet Sunma	2
		Maliyet Oluşturmaması	4
	Müşteri Memnuniyet ve Sadakatinin Maliyeti	Nitelikli İşgöreni Elde Tutma	2
		Kaliteli Ürün Kullanımı	2

Müşteri ilişkilerinin ilk alt teması olan müşteri kazanımı noktasında, müşteri memnuniyeti ve sadakati en çok bahsi geçen kod olmuştur. Bu koda ilişkin K5 katılımcısının ifadeleri göze çarpan bir örnek teşkil etmektedir.

“İlk kurulduğumuz günden itibaren en ufak bir hatayı bile arda bırakmamaya çalışıyoruz. Burada bir problem yaşanmışsa bundan haberimiz olsun istiyoruz ki bunu dönüş yaparak kompanse edebilelim. Bu en ufak bir leke

de olabilir, garsonun hitap şekli de olabilir. Müşteri geri dönüşlerini restoranımızda, internetteki yorum sitelerinde, sosyal medyada, sürekli takip halindeyiz. Böyle bir durumda hosteslerimiz, müdürümüz ya da ben bu kişilere geri dönüş sağlıyoruz. Evlerine hediyeler yolluyoruz. Müşteri memnuniyetine çok ciddi şekilde önem veriyoruz.”

Bununla birlikte, katılımcıların yarısından fazlası ağızdan ağıza iletişim sayesinde müşterilerini kazandıklarını, elde ettiklerini ve arttırdıklarını ifade etmişlerdir. Menüde ikramlara yer vermenin de müşteri kazanımı noktasında önemli bir payı olduğundan K3 katılımcısı şu şekilde bahsetmiştir:

“Geçenlerde iki genç misafirin sipariş verirlerken maddi açıdan çekimser kaldıklarını hissettim, bu kişilere tatlı ve kahve ikram ettim. Yeni bir tatlı yaptığımız zaman tutup da bunun sipariş edilmesini beklemiyoruz. Zaten başlıyoruz ikram edip tattırmaya. Küçük hesaplara hiç düşmüyorum. Küçük hoşluklar insanları etkileyebiliyor ve biz de bundan hiç geri durmuyoruz.”

Ayrıca müşteri kazanımı alt temasında tabloda yer verilmeyen “Sosyal Medya Pazarlaması” ve “Müşteri Geri Dönüşlerinin Takibi” kodları da birer kez çıkmıştır.

Müşteri memnuniyet ve sadakatini sağlamanın maliyeti katılımcılara sorulduğunda ise, katılımcıların neredeyse yarısı; hizmet sektöründe bunu yapmak zorunda olduklarını, bu yüzden de, hem kendilerinin hem de birlikte çalıştıkları ekibin bunu bir maliyet olarak görmediklerini (K4) belirtmişlerdir. Öte yandan 2 katılımcı, müşteri memnuniyet ve sadakati sağlamak için müşteriye nasıl davranması gerektiğini bilen, menü içerikleri hakkında bilgi sahibi olan nitelikli işgöreni elde tutmanın bir maliyet unsuru olduğunu dile getirmişlerdir. İlaveten, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin maliyeti açısından kaliteli ürün kullanımının da öneminden bahsedilmektedir. “Müşterilere Kişiselleştirilmiş Menüler Oluşturmak”, “15+ Yaş Sınırı Kaynaklı Müşteri Portföyü Kısıtı” ve “Bireysel Zamanın Az Kalması” kodları da katılımcılar tarafından birer kez bahsedilen kodlar arasındadır.

Tablo 6. Kanalların Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Kanallar	Hedef Kitlelerine Ulaşılan Kanal	Sosyal Medya	8
		Ağızdan Ağıza İletişim	5
		Sektörel İletişim Ağı	3
		Yazılı Medya	2
	Rakiplerin Ulaştığı Kanal	Sosyal Medya	8
		Sektörel İletişim Ağı	3
		Ağızdan Ağıza İletişim	2
	En İyi Çalışan Kanal	Ağızdan Ağıza İletişim	6
		Sosyal Medya	4
	Maliyeti En Düşük Kanal	Ağızdan Ağıza İletişim	6
Sosyal Medya		4	

Kanvas İş Modeli'nin diğer bir yapı taşı olan kanallar 4 alt temada toplanmıştır. Bunlardan ilki olan hedef kitlelerine ulaşılan kanala bakıldığında katılımcıların neredeyse tamamının bahsini geçirdiği kanal sosyal medya olmuştur. Örneğin K5 katılımcısı bu durumu şu cümlelerle ifade etmiştir: “Bence en önemli kanal Instagram. Bu, dünyada böyle şu anda zaten.”

Hedef kitlelerine ulaşılan diğer bir en önemli kanal ise ağızdan ağıza iletişimdir. Aşağıda katılımcı yorumlarından örnek sunulmaktadır.

K2: “En güzel kanal, ağızdan ağıza iletişim şekli. Bizim tamamen yayılma şeklimiz bu oldu ve halen de bu şekilde ilerliyoruz. Bizim bağırın, kendini çok fazla öne atan bir pazarlama politikamız yok. Tam tersine biraz daha gizli, niş kalmayı, insanların birbirine aktarmasını uygun görüyoruz.”

3 katılımcının ele aldığı sektörel iletişim ağı kodu K3 katılımcısının şu cümleleri atfedilerek aktarılabilir; “Benim gastronomik geçmişimden dolayı bu mecrada bir şekilde konuşuluyorum ve bir akış oluyor. Sektörden kişiler, bu işi yapan biri olarak, hem beni hem de böyle bir iş yapan restoran var şeklinde işletmeyi konuşup önerebiliyorlar.” Geriye kalan 2 katılımcı ise yerel dergi, gazete, üniversite gibi kanallarla yaptıkları röportajların yani yazılı medya kanallarının da hedef kitlesine ulaşmada önemini vurgulamışlardır.

Son olarak Tablo 6’ya dâhil edilmeyen “Etkinliklere Katılım” kodunun hedef kitleye ulaşmadaki rolünü K7 katılımcısı “Konsept etkinlikler yapıyoruz. Gastronomiyi öne çıkarmak istiyorsak, yıldızlı bir şefi davet ediyoruz ki bu da bir maliyet işletme açısından. Buna katlanıyoruz, çünkü bilinen bir şefi getirerek, alt metninde “biz gastronomiyi oynuyoruz”u göstermiş oluyoruz. Tüketicie ulaşma kanallarımız bu şekilde.” cümleleriyle ele almıştır.

Katılımcılara rakiplerin müşterilerine ulaştığı kanal sorulduğunda, öncelikle çoğu katılımcı; rakip kelimesini kullanmadıklarını, aynı bölgede olduklarından ötürü birçoğuyla arkadaş olduklarını çünkü işletmelerini çok büyük bir sektörde herkesin pastadan payını aldığı ve tükenmek bilmeyecek bir pasta dilimi olarak gördüklerini (K1) belirtmişlerdir. Bununla birlikte, tıpkı hedef kitlesine ulaşılan kanalda olduğu gibi rakiplerin en çok ulaşmayı tercih ettiği kanal sosyal medya olmuştur. Bunu sırasıyla; sektörel iletişim ağı ve ağızdan ağıza iletişim takip etmektedir. Son olarak, katılımcılar en iyi çalışan kanallarını Tablo 6’da görüldüğü üzere aynı zamanda maliyeti en düşük kanal olarak görmektedir. Bunlar ise sırasıyla ağızdan ağıza iletişim ve sosyal medyadır.

Tablo 7. Gelir Akışının Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Gelir Akışı	İşletmenin Gelir Modeli	Etkinliklere Ev Sahipliği	5
		Catering Hizmeti	4
		Sponsor İşbirlikleri	2
	Fiyatlandırma Stratejileri	Kişiselleştirilmiş Hizmet	4
		Sabit Giderler*3	4
		Servis Ekipmanları ve Maliyeti	3
		Tabaklama ve Sunum İşçiliği	3
		Ortalama Rayiç Bedeli	3
		Ürün Maliyeti	3
		İşgören Maliyeti	2
	Müşterilerin Ödeme Sebebi	Hizmet Kalitesi	7
		İşletmeyi Deneyimlemek	5
		Müşterilere Evinde Gibi Hissettirme	4
		İşletmenin Ambiyansı	3

Kanvas İş Modeli para kazanma unsurlarının sonuncusu olan gelir akışı 3 alt temada değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki olan işletmenin gelir modeline katılımcılardan alınan cevaplar ikincil gelir kaynaklarını yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar ürün ve hizmet satışı dışında nelerden gelir elde ettiklerini açıklamışlardır. Burada en çok bahsedilen kodlar etkinliklere ev sahipliği ve catering hizmeti olmuştur. K2 katılımcısı bu kodları şu cümlelerle ele almıştır: “İlave işler alıyoruz; catering ya da tanıtım tarzı, fuarlara şef olarak gidiyorum. Bunun yanı sıra, bazen küçük çapta nikâh, 80-90 kişilik düğün, nişan, iş yemeği ya da bazı markaların tanıtım yemekleri gibi etkinliklere de ev sahipliği yapıyoruz.”

Katılımcılardan 2 kişi sponsor iş birliklerinden bahsetmiştir. K5 katılımcısının ifadeleri bu kodu açıklar niteliktedir; “Birkaç tane sponsorumuz var (otomobil markası, içki firması sponsorlukları gibi). Örneğin, 7 tane araç var kapıda, misafirlerimizi evinden alıyoruz, evine; havaalanından alıyoruz Çeşme’ye bırakıyoruz, üstelik hiçbir ücret almadan.” Ayrıca, işletmenin gelir modeli alt temasında “Şarap Satışı” ve “Danışmanlık Hizmeti” kodları da birer katılımcı tarafından bahsedilmiştir.

Fiyatlandırma stratejilerine bakıldığında katılımcıların kişiselleştirilmiş hizmeti ön planda tuttıkları görülmektedir. Örneğin K3 katılımcısına göre; *“Yemekleri yemeğin hakkına göre belirlemeye çalışıyorum. Bazen maliyeti yüksek olsa bile cebimden para koyarak yaptığım işler oluyor. Ama o işlerin çok ciddi geri dönüşleri de oluyor. Artık eskisi gibi maliyet çarpı üç şeklinde ilerlemiyor. Tamamen kişiye, olaya, istenen hizmete ve bu hizmetin segmentine göre fiyatlama stratejisi değişiyor.”* kişiselleştirilmiş hizmet bu şekilde açıklanmıştır. İlave bu kodu aynı oranda sabit giderler*3 kodu takip etmektedir. K8 katılımcısının bu kapsamdaki görüşü aşağıda yer almaktadır.

“Örneğin balığı 1000 TL’ye alıyorsam 3000 TL’ye satarım. Fiyatlandırma hesabı çarpı 3 şeklinde gidiyor bende. Mesela 5 kg’luk bir Lagos, kilosu 700 TL’den toplam 3500 TL’ye alıyorum. Bu balıktan benim 24 porsiyon çıkartmam gerekiyor yaklaşık olarak. İşçiliği de hesaba katarak ben bunun porsiyonunu 800 TL’ye satıyorum.”

Katılımcıların fiyatlandırma stratejilerine bakıldığında; servis ekipmanları ve maliyeti, tabaklama ve sunum işçiliği, ortalama rayiç bedeli ve ürün maliyeti kodlarından aynı oranda söz edilmiş olup; işgören maliyetinden 2 katılımcı bahsetmiştir. İlgili kodlara ilişkin katılımcı ifadeleri aşağıda sıralanmaktadır.

K1: *“1-Ürün maliyeti, 2-İçine koyduğumuz bilgi ve deneyim, 3-Ürünü tabağa koyana kadar harcadığımız efor, 4-Ürünün beraberinde sunulan servis ekipmanlarının lükslüğü (Örneğin, bir şarabı 1000 liralık bir kadehte servis ediyorsak fiyatlandırma da o doğrultuda artacaktır. Sonuç olarak o bardak kırıldığı zaman, ciddi bir gider söz konusu oluyor.)* Özetle, servis ekipmanlarımız çok iyi ve bunun da bir karşılığı olmalı. Servisimiz çok iyi çünkü diğer işletmeler servis elemanını 1 birime çalıştırıyorsa bizimkiler 3 birime çalışıyor. Ama bunun karşılığında da İngilizce özel derse gönderiyorum. Şarap tadım ve eğitimlerine gönderiyorum. Bilgi ve deneyimsiz birinden değil de bu servis elemanından hizmet alınacaksa eğer, müşteriden de bunun karşılığını istiyorum elbette.”

K5: *“Genelde biz biraz fiyat belirleyici oluyoruz. Urla’da bizim fiyatlardan sonra hemen fiyatların değiştiğini görürsünüz. Fiyatlar için genel olarak, etli tabaklarda maliyete bakıyorum daha çok. Diğer tabaklardaysa maliyetlere bakmıyorum, ortalama piyasa rayiçlerine göre belirliyorum. Çünkü ne kadar maliyet hesabı yapsan da işler aslında öyle yürümüyor. Tam maliyetleri hesaplamak mümkün değil, firesi var, pek çok etmen var değişen.”*

Gelir akışının son alt teması olan müşterilerin ödeme sebebi, müşterilerin en temelde ne için ödeme yaptıklarını ifade etmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu işletmelerinde verdikleri hizmetin kalitesine ödeme yapıldığını belirtmişlerdir. Bu koda yönelik örnek katılımcı yorumu aşağıda yer almaktadır.

K3: *“Aldıkları hizmetin kalitesine diyebilirim. Kendine haslık, özgünlük, orijinallik ve samimiyete para ödüyor müşteriler. Kendilerini kesinlikle güvende hissettikleri bir ortamda bir şey tüketiyorlar. Malzemeye güveniyor ve kaliteli ürün tüketiyorlar. Bu kaliteli ürün, şık bir şekilde sunuluyor, ana akım, klasik bir şekilde sunulmuyor.”*

İkinci olarak, katılımcıların en çok bahsettiği müşterilerin ödeme sebebi işletmeyi deneyimlemek olmuştur. K7 katılımcısına göre işletmeyi deneyimlemek; *“Deneyime ve deneyimin doğru biçimde yaşatılmasına ödeme yapıyorlar. Fiyat-performans doğrultusunda beklenen hizmeti vermek çok önemli. Zaten şu anda işletmelerin tıkandığı nokta da bu. O paraları alıyorsunuz ama o paranın %60’ını yemeğe değil, hizmete veriyorsunuz. Dolayısıyla o hizmetin sunumu çok önemli. Böyle restoranlarda, sürekli değil tabii ama yemeğin hatasını, doğru bir hizmetle kapatabilirsiniz. Yani, ‘deneyimi değeri yaratarak yaşatmak.’ Yaratabiliyorsanız oluyor, yaratamazsanız zaten olmuyor.”* şeklindedir.

Müşterilere evinde gibi hissettirme ve işletmenin ambiyansı katılımcılar tarafından ele alınan diğer sebepler arasındadır. Bu bağlamda, 2 kodu da kapsayan katılımcı cevabı aşağıda verilmiştir.

K1: *“Evlerindeki konforu sağlamaya çalışıyorum. Diğer restoranlara kıyasla çok iyi bir servisim var. Müşteri sırtım ağrıyor demeden benim servis elemanım arkadan yastık alır, müşterinin sırtına koyar. Müşteri bunu servis elemanına değil yanındaki arkadaşına söylüyor, bizim servis elemanımız bunu duyuyor ve kimse bir şey talep etmeden müşterinin bu sıkıntısını gidermeye çalışıyor. Bunun yanında konfor alanı ve ambiyans yaratmak, o bahçedeki huzur, müzik, servis ve yemek kalitesi, şarap kadehleri, bunların hepsi bir bütün. Personele ve hizmete yapılan yatırım müşteriye yansıtılır. Bizim iş modelimiz tamamen bu.”*

Gider Unsurları

Kanvas İş Modeli'nin gider unsurları, aynı zamanda bu çalışmanın temaları; Temel Faaliyetler, Temel Kaynaklar, Temel Ortaklar ve Maliyet Yapısı şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 8. Temel Faaliyetlerin Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Temel Faaliyetler	İşletmenin Düzeni ve Özgün Yanı	Fine Dining	2
		Kişiselleştirilmiş Yemek Deneyimi	2
		Sadece Yetişkinler	2
		Füzyon Mutfak	1
		Özgün Şarap ve Yemek Eşleştirmeleri	1
		Tarladan Sofraya	1
		Modern Japon Mutfağı	1
		Emek ve Eğlence	1
		Mevsime Göre Değişen Menü	1
		El Yapımı Ürünler	1
		Fine Casual	1
		Yeni Nesil Ege Mutfağı	1
		Müşterilere Sunulan Temel Faaliyetler	Kişiselleştirilmiş Yemek Deneyimi
	Füzyon Mutfak		2
	Yorumlaması		2
	İnteraktif İletişim		2
	Yemeğe Göre Tabak Tasarımı		1
	Tarladan Sofraya Deneyimi		1
	Tadımlık Spesiyal Ürünler		1
	Yemeğin Hikâyesini Aktarmak	1	
Kazanç Sağlayıcı Faaliyetler	Hizmetten Duyulan Memnuniyet	2	
	Kişiselleştirilmiş Menüler Oluşturmak	1	
	Fiyat-Performans Dengesi Oluşturmak	1	
	Yan Ürün Üretimleri	1	
	Sosyal Medya Pazarlaması	1	
	Yerel Şarap Servisi	1	
	Atıksız Mutfak Prensibi	1	

Tablo 8'e göre, işletmenin düzeni ve özgün yanı yani diğer işletmelerden farkı sorulduğunda, katılımcılardan pek çok farklı yanıt alınmıştır. Çalışmanın kapsadığı restoranları destekler nitelikte fine dining ve fine casual kodlarının yanı sıra kişiselleştirilmiş yemek deneyimi, sadece yetişkinler, füzyon mutfak, özgün şarap ve yemek eşleştirmeleri, tarladan sofraya, modern Japon mutfağı, emek ve eğlence, mevsime göre değişen menü, el yapımı ürünler, yeni nesil Ege mutfağı gibi farklı kodlar da katılımcılardan toplanan veriler sonucunda ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle bazı katılımcı yanıtları örnekleme açısından aşağıda yer almaktadır.

K5: “Bence en önemli farkımız özgün olmamız. Bölgeye ve Türkiye’ye ilk defa böyle bir düzeni getirmemiz. Bu anlamda herkese örnek de olmamız, çünkü Türkiye’de tarladan sofraya diye sıfırdan bir düzen üretilmiş oldu.”

K6: “Biz müşterilerimize yeni nesil Ege mutfağı yaptığımızı söylüyoruz. Şarap servisi ve sunumu üzerine yoğunlaşmış durumdayız. Çocuk kabul etmiyoruz, böylece daha sakin ve uzun oturmalara elverişli bir ortam sağlıyoruz. Fine casual tarzda bir düzenimiz var. Konseptimizi tanımlayan özellikler bunlar.”

K7: “Burada fine dining sunumu olan, şarap ve yemek deneyimi üzerine kurulu bir model yaratmak istedik. Buranın diğerlerinden farkı da aslında, burada yapılanın daha önce hiçbir yerde yapılmamış olmasıydı. Çünkü burası yemeği ve şarabı kendi şaraplarıyla eşleştiren ilk şaraphane. Şu an başka yerler de yapmaya başladı ama ilk yapan burasıydı. Bunu bir tapas ve alakart menüsüyle kurguladık. Çok ağır bir restoran havasında kalmamasın, şarap içmeye gelenler kolaylıkla, istenilen saatte gelip tüketebilsinler istedik. Alakartın ise belli saatleri var. Dolayısıyla burada klasik bir alakart anlayışı yürümezdi ve ona göre bir kurgu oluşturduk. Fine dining sunumlu ama klasik fine dining ağırlığı olmayan bir kurgu oluşturduk. Bu da tuttu.”

Müşterilere sunulan temel faaliyetlerden katılımcılar tarafından en çok bahsedilene kişiselleştirilmiş yemek deneyimi olmuştur. Örneğin K6 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır; “Büyük bir arazi içerisindeyiz ve üzüm bağlarımız var. Müşterilerimizin küçük çaplı özel günlerinde (evlilik teklifi ve grup toplantıları gibi) onlara özel alanlar sağlayabiliyoruz. Daha önce başka yerde yiyemeyecekleri tarzda kişiselleştirilmiş yemekler sunuyoruz.”

Füzyon mutfak yorumlaması ve interaktif iletişim ikiye katılımcının ifadeleriyle ortaya çıkmıştır. Aşağıda iki kodu kapsayan katılımcı ifadesi örneklendirilmiştir.

“Müşterilerle iletişime dayalı, interaktif bir yapımız var. İranlı müşterilerimiz bize safran getirdi, tabaklarımızda onu kullandık. Müşterilere her gün karşılaşamayacakları ürünler sunuyoruz. Kimisi geliyor, artık o belli bir güven oluştuktan sonra, sadece şu gün şu saat gelmek ve şu tarz bir şey yemek istiyoruz diyorlar. Bu serbestliğim çerçevesinde değişik, füzyon tarzı ürünler ortaya çıkarabiliyorum. Bunun içerisinde Fransız teknikleri var, Meksika malzemesi var, Asya tipi bir pişirme var gibi.”

Katılımcıların ürün ve hizmetlerini müşterilerine sunmak için yaptığı diğer temel faaliyetler ise yemeğe göre tabak tasarımı, tarladan sofraya deneyimi, tadımlık spesiyal ürünler ve yemeğin hikayesini aktarmaktır.

Katılımcılar, ürün ve hizmetlerin kazanç sağlayıcı faaliyetleri olarak, en çok hizmetten duyulan memnuniyete vurgu yapmışlardır. Çünkü temelde ortaya çıkardığı tabakların bir sonucu olarak, müşterilerin restorandan mutlu çıkmalarıyla ilgilendiklerini belirtmişlerdir (K1 ve K9). Diğer kazanç sağlayıcı faaliyetler olan; kişiselleştirilmiş menüler oluşturmak, fiyat-performans dengesi oluşturmak, yan ürün üretimleri, sosyal medya pazarlaması, yerel şarap servisi, atıksız mutfak prensibi ise birer katılımcının verdikleri cevaba dayanarak ortaya çıkmıştır. Aşağıda bu kodlara yönelik bazı katılımcıların verdikleri cevaplardan örnekler sunulmaktadır.

K4: “En iyi ürünü kullanıyoruz ve bunun da bir bedeli var. Yılların getirdiği bir birikim ve teknik (sunum, lezzet ve aroma dengesi vs.) var. Bu tekniği de uyguladığımızda, bazen misafirlerin de belirttiği üzere, bir tık daha pahalı ürünler ortaya koyarak kazanç sağlıyoruz.”

K5: “Atıksız mutfak anlayışımız var. Her ürünün normalde atılabilecek olan her şeyini farklı yemeklerde kullanıp değerlendiriyoruz. Bence kimse tamamen sıfır atık çalışamaz, ancak mümkün olduğunca üründen maksimum oranda faydalanmaya çalışıyoruz. Ürünün, kullandığımız kadar çöpe attığımız kısmı da para, dolayısıyla ondan yararlanmadığımız takdirde para verdiğimiz bir şeyi çöpe atmış oluyoruz.”

K7: “Tabağa göre yemek tasarlayabiliyorum, şef restoranlarında bu boyutta oluyor biraz da iş. Fotoğrafçılık ve sosyal medya bu ürünlerin pazarlanmasında etkin rol oynuyor. Çünkü görsele ihtiyacım var.”

Tablo 9. Temel Kaynakların Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Temel Kaynakla	İhtiyaç Duyulan Kaynaklar	Nitelikli İşgören	7
		Kullanışlı Ekipmanlar	5
		Altyapı ve Üstyapı	3

Atmosfer/Ambiyans	2
-------------------	---

Temel faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan temel kaynaklar incelendiğinde en önemli kaynağın nitelikli işgören olduğu görülmektedir. Katılımcılar, kalifiye işgörenin günümüzde en önemli ve en zorlanılan konu olduğunu çünkü hizmeti verebilecek nitelikli işgörenin işin ilerlemesine yardımcı olduğunu vurgulamışlardır (K1 ve K4). Bunu takiben kullanışlı ekipmanlar da en önemli ihtiyaç duyulan kaynaklar arasındadır.

K3: “Ekipman da çok etkili ve çok fark ediyor. Örneğin burada bir dondurma makinemiz var, sadece 1 kg kapasiteli ama biz onunla 50 çeşit dondurma yapıyoruz ve çok çeşitli tatlılar çıkarabiliyoruz.”

K8: “Açık ateş çok kullanıyoruz, buna özel ekipmanlarımız var. Bu ekipmanlar çıkardığımız ürünlerin hemen hepsinde çok etkili oluyor. Küçük nüanslar büyük farklar yaratıyor aslında. Bunun için bunlara ihtiyacımız oluyor.”

Diğer bir ihtiyaç duyulan kaynak olarak 3 katılımcı tarafından altyapı ve üstyapı belirtilmiştir. 2 katılımcı ise atmosfer/ambiyans kodu ile işletmenin düzenine uygun somut bir alanı ve müşteriler için huzurlu bir ambiyansı kastetmişlerdir. Son olarak, Tablo 9’a dahil edilmeyen “Lojistik” ve “İşgörenlerin Konaklayacağı Yer” kodları da birer katılımcı tarafından ifade edilmiştir.

Tablo 10. Temel Ortakların Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Temel Ortaklar	Kuruluş Aşamasında Danışman İhtiyacı	Deneyimli Restoran İşletmecileri ve Şefler	5
		Herhangi Birine Danışılmaması	3
		Aile ve Yakın Çevre	2
		Akademisyenler	1
	Temel Ortaklar/Önemli Paydaşlar	Aile ve Yakın Çevre	4
		Çalışma Arkadaşları	3
		Türkiye’deki Butik Üreticiler	3
		Yerel Üreticiler	2
	Temel Tedarikçiler	Yerel Üreticiler	4
		Balıkçılar	4
		Türkiye’deki Butik Üreticiler	3
		Zincir Marketler	3
		Yerel Pazarlar ve Manavlar	3
	Dekorasyon Firmaları	2	

Temel ortaklar temasının ilk alt teması olan işletmenin kuruluş aşamasındaki ihtiyaç duyulan danışman ihtiyacı 4 kod altında toplanmıştır. Bunlardan ilki olan deneyimli restoran girişimcileri ve şefler koduna örnek katılımcı ifadesi aşağıda yer almaktadır.

K4: “İzmir’i tanıyan, burada daha önce restoran açmış olan şeflere, deneyimi olan restoran sahiplerine, işletmecilere, daha hızlı ilerlemek için nereye başvurmam lazım, siz nasıl ilerlediniz vs. gibi konularda danışmıştım, çok da yardımcı olmuşlardır.”

3 katılımcı ise kuruluş aşamasında herhangi birine danışmadıklarını ve fikir almadıklarını, tamamen kendi bilgi birikimleri doğrultusunda ilerlediklerini söylemişlerdir. Geriye kalan katılımcılardan ise 2 kişi ailesi ve yakın çevresinden bu konuda destek aldıklarını, 1 katılımcı ise işletmecilik ve gastronomi temelli akademisyenlere danıştıklarını dile getirmiştir.

Katılımcılara temel ortakları/önemli paydaşları sorulduğunda ise neredeyse yarısı aile ve yakın çevrelerinin; işletmenin gerek finansal işlerine gerekse işletme ve mutfaktaki üretimlerine destek olduklarını belirtmişlerdir. Ek olarak 3 katılımcı, çalışma arkadaşlarının asıl temel ortakları olduğunu ortaya koymuştur. Aynı oranda 3 katılımcı, Türkiye’deki butik üreticilerin ortaklığından bahsetmektedir. Örneğin; K1 katılımcısı “*Türkiye’de anlaşmalı üretim yaptırdığımız çiftçiler (enginar, bamyacı, patlıcan ve domates üretimi gibi) ve butik peynir üreticileri var.*” ifadelerini kullanmıştır. Diğer 2 katılımcı ise temel ortakları/önemli paydaşları olarak yerel üreticilere atıfta bulunurken, birer katılımcı şaraphaneler, ajanslar ve mimarlardan bahsetmiştir.

Son olarak, katılımcıların yarısına yakını, temel tedarikçileri olarak yerel üreticiler ve balıkları göstermektedir. Üçer katılımcı ise Türkiye’deki butik üreticiler, zincir marketler ile yerel pazarlar ve manavları, 2 katılımcı da temel tedarikçileri olarak dekorasyon firmalarını vurgulamıştır.

Tablo 11. Maliyet Yapısının Temalaştırılması

Tema	Alt Tema	Kod	İfade Tekrarlanma Sıklığı
Maliyet Yapısı	Kuruluş Aşamasında Finansal Kaynak	Özkaynak Kullanımı	8
		Mutfak Ekipmanları	6
	En Önemli Maliyet Kalemleri	İnşaat Malzemeleri	5
		İşgören Maliyeti	4
		Faturalar	3
		Dekoratif Ürünler	2
		İşgören Maliyeti	8
	En Pahalı Temel Kaynaklar	Faturalar	7
		Yiyecek-İçecek Malzemeleri	5
		Mutfak Ekipmanları	3
		Arazi	2

Kanvas İş Modeli’nin gider unsurlarından sonuncusu olan maliyet yapısı 3 alt temaya ayrılmaktadır. İşletmenin kuruluş aşamasındaki ihtiyaç duyulan finansal kaynak sorulduğunda, katılımcıların birçoğu kendi birikimleri olan özkaynaklarını kullandıklarını söylemişlerdir. Bununla birlikte melek yatırımcı, banka kredisi, mülk satışı ve aile desteği kodları da birer katılımcının görüşleri çerçevesinde ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar işletmelerinin en önemli maliyet kalemleri olarak mutfak ekipmanlarını göstermektedir. Aşağıda katılımcıların örnek ifadeleri yer almaktadır.

K4: “*Özel aldığımız bardaklarımız ve tabaklarımız ciddi bir maliyet zira bu ürünler kırılabilir, sirkülasyonu çok oluyor.*”

K6: “*Endüstriyel mutfak ekipmanları gerçekten çok pahalı.*”

Diğer bir önemli maliyet kalemi olarak inşaat malzemeleri göze çarpmaktadır. Örneğin yine K6 katılımcısı, tarlada hiçbir şey olmayan bir yere inşaat yaptıkları için, yapısal malzemelerin pahalılığından yakınmıştır. 4 katılımcı nitelikli işgörene ulaşmanın bir maliyet oluşturduğunu ele alırken, 3 katılımcı ise işletmenin sabit giderleri olan faturaların özellikle elektrik faturasının maliyetini (K1, K8, K9) öne sürmektedir. Son olarak 2 katılımcı, dekoratif ürünlere ciddi bir bütçe ayırdıklarını ortaya koymuştur.

En pahalı temel kaynaklar kodu incelendiğinde; katılımcıların işgören maliyeti, faturalar ve mutfak ekipmanlarını ifade etmesiyle aslında en önemli maliyet kalemleriyle benzer tuttıkları anlaşılmaktadır. Öte yandan 5 katılımcı, yiyecek içecek malzemelerinin en pahalı temel kaynakları olduğunu belirttiği için, bunu en önemli maliyet kalemlerinden ayırdıkları da görülmüştür. Bu koda yönelik katılımcı görüşleri şu şekildedir:

K4: “*Balık, et, sebze (kuşkonmaz gibi), yenilebilir çiçekler, hem mutfakta hem bar kısmında kullandığımız bazı ithal ürünler.*”

K8: “Deniz ürünleri diyebilirim, daha pahalı bir şey yok şu an satın aldığımız. Balığın kilosunu 1000 TL’ye denk geliyor neredeyse.”

Son olarak, 2 katılımcı (K1 ve K6) işletmenin kurulduğu arazinin en pahalı temel kaynakları olduğunu açıklamıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Günümüzde girişimcilik sürecinin en önemli adımlarından biri iş modeli hazırlamaktır. Girişimcinin müşterisine hangi değeri ulaştıracağını, yaratmış olduğu değer ile nasıl gelir elde edeceğini ve katlanması gereken masrafların neler olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bu önem dikkate alınarak, İzmir ilindeki fine dining restoranların iş modellerinin incelenmesi ve restoran girişimcilerinin konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin ortaya koyulması amacıyla araştırma yapılmıştır. Araştırmanın verileri 10 restoran girişimcisi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilmiş ve MAXQDA programından yararlanılarak içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir.

Fine dining restoranlara ilişkin alanyazında daha önce yapılan çalışmalar genel itibarıyla; restoran müşterilerinin tekrar ziyaret etme niyetleri, restoranlarda müşteri memnuniyetini etkileyen unsurların belirlenmesi, restoranın çevrimiçi müşteri yorumlarından yola çıkarak müşteri algısındaki olumlu ve olumsuz özelliklerinin ortaya konulması gibi konuları kapsamaktadır (İlbay, 2021; Kandemir Altunel ve Çifçi, 2021; Yılmaz, Yıldırım, Deniz, Toker, 2024). Öte yandan, alanyazında Kanvas İş Modeli ile ilgili çalışmalar; pandemi sırasında yiyecek ve içecek endüstrisine yönelik olası stratejileri belirlemek ve geliştirmek için Kanvas İş Modelinin kullanımı, spesifik bazı restoranlara yönelik iş modellerinin değerlendirilmesi, sürdürülebilir restoranların başarılı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak entegre bir iş modeli geliştirme, gıda hizmet sektöründe yabancı girişimcilik stratejilerini keşfetmek için iş modelinden yararlanma ve COVID-19 salgını sebebiyle dondurulmuş gıda iş modelinin tasarlanmasını içermektedir (Indrawan, Nasution, Adil, Rossanty, 2016; Do, 2020; Dora, Ramadhan, Firmansyah, Syarif, Saputro, 2020; Huang, 2020; Mohammad ve AbouElezz, 2020; Boroh, 2021; Setiawan, Fourqoniah, Aransyah, 2021; Bakar, Huey, Majid, Ismail, 2022; Peou ve Jarernsiripornkul, 2022).

Buradan hareketle, alanyazında Kanvas İş Modeli ve restoran işletmelerini konu alan farklı çalışmalar bulunmasına karşın, fine dining restoranların şef ve girişimcilerinin Kanvas İş Modelinin bilinirliği ile farkındalığı özelinde yürütülen benzer bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu bağlamda, çalışma sonucunun, ilgili alanyazına ve yiyecek-içecek işletmeleri ile onların paydaşlarına katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde; ilk olarak girişimci ve işletmelere ait bilgilerin yer aldığı temalar, alt temalar ve kodlar ele alındığı, akabinde Kanvas İş Modelinin para kazanma unsurları ve gider unsurlarına yer verildiği görülmüştür. Araştırma sonucunda, katılımcıların neredeyse tamamının erkek olması göze çarpan bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çoğu katılımcının 26-39 yaş aralığında, lisans mezunu olduğu, girişimcilik eğitimi almadıkları ancak daha önce farklı girişimlerinin olduğu ve neredeyse hepsinin gastronomi eğitimi almış olduğu tespit edilmiştir.

İşletme bilgilerinin yer aldığı bulgulara göre; katılımcıların girişimlerinin ilham kaynağının dünya üzerindeki pek çok farklı mutfaklardan ve kendi deneyimlerinden yola çıkarak oluşturulduğu izlenmiştir. Katılımcıların yarısından fazlasının işletmeleri kurarken iş planı oluşturdukları ancak neredeyse hepsinin Kanvas İş Modelini kullanmadıkları görülmüştür. Buna karşın, katılımcıların Kanvas İş Modelinin 9 yapı taşıyla alakalı sorulara verdikleri cevaplar ışığında, aslında işletmelerinin her aşamasında bunu kullandıkları ancak oluşturdukları iş planlarında bunun Kanvas İş Modeli olduğunu bilmedikleri bulgular sonucunda ortaya çıkmıştır. İşletmelerin kuruluş aşamasında en çok bürokratik sorunlar ve nitelikli işgören bulmaya yönelik zorluklar yaşarken, kuruluş yeri seçiminde en çok elverişli konum ve bölgedeki talep potansiyelini baz aldıkları görülmüştür.

Kanvas İş Modeli’nin gelir getirici faktörlerinden olan “Değer Önerisi, Müşteri Segmentleri, Müşteri İlişkileri, Kanallar ve Gelir Akışı” temalarının altında farklı alt temalar ve kodların yer aldığı bulgulara rastlanmıştır. Örneğin, işletmelerin müşteri memnuniyeti temelli değer önerilerinin yanında müşterilere evinde gibi hissettirmek kodu Bakar ve diğerlerinin (2022) rahat yemek atmosferi bulgusuyla, sürekli değişen menü kodu ise müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi farklı menü seçimi bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte, müşterilere deneyim sunmak ve işletme-müşteri etkileşimi Peou ve Jarernsiripornkul’un (2022) en iyi deneyim ve ilişkiler değer önerisiyle paralellik göstermektedir.

Müşteri segmentleri temasının alt temalarından; hitap ettiği müşteri kitlesi ve en önemli müşterilerin kodları incelendiğinde, katılımcılar tarafından en çok söz edilen orta-üst segment müşteri kitlesinin, Huang’ın (2020)

“yüksek gelirli tüketici” koduyla örtüştüğü görülmüştür. Bununla birlikte, Mohammad ve AbouElezze’in (2020) araştırmaları sonucunda elde edilen müşteri segmentleri bulgularından biri olan “çeşitlilik ve macera arayan müşteriler” ifadesiyle araştırmacılar, normal yiyeceklerden sıkılan ve yeni yiyecekler denemek isteyen müşterileri kastetmiş olup, bu ifade bu çalışmanın bulgularından deneyimsever müşteriler ve gastronomi meraklıları ile uyusmaktadır.

Müşteri ilişkileri, müşteriler ile işletme arasında sağlam bağlar kurarak mevcut müşterileri elde tutmak için işletmelerin gösterdiği çaba olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlamayı yapan Setiawan ve diğerlerine göre (2021), işletmeler, müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamak için indirim promosyonları yapabilir ya da ödül sistemleri oluşturabilirler. Araştırmacıların bu bulgusu mevcut araştırmanın menüde ikramlara yer verme koduyla benzeşmektedir. Indrawan ve diğerlerine (2016) göre ise; devamlı müşterileri elde tutma ile müşterilerin bu restoranda elde ettikleri deneyimlerini daha önce hiç deneyimlememiş müşterilere aktarmanın yani olumlu bir imaj yaratmanın yolunun, müşterilere hizmet veren işgörenlerin dostane tavırlarından geçtiğini belirtmektedirler. Bu bulgu ise nitelikli işgöreni elde tutma ve ağızdan ağıza iletişim kodunu ifade etmektedir.

Katılımcıların kanallar temasına yönelik sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, en çok bahsi geçen kanallar; sosyal medya ve ağızdan ağıza iletişim olmuştur. Alanyazındaki Bakar ve diğerlerinin (2022) araştırma sonuçları bu bulguları destekler niteliktedir. Ek olarak, Huang (2020) tarafından sektörel iletişim ağı ve yazılı medyanın hedef kitlesine ulaşmadaki rolüne vurgu yapılmıştır.

Kanvas İş Modeli para kazanma unsurlarının sonuncusu olan gelir akışına göre, işletmelerin ürün ve hizmet satışı dışındaki ikincil gelir modelleri etkinliklere ev sahipliği, catering hizmeti ve sponsor işbirlikleridir. Alanyazındaki ilgili çalışmaların çoğunluğunda gelir modeli olarak ürün ve hizmet satışından bahsedilirken, Do’nun (2020) araştırmasında sponsor işbirliklerinin restorana yabancı müşterileri çekmede etkisi olacağına değinilmiştir. İşletmelerin fiyatlandırma stratejileri incelendiğinde, farklı birçok stratejiyi aynı anda uyguladıkları bulgular sonucunda ortaya çıkmıştır. Müşterilerin işletmeye gerçekte ne için ödeme yaptıkları sorulduğunda ise hizmet kalitesi ve işletmeyi deneyimlemek bulguları göze çarpmaktadır.

Kanvas İş Modelinin gider unsurlarından biri olan ve bir girişimin en belirgin, sürekli yaptığı işlemleri tanımlayan (Keskin, 2021) temel faaliyetler temasına yönelik katılımcıların verdiği yanıtlara göre, araştırmaya katılan işletmelerin hepsinin fine dining restoranlar olmasına karşın; işletmeleri birbirinden ayıran özgün yanları ve düzenleri bulunmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin müşterilerine sunduğu temel faaliyetlerin de farklılık gösterdiği bulgular ışığında söylenebilir. Çünkü bir ürün veya hizmetin hak ettiği değeri bulabilmesi, marka haline gelebilmesi ve kazanç sağlayabilmesi için pazarda bulunan diğer ürün veya hizmetlerden farklı özelliklerle ayrılabilir olması gerekmektedir (KOSGEB, 2023). Girişimlerde bir iş fikrinin başarıyla uygulanabilmesi için ise fiziksel, finansal, fikri veya beşeri temel kaynaklar bulunmalıdır. Araştırmada ihtiyaç duyulan temel kaynaklar olarak nitelikli işgören, kullanışlı ekipmanlar, altyapı ve üstyapı ile atmosfer/ambiyans kodları gösterilmektedir. Bu sonuçlar Bakar ve diğerlerinin (2022), iyileştirilmiş iş istasyonlarına sahip bir restoran binası, mutfak ve pişirme ekipmanları, özel tarifler ve iyi eğitilmiş bir iş gücü şeklindeki çalışma bulgularını yansıtmaktadır.

İşletmelerin ürün veya hizmetleri müşterilerine sunmak için farklı alanlarda faaliyet gösteren temel ortaklara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu araştırmaya göre katılımcıların çoğu temel ortakları/önemli paydaşları olarak yakın çevrelerini görmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin de ihtiyaç duydukları kaynakları temin ettikleri temel tedarikçileri vardır. Bunlar; yerel üreticiler, balıkçılar, Türkiye’deki butik üreticiler, zincir marketler vb. şeklinde sıralanmıştır. Benzer şekilde Setiawan ve diğerleri (2021), işletmeyi destekleyici araçlar olarak tanımladıkları bu ortakları; yatırımcılar, işgörenler, hammadde ve ekipman tedarikçileri şeklinde ifade etmişlerdir.

Kanvas İş Modeli’nin gider unsurlarından sonuncusu olan maliyet yapısı işletmelerin hem sabit maliyetlerini (üretim ve satış olmasa bile ödenmesi gereken maliyetler) hem de değişken maliyetlerini (üretim ve satış olduğu takdirde ortaya çıkan maliyetler) kapsamaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Alanyazındaki Huang (2020) ile Bakar ve diğerlerinin (2022) çalışma sonuçlarının, bu araştırmanın maliyet yapısı bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Bu bulgular; yiyecek-içecek malzemelerinin maliyeti, arazi, kira bedeli ve faturaların maliyeti, işgören maliyeti ve mutfak ekipmanları olarak sıralanmıştır.

İzmir ilindeki fine dining restoranların iş modellerinin incelenmesi ve restoran girişimcilerinin konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin ortaya koyulması amacıyla yapılan ve 10 restoran girişimcisi ile gerçekleştirilen görüşmelerin akabinde dikkate değer bir sonuç daha göze çarpmaktadır. Araştırmaya dahil edilen işletmelerden 3 tanesi 1 Michelin Yıldızı (Yüksek Kalite Mutfak), bunların içlerinden ikisi ayrıca Michelin

Yeşil Yıldızı (Sürdürülebilir Mutfak); 1 restoran ise Michelin Bib Gourmand Ödülü (bilindik tariflerin kaliteli, lezzetli ama fiyatı daha ulaşılabilir restoranların baz alındığı liste) ve Michelin Yeşil Yıldızına layık görülmüştür. İlâveten, araştırma kapsamındaki 2 restoran da Michelin Tavsiye Listesi olan seçili restoranlara girmeye hak kazanmıştır (Michelin Guide, 2023).

Sonuç olarak, bu çalışma ile günümüzün rekabet ortamında girişimcilerin müşterileri için nasıl değer yaratacakları, bunu pazara nasıl ulaştıracakları ve hangi yollarla gelir elde edecekleri noktasında iş modeli oluşturmanın önemi vurgulanmaktadır. Çünkü iş modeli sadece kurulacak olan restoranlar için değil faaliyette bulunan restoranlar için de hazırlanması gereken bir model olarak görülmüştür. Bu kapsamda, iyi hazırlanmış bir iş planı ve iş modelinin, girişimcilerin fine dining restoranları daha iyi analiz edip anlamasına, yapılan hataları tekrar etmemesine, işletmenin varlığı için temel olan müşteri, tedarikçi ve diğer temel ortaklarını en doğru şekilde belirlemesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Özetle, bu araştırma bulgularından elde edilen sonuçların, İzmir ilinde yiyecek ve içecek endüstrisinde bir işletme kurma, geliştirme ve başarılı olma hususlarında Kanvas İş Modeli'nin öneminin derinlemesine anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü Türkiye'de gastronomi disiplinine artan ilgiyle birlikte lezzetli ve özgün yemekleri deneyimlemek isteyen müşteriler fine dining restoranlara yönelmektedir. Bu bağlamda, yoğun ilgi gören destinasyonlardan biri olan İzmir ili fine dining restoranlarına yönelik kısıtlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Dahası, fine dining restoranların şef ve girişimcilerinin Kanvas İş Modelinin bilinirliği ile farkındalığı özelinde yürütülen benzer bir araştırmayla karşılaşılmasıdır. Buradan hareketle, çalışma sonuçlarının, ilgili alanyazına ve yiyecek-içecek işletmeleri ile onların paydaşlarına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Buna karşın, araştırma, yalnızca İzmir ilinde faaliyet gösteren fine dining restoran işletmelerinden ve bu restoranların girişimci/şeflerinden elde edilen veriler çerçevesinde gerçekleştirilmesi nedeniyle sınırlı bir örneklemi içermektedir. Gelecek çalışmalarda, Türkiye'nin başka bölgelerindeki restoranların araştırmaya dâhil edilmesi, örneklemin genişleterek daha kapsamlı sonuçların elde edilmesine olanak tanıyabilir. Ayrıca, bu araştırmadan farklı olarak, diğer turizm ve yiyecek-içecek işletmeleri çerçevesinde yapılacak ve nicel yöntemler kullanılarak yürütülecek araştırmaların, girişimcilikte iş modellerinin kullanımının önemine ilişkin daha genellenebilir sonuçları ortaya koyması ve girişimcileri bu hususta daha da bilinçli hale getirmesi beklenmektedir.

Kaynakça

- Ağca, V., ve Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Akın, M. Ş. (2020). Startupların fizibilite çalışması: Osterwalder ve Pigneur iş modeli ve hipotez testi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 9(1), 1-20.
- Akoğlu, A., ve Öztürk, E. (2018). Türkiye'de fine dining restoranlara bakış: Mutfak yöneticileri üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, 6(1), 430-443.
- Aydın, L., Demir, B., Aydemir, E., ve Boşgelmez, G. (2020). Building a new business model using canvas model: an application for a shopping centre. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27), 587-595.
- Bakar, M. A. A., Huey, A. Y., Majid, M. F., ve Ismail, N. (2022). Applying the Business Model Canvas on Haji Yahya's Restaurant in Ipoh. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 4(2), 82-86.
- Ballı, A. (2017). Girişimcilik ve girişimci tipolojiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 143-166.
- Bekar, A., ve Yüksel, F. (2018). Küçük Ve orta ölçekli yiyecek-içecek işletmesi sahiplerinin girişimci kişilik özellikleri ve girişimcilik motivasyonları. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 1-16.
- Berg, B. L., ve Lune, H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (H. Aydın, Çev.) Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Boroh, J. (2021). Strategies during pandemic for restaurant and café businesses using Business Model Canvas. *European Business Review*, 74-77.
- Bozkurt, Ö. (2021). Girişimcilikte iş modeli. Ö. Bozkurt (Ed.), *Girişimcilikte İş Modeli, Örneklerle Girişimcilik Dijital Çağdaki Dönüşüm* içinde (397-422). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Carter, M., ve Carter, C. (2020). The creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158.
- Casadesus-Masanell, R., ve Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Demir, S.(2015). Girişimcilikte Başarı Faktörleri ve Başarısızlık Nedenleri, Girişimcilik ve Girişimcilikte Seçme Konular kitabı içinde, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Demir, S., ve Bakan, İ. (2015). *Girişimcilikte başarı faktörleri ve başarısızlık nedenleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Do, X. (2020). *Creating a Business Model Canvas specializing in financials for a hot pot restaurant in Finland* (Yayımlanmamış Lisans Tezi). Laurea University of Applied Sciences, Vantaa.
- Dora, Y. M., Ramadhan, A., Firmansyah, A., Syarif, I. Y., ve Saputro, N. D. (2020). Designing frozen food business model using Canvas Business Model. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(10), 3912-3921.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., ve Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Ensari, M. Ş. (2017). İş Modeli Kanvas'ını Anlamak. *Journal of Finance Letters/Maliye Finans Yazıları Dergisi*. 155-174.
- Gharpure, Y., Kothari, P., ve Shahu, A. (2021). Fine dining: Service quality attributes, customer satisfaction and its impact on customer's post-dining behavioral intentions, *Elementary Education Online*, 20(4), 3693-3706.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., ve Taşğın, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hamdani, D.;Wulandari, R.; Afaf, K.; Ahadasi, W.; Sumadhinata, Y. E. (2022). SWOT Analysis and Application of the Canvas Business Model at Star Kitchen Cafe ve Resto to Determine Business Strategy in Facing the Policy for Implementing Emergency Community Activity Restrictions (PPKM) during the Covid-19 Pandemic, *Widyatama University*, 57-76.
- Hsu, S. H., Hsiao, C. F., ve Tsai, S. B. (2018). Constructing a consumption model of fine dining from the perspective of behavioral economics. *PloS one*, 13(4), 1-21.
- Huang, P. Y. (2020). Innovative Business Model Canvas for foreign entrepreneurship in food service industry. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 8(3), 87-92.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., ve Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional restaurant "Melayu" in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- İlbay, B. (2021). Content analysis of online reviews of restaurant customers: The case of a fine dining restaurant. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46-1), 1359-1370.
- Joyce, A., ve Paquin, R. L. (2016). The triple layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Kaçar, A. İ. ve Yakın, V.(2018), Paylaşım Ekonomisi ve değer yaratmak: Kanvas İş Modeli örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3),724-739.
- Kandemir Altunel, G., ve Çifçi, İ. (2021). Fine-dining restoranlarda müşteri memnuniyetini etkileyen unsurların belirlenmesi: Netnografik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1523-1537.
- Keskin, R. (2021). *Girişimcilik ve iş modeli geliştirme: Teknokentlerde bulunan girişimler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Işık Üniversitesi, İstanbul.
- Kol, A. C., ve Karaarslan, M. H. (2022). Covid-19 salgını sırasında sağlık işletmelerinin iş modelleri nasıl değişti?. *Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (UNIKA Toplum ve Bilim) Dergisi*, 1(1 (2)), 118-127.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB] (2023). *İleri Girişimci Destek Programı Başvuru Formu*. Erişim Tarihi: 26.02.2023, <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7390/ileri-girisimci-destek-programi>.
- Küçükaltan, D. (2009). Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 4(1): 21-28.
- Michelin Guide (09.11.2023). *İzmir ve Bodrum mutfakları MICHELIN Rehberi İstanbul, İzmir, Bodrum 2024 seçkisine harika bir giriş yaptı!* Erişim Tarihi: 03.05.2024, <https://guide.michelin.com/tr/tr/article/michelin-guide-ceremony/izmir-ve-bodrum-mutfaklari-michelin-rehberi-istanbul-izmir-bodrum-2024-seckisine-harika-bir-giris-yapti>.
- Mohammad, A. A., ve AbouElezz, M. (2020). A holistic model for sustainable restaurant operations using the Business Model Canvas approach. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(3), 207-227.
- Muhtaroglu, F. C. P., Demir, S., Obalı, M., ve Girgin, C. (2013, 10). Business Model Canvas perspective on big data applications. IEEE International Conference on Big Data' da sunulmuş bildiri. IEEE, Silicon Valley.
- Murray, A., ve Scuotto, V. (2015). The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (3), 94-109.
- Nidagundi, P., ve Novickis, L. (2017). Introducing lean Canvas Model adaptation in the scrum software testing. *Procedia Computer Science*, 104, 97-103.
- Nişancı, Z. N. (2015). *Girişimcilik üzerine temel kavramlar: Girişim/girişimcilik, girişimcilik ve girişimcilikte seçme konular*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Orhan Z. H., Çifçi, C. ve Tirman, N. (2020). *Katılım finansmanında yeni yaklaşımlar*. İstanbul: TKBB Yayınları.
- Osterwalder, A., ve Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley ve Sons.
- Osterwalder, A., ve Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. *Responsible management practices for the 21st century*, 61-76.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., ve Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Peou, N., ve Jarernsripornkul, S. (2022). Business model design: A case study of Jakraphoub Khmer Food Restaurant in Khon Kaen Province. *MBA-KKU Journal*, 15(1), 1-17.
- Qastharin, A. R. (2016). Business Model Canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 627-637.
- Radjenovic, M. (2014). Development model of the fine dining restaurant. Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress'de sunulmuş bildiri. University of Rijeka, Faculty of Tourism ve Hospitality Management.
- Setiawan, R. D., Fourqoniah, F., ve Aransyah, M. F. (2021). Implementation Of Business Road Map as a development of Business Model Canvas In The Ruang Temu Café In Samarinda. *Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 90-97.
- Shahzadi, M., Malik, S. A., Ahmad, M., ve Shabbir, A. (2018). Perceptions of fine dining restaurants in Pakistan: What influences customer satisfaction and behavioral intentions?. *International Journal of Quality ve Reliability Management*, 35(3), 635-655.
- Tavman, E. B. (2022). Freemium İş Modelinin başarısı: Endüstri liderlerinin çoklu vaka çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 635-642.
- Top, S., ve Yarmacı, N. (2021). Fine dining restoranlarda Türk Mutfağının yeri: İstanbul örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(1), 314-340.
- Topal, H., ve Gök, İ. (2020). Fine Dining Restoranların İstihdam Politikalarına Gastronomi Eğitiminin Etkisi *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, 8(4), 2883-2897.

- Yıldız, A. ve Demirörs, O. (2022), Yazılım uygulaması iş fikrinde büyüklük kestirimi, Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yılmaz, N., Yıldırım, İ., Deniz, G., ve Toker, M. (2024). Kapadokya bölgesi'ndeki fine-dining restoranların tekrar ziyaret edilme niyetlerinin incelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 21(1), 89-115.