

BİRİNCİ SINIF RESTORANLARDA KURUMSALLAŞMA DURUMUNUN
DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Ebru ZENCİR

DOKTORA TEZİ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2013

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ebru ZENCİR'in "Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği" başlıklı tezi 27 Ağustos 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK
Üye : Doç.Dr.Dündar DENİZER
Üye : Doç.Dr.H.Zümrüt TONUS
Üye : Doç.Dr.Bahattin ÖZDEMİR
Üye : Doç.Dr.Mehmet KAŞLI

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Doktora Tezi Özü

BİRİNCİ SINIF RESTORANLARDA KURUMSALLAŞMA DURUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Turizm işletmelerinin önemli bir elemanı bağımsız restoranlardır. Bağımsız restoranlar herhangi bir konaklama işletmesine bağlı olmayan özgün yapılara sahiptir. Bununla birlikte, bağımsız restoranların önemli bir bölümü süreklilik sorunu yaşamaktadır. Bu problemten hareketle, bağımsız restoranlarda kurumsallaşma boyutları incelenmiştir. Restoranlarda tespit edilen kurumsallaşma boyutlarının kurumsallaşma durumunu ne ölçüde etkilediği araştırmanın temel sorusunu oluşturmuştur. Bu bağlamda, öncelikle restoranların kurumsallaşma boyutları ortaya konmuştur. Alan yazına dayandırılan ölçek, Bakanlık belgesine sahip birinci sınıf restoran yöneticilerine uygulanmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Evrenin tamamını oluşturan 326 restoran yöneticisinin 309'u anketi yanıtlamıştır. Restoranların genel özellikleri ve kurumsallaşma boyutlarının değerlendirilebilmesi için tanımlayıcı analizler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kurumsallaşma boyutlarının kurumsallaşma durumuna etkisini belirlemek için ise lojistik regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular birinci sınıf restoranların kurumsallaşma ile ilgili altyapı ve hizmet yönlü özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Boyutlar itibarıyla ise alan yazından farklı olarak standartlaşma boyutu bu araştırmayla tespit edilirken, restoranların kurumsallaşmasında en etkili boyutların profesyonelleşme, örgüt kültürü ve sosyal sorumluluk olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, birinci sınıf restoranlarda kurumsallaşma boyutlarından bazılarının ticari durum, zincire bağlı olma, yönetim kurulu/müdürlük bulunması ve istihdam özellikleri/göstergeleri üzerinde belirleyici olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Bağımsız Restoranlar, Birinci Sınıf Restoranlar, Kurumsallaşma, Türkiye

Abstract

EVALUATION OF INSTITUTIONALIZATION STATE OF *FIRST CLASS* CERTIFICATED RESTAURANTS: THE CASE OF TURKEY

Restaurants are one of the important elements of tourism business. Independent restaurants which are apart from accommodation establishments are peculiar. Nevertheless, independent restaurants have permanency problems. From this point, research aimed to ensure continuity in restaurants. Based on the literature, scale filled by Culture and Tourism Ministry certificated restaurant's managers. Questionary forms are used to collect variables. 309 of 326 forms were replied. For evaluation of general characteristics and institutionalization dimensions; descriptive analysis, explanatory factor analyses, confirmatory factor analysis, correlation analysis and logistic regression analysis were computed. Findings has shown that Ministry (first class) certificated restaurants have consistent structure for institutionalization. In factor context, professionalization, organization culture and social responsibility identified as the most influential dimensions. In conclusion, Ministry certificated restaurants' commercial status, long term employing, board of directors existence and chain restaurant structure were found to be influential on restaurants institutionalization.

Key Words: Individual Restaurants, *First Class* Restaurants, Institutionalization Theory, Turkey

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

İçindekiler

Sayfa

Doktora Tezi Özü.....	iii
Abstract.....	iv
Özgeçmiş	vi
İçindekiler	vii
Tablolar Listesi	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Amaç.....	6
1.3. Önem.....	7
1.4. Sınırlılıklar	7
1.5. Tanımlar.....	7
2. KURUMSALLAŞMA VE RESTORAN İŞLETMECİLİĞİ ALAN YAZINI.....	9
3. YÖNTEM	23
3.1. Araştırmanın Modeli.....	23
3.2. Araştırma Alanı.....	23
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	25
3.4. Analizler.....	27
4. BULGULAR VE YORUM	32
4.1. Restoranların Genel Özellikleri ile İlgili Bulgular	32
4.2. Restoran Yöneticilerinin Kurumsallaşma ile İlgili Algılarına Yönelik Bulgular	38
4.3. Restoranlarda Kurumsallaşma Boyutlarına İlişkin Bulgular	40
4.4. Kurumsallaşma Boyutları ile Restoran Özellikleri İlişkisine Yönelik Bulgular .	51
5. SONUÇ.....	57
KAYNAKÇA.....	83

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
<i>Tablo 1. Araştırma Kapsamına Alınan Birinci Sınıf Restoranlar</i>	31
<i>Tablo 2. Birinci Sınıf Restoranların Genel İşletme Özellikleri</i>	40
<i>Tablo 3. Restoranların Hizmete Yönelik Özellikleri</i>	43
<i>Tablo 4. Restoran Yöneticilerinin Kurumsallaşma ile İlgili Algıları</i>	45
<i>Tablo 5. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	48
<i>Tablo 6. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....</i>	52
<i>Tablo 7. Boyutlar Arası Korelasyon.....</i>	56
<i>Tablo 8. Restoranların Genel Özellikleri ile Kurumsallaşma Faktörleri.....</i>	59

1. GİRİŞ

Seyahat ve ticaretin artmasıyla ilk kez kervansaraylarda verildiği kabul edilen yemek hizmeti (Kuban, 1965: 35), 18. yüzyılda ticari hale gelmiş ve bugün bildiğimiz anlamdaki restoranların temeli atılmıştır. Dünya üzerinde restorancılık kavramı ilk kez 1760'lı yıllarda Fransa'da ortaya çıkmıştır (Gürsoy, 1995: 25; Denizer, 2005:5; Morgan, 2006: 8). Boulanger tarafından açılan ilk restoran (*restaurers*) bugünkü anlamından farklı olarak hasta ya da bitkin birine gücünü yeniden kazandırma özelliğine sahip yemekler, ilaçlar ya da bu ilacı sunan yerler olarak ifade edilmiştir (Spang, 2007: 11). Ülkemizde ise TDK, restorani, lokanta olarak kabul etmekte ve lokantayı, *yemek pişirilip satılan yer* şeklinde tanımlamaktadır. Lokanta kavramı aynı şekilde, Kültür ve Turizm Bakanlığının nitelikler yönetmeliğinde de kullanılmaktadır.

Restoranlarda sunulan yemekler zamanla çeşitlenmiş, daha özel ve lüks mekanlar haline gelmiştir. Paris'te açılan *La Grande Taverne de Loundres* (1782) adlı restoranda ilk kez yemek isimleri listelenmiş ve belli saatlerde tek kişilik masalarda servis yapılmaya başlanmıştır (Maviş, 2003: 8). 1800'lerin başlarında hızla gelişen restoranlar, dört sütunlu menüleri ve kibar servis elemanlarıyla gerçek bir kültür halini almıştır (Spang, 2007: 20). Zaman içinde yaşam koşulları ve yeme içme alışkanlıklarının değişmesi, restoranların müşteri profilini ve hizmet anlayışını etkilemiş; restoran işletmeciliğinin bugünkü anlamdaki gelişimine yön vermeye başlamıştır. Bu bağlamda, seyahat olanaklarının artması ve turizmdeki önemli gelişmeler de yiyecek içecek hizmetlerinin çeşitlenmesinde ve daha kaliteli hale gelmesinde etkili olmuştur.

Restorancılıkla ilgili üretim ve yönetimle ilgili bilimsel çalışmaların alan yazında yer alması Statler Otel zincirindeki merkezleştirilmiş kurmay organizasyonlar ve iş standartları çalışmaları ile başlamıştır. Bunu sonraki yıllarda Sherman Otelleri ve Stouffer'lerin restoranında uygulanan hareket ve zaman etüdü çalışmaları takip etmiştir (İstanbul 1994'ten akt. Kozak ve Yazıcılar, 2003). Gerçekleştirilen bu çalışmalar sonucunda, restoranların bir hizmet işletmesi olduğu, bu yönüyle diğer işletmelerden farklı özellikler taşıdığı ve farklı işletmecilik sorunlarının yaşandığı görülmüştür. Üzerinde sıklıkla durulan sorunlar ise sunum ve pişirme usullerinde ortaya çıkan hızlı

kültürel değişimler (Nelsen, 1999:198), yemek yeme alışkanlıklarındaki değişimler (Camillo, 2006) ve bilgi sistemlerindeki eksiklikler (Koh vd., 2013: 24) olarak sıralanabilir.

Restorancılığın gerek alan yazın gerekse sektörel anlamada ivme kazanması, 1950'lerden sonra başlayan dışarıda yemek yeme alışkanlığının artmasına bağlanabilir. 1960 ve 1970'lerde nispeten durağan bir seyir izleyen sektörde, 1980'li yıllardan sonra restoran sayısında büyük artışlar yaşanmış, rekabet ortamı gelişmiş ve restoranlar müşterilerine kaliteli hizmet sunan küçük işletmeler haline gelmiştir. Bu gelişmeler alan yazında yer alan çalışmaların; ölçek, müşteri, atmosfer ve standartlaşma kapsamında yoğunlaşmasına yol açmıştır (Ashley vd., 2004: 74). Restoranın büyük ve küçük ölçekli olma durumuna göre değişen bu uygulamaların, lüks ve büyük ölçekli restoranlar itibariyle farklılaşması ortaya çıkan önemli sonuçlar arasında yer almaktadır (Ferguson, 2010: www.realinstitutoelcano.org). Başka bir deyişle, zenginleşen restoran hizmetleri ve alan yazındaki çalışmalar zaman içinde birbirinden farklı restoran çeşitlerinin tartışılmasını gündeme getirmiştir. Bu çeşitlilik, bilimsel çalışmalarda doğru yaklaşım ve kararlar için restoranların kategorize edilmesini bir gereklilik olarak işaret etmiştir. Bu amaçla ortaya çıkmış farklı kategori ve sınıflandırmalar olmakla birlikte, gerek alan yazında, gerekse uygulamada en fazla kabul gören kategori ya da sınıflandırma başlıkları; ticari durum, kuruluş yeri, mülkiyet durumu, büyüklük, menü özelliği, esas tema (özellik/konsept) ve hukuki duruma göre yapılmıştır (Scanlon, 1993: 2; Denizler, 2012: 6; Khan, 1999: 21; Cichy ve Wise, 1999: 95; Ninemeier, 2000: 49; Lynn, 2001: 83; Brown, 2003: 31; Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 5; Walker, 2008: 19; Nash, 2009: 8; Gregoire, 2010: 11).

Sınıflandırmalara bakıldığında, bağımsız restoranlara yer verilmediği görülmektedir. Çünkü yapılmış olan bu kategoriler ve sınıflandırmalar zaten bağımsız (otel içinde yer almayan) restoranlarla ilgilidir ve gerek uygulamada gerekse alan yazında restoran denildiğinde ifade edilmek istenen aslında bağımsız restoranlardır. Ancak bağımsız restoranlar, Kültür ve Turizm Bakanlığının ilgili yönetmelięinde¹, yukarıda açıklanmaya

¹ Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik
(<http://teftis.kulturturizm.gov.tr>)

çalışılan gerekçeye bağlı olarak bağımsız restoran ifadesi kullanılmadan birinci ve ikinci sınıf (lokanta) restoran olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla, birinci sınıf bağımsız restoran kavramının ve çerçevesinin yasal zeminde desteklenmesi, bağımsız restoran

çeşitlerini temsil eden bütüncül bir kategori olması nedeniyle, bu çalışmada araştırma alanı olarak kabul edilmiştir.

1.1. Problem

Yeme içme sektörünün hızla büyümesi ve gelişmesi bazı beklentileri ve sıkıntıları beraberinde getirmiştir. Öncelikli olarak restoranlarla ilgili istatistiklere bakıldığında restoran işletmeciliğinde devamlılık sorunu olduğu görülmüştür. Araştırmalar açılan restoranların % 50'sinin bir yıl içinde, % 70'inin ise ilk beş yıl içinde kapandığını göstermektedir (English, 1996: 17). Uluslararası hızlı yemek şirketleri ve zincirlere bağlı olmayan restoranlar üzerinde gerçekleştirilen farklı araştırmalar, bu tür restoranlarda devamlılık sağlayamama soruna sıklıkla rastlandığına işaret etmektedir (Bates, 1998: 120). Yanlış yerde konumlanma, plansız organizasyon, yönetici hataları, rekabetin yoğunluğu, sermayenin doğru kullanılmaması bu sorunun kaynakları olarak gösterilmektedir (<http://www.businessweek.com>; Laya, <http://www.businessinsider.com>). İlgili istatistikler, Türkiye'de de benzer sorunların olduğunu göstermektedir. Bunun değerlendirilebilmesi için Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın istatistikleri güvenilir kabul edilmiş; çalışma alanı ile ilgili kararlarda ve restoranların hizmet sürelerinin belirlenmesinde temel kaynak olarak kullanılmıştır. Buna göre yatırım belgeli restoranların sadece % 39'u takip eden yıl işletme belgeli restoranlar arasında yer almış; bir başka ifadeyle % 61'i kapanmıştır². Ayrıca, yıllar itibariyle birinci sınıf restoranlardaki artış oranlarına bakıldığında 2005'de %6,6, 2006'da %10,5 ve

² Bakanlık tarafından yayınlanan istatistiklerde 2004 - 2009 yılları arasında restoranlar yatırım belgeli ve işletme belgeli olarak ayrılmıştır. Yatırım belgeli restoranlar yeni yatırımlar olup, restoranların ilk açıldığı dönemlerde kullanılır. Gerekli koşulların sağlanmasıyla bu restoranlar faaliyetlerine işletme belgesiyle devam eder. Araştırma için belirtilen tarih aralığında en fazla yatırım belgesinin alındığı yıl 2004 olduğu için örnek olarak 2004-2005 arası veriler incelenmiştir. İstatistiklere göre 2004 yılında 49 yatırım belgeli restoran varken 2005'de işletme belgeli restoran sayısının 19 birim artmıştır. Yatırım desteği almadan da restoranların doğrudan işletme belgesi alabildiği dikkate alındığında 2004'den 2005'e en fazla 19 restoranın devamlılığını sağladığı söylenebilir.

2007'de %9 ve 2007'de %6,8 oranında artış olduğu görülmüştür³. Yatırım belgeli restoranların sonraki seneye devir oranının düşüklüğü ile yıllara göre restoran sayısındaki artış oranının azlığı dikkate alındığında, restoran sayısındaki artışın, kapanan restoranlar oranının çok gerisinde olduğu görülmüştür (www.kultur.gov.tr). Restoran sayısındaki artışın düşüklüğü, piyasadaki dalgalanma ve devamlılıkla ilgili sorunlar sektör temsilcileri tarafından da belirtilmekte olup (Gökhan, www.ascilardunyasi.com; http://www.ascihaber.com; Turizm Aktüel, 2010; Turizm ve Yatırım, 2012), sorunun uzun yıllardır devam ettiği Turizm Yatırımcıları Derneği istatistikleriyle⁴ de desteklenmektedir (TYD, 2001:13; TYD, 2007: 13). Bu bilgilere dayanarak, Türkiye'de birinci sınıf restoranlarda da önemli bir devamlılık sorunu olduğu söylenebilir.

Restoranlarla ilgili çalışmalara bakıldığında, insan sağlığına verilen önemin artması nedeniyle, restoranlarda özellikle hijyen ve sanitasyon açısından önem taşıyan kalite standartları ve kodları üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu kodların ve standartların bazıları zamanla yasal zorunluluk haline getirilmiştir. Özellikle, gıda ve insan sağlığı konularında daha dikkatli davranılmasının önemi çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Binkley vd., 2008: 145). Diğer taraftan sanitasyon, kalite, güvenlik, hijyen ve şeffaflık konularının sürdürülebilir işletmeciliğin temel özellikleri olduğu bilinmektedir (WTO 2003- http://www.unwto.org). ISO 9000, ISO 14000 ve ISO 22000, turizm işletmelerinde uygulanan kalite sistemlerinden bazılarıdır. Bu sistemler bir taraftan restoranların standartlar çerçevesinde hizmet sunmasını sağlarken, diğer taraftan işletmelere şeffaflık ve güven kazandırmaktadır.

Hizmet işletmelerinde kalite kavramının şekillenmesi ikinci dünya savaşı sonrasında Deming'in çalışmalarıyla başlamış ve pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Anderson vd., 1994: 472). Juran, Freigenbaum, Crosby ve Imai gibi önemli isimlerin çalışmalarıyla kalitede süreklilik, sıfır hata, kalite sistemlerinin geliştirilmesi ve toplam kalite yönetimi konuları ele alınmıştır. Özellikle, 1980'li yıllarda bu konuların

³ Restoran sayıları 2004'de 268, 2005'de 287, 2006'da 321, 2007'de 353, 2008'de 379 olarak ilan edilmiştir. 2009'da açıklanmamış, 2010'dan itibaren istatistikler aylık olarak güncellenmeye başlanmıştır.

⁴ TYD raporunda yıllara göre otel ve lokanta hizmetleri büyüme oranları 1995 (1,7), 1996 (10,3), 1997, (14,9), 1998 (-1,7), 1999 (-13,6), 2000 (16,9), 2001 (10,0), 2002 (0,9), 2003 (-3,0), 2004 (10,4), 2005 (3,1), 2006 (2,3) olarak yayınlanmıştır.

incelenmesi yönünde eğilim artmış ve kalite kapsamında ele alınabilecek çok sayıda araştırmayı beraberinde getirmiştir (Sila ve Ebrahimpour, 2002:902). Hizmetin kendine has özelliklerinden dolayı, kalitenin ölçümünde farklı göstergelerden yararlanılmıştır. Hizmet kalitesi ölçümünde en sık kullanılan ölçeklerden biri Parasuraman'ın (1985: 47) geliştirdiği ölçek olmakla birlikte restoran işletmelerinin hizmet kalitesini ölçmek üzere Stevens vd. (1995: 57)'nin ve Raajpoot (2002: 114)'un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı görülür. Kaliteye verilen önemin artması, bağımsız restoranlarda müşterilerin istek ve beklentileri, restoranın hizmet kalitesi, Oçalışanlar ve hijyen konularının daha fazla incelenmesi olarak alan yazına yansımıştır.

Yakın tarihlerde müşterilerle ilgili gerçekleştirilen çalışmaların önemli bir bölümü müşterilerin restoran seçiminde nelere dikkat ettikleri (Dube vd., 1994: 42; Wall ve Berry, 2007: 62), beklentilerinin neler olduğu (Johns ve Howard, 1998: 256), marka ve imaj algıları (Oh, 2000: 141; Kim ve Kim, 2004: 127) gibi genellikle satış ve pazarlama konularında yoğunlaşmaktadır. Pazarlama konularının yanısıra, restoranlarda yiyecek, fiyat, fiziksel özellikler, imaj, zamanlama gibi unsurlar da çalışma konusu olmuş ve bunlar yine kendi içinde ve birbirleri arasında tutarlı bir seyir izlemiştir (Clow vd., 1998: 68). Günümüzde, restoranlarla ilgili çalışmaların; çalışanların müşteri ve birbirleriyle uyumu, müşteri ilişkileri, sosyal projelere katkıları gibi boyutlara doğru eğilim gösterdiği dikkat çekmektedir. Dünya Turizm Örgütü'nün çalışmalarında da (WTO-Varadero Cuba, 9-10 May 2003), turizmde kalitenin gerçekleştirilebilmesi için ürün ve hizmetlerin meşrulaştırılması, müşteri beklentilerinin karşılanmasının yanısıra güvenlik, güvenilirlik, hijyen, ulaşılabilirlik, şeffaflık ve uyum gibi kalite göstergelerine dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir (<http://www.unwto.org/sdt/fields/en/policy.php>). Bununla birlikte, bağımsız restoranların genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler şeklinde yapılandıkları (Ferguson 2010- [www. realinstitutoelcano.org](http://www.realinstitutoelcano.org)), bu yapılanma ve hizmetlerin restoranların özelliğine bağlı olarak sürdürülebilirlik konusunda ciddi sorunlar yarattığı ortaya konulmuştur (Andeleeb ve Conway, 2006: 4). Türkiye'de ise restorancılıkla ilgili az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Türkiye'de restoran işletmeciliği, Fransa ve Amerika'dan sonra gelişmeye başlamıştır. Bu nedenle de köklü restoranların sayısı azdır (Belge, 2001: 132; Gürsoy, 2004: 96; Bingöl, 2005: 43; Korkmaz, 2010: 125). Dolayısıyla, Türkiye'de restorancılığın ve restoranlarla ilgili araştırmaların bazı gelişmiş

ülkelerden daha geride olduğu söylenebilir. Ancak, gastronomi alanına artan ilginin araştırmalarla desteklenmesi bu durumun değiştirilmesini sağlayabilir. Bu noktada öncelikli olarak restoranların genel durumlarının tespit edilmesi ve bilimsel olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Günümüzde ortaya atılan modern sonrası yönetim teknikleri, işletmecilikle ilgili yaşanan birçok sorunun çözüümü için uygulama alanı bulmaktadır. Toplam kalite yönetimi, kıyaslama (*benchmarking*), öğrenen organizasyon, altı sigma, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı ve kurumsallaşma bu tekniklerim en çok kabul görenleridir (Koçel, 2001: 284; Çavuş, 2008: 16). İşletmelerdeki farklı yapısal sorunların çözümünde ise alan yazında kurumsallaşmanın önerildiği görölmektedir. Buna dayanarak, çalışmanın temel sorusu şu şekilde oluşturulmuştur: ***Kurumsallaşma boyutları birinci sınıf restoranların kurumsallaşma durumunu açıklar mı?***

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye genelinde faaliyet göstermekte olan birinci sınıf restoranların özelliklerini kurumsallaşma boyutlarıyla değerlendirmek ve restoranların ekonomik varlıklarını sürdürülebilmeleri/devamlılıklarını sağlayabilmeleri için çözüüm önerileri geliştirilmektir. Bu temel amacın yanısıra, araştırmada şu alt amaçlara da ulaşılması planlanmaktadır:

- Türkiye'deki birinci sınıf restoranların genel özelliklerini (profilini) belirlemek,
- Birinci sınıf restoran yöneticilerinin, restoranlarının kurumsallaşmasıyla ilgili olumlu/olumsuz algılarını belirlemek,
- Bağımsız restoranlardaki kurumsallaşma boyutlarına yönelik saptamalar yapmak, güçlü/zayıf boyutları ve boyutlar arası ilişkileri belirlemek,
- Kurumsallaşma boyutlarının restoranların kurumsallaşma durumuna olan etkisini açıklamak.

1.3. Önem

Araştırma öncelikle, Türkiye ölçeğinde birinci sınıf restoranların profilinin çıkarılması açısından önemlidir. Restoranlarla ilgili bu ölçekte bir profil çalışmasının bulunmadığı dikkate alındığında, elde edilen sonuçların restoran işletmeciliği alanına katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmanın bir diğer önemi, Türkiye'deki birinci sınıf restoranların kurumsallaşma boyutlarının neler olduğunun belirlenmesidir. Böylece, Türkiye'deki restoranların hangi kurumsallaşma boyutunda güçlü ya da zayıf olduğunun ve öncelikle destek verilecek konuların neler olduğunun tespitine çalışılacaktır. Ayrıca, restoran işletmeciliğinde devamlılık sorunlarına buradan elde edilecek sonuçlarla çözüm bulmaya çalışılacaktır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma Türkiye'de hizmet vermekte olan Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı, turizm işletme belgesine sahip birinci sınıf restoranlarla (*lokantalarla*) sınırlıdır. Çalışmada ikinci sınıf restoranlara yer verilmemiştir. Burada ifade edilen birinci sınıf restoranlar, *KOBİ tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmeliğin 8. maddesinde* tanımlanan (18/11/2005 tarihli Resmi Gazete, No: 25997) bağımsız işletme tanımındaki koşulların tamamını taşımadığından, sonuçların bu yönde genelleştirilmemesi de bir sınırlılık olarak düşünülmelidir. Araştırma, *kurumsallaşma boyutları* kapsamında kurgulanmıştır.

1.5. Tanımlar

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmada yer alan bazı temel kavramlarla ilgili tanımlara yer verilmektedir.

Birinci Sınıf Restoran: Birinci sınıf restoranların nitelikleri tüm hacimlerin, fonksiyon ve sınıfına uygun malzeme ile tefriş ve dekore edilerek aydınlatılması, idare odası, kadın ve erkek için ayrı müşteri tuvaletleri, çalışanlar için soyunma yerleri ile lavabo, duş ve tuvaleti, malzeme deposu, soğuk dolap veya içerden açılabilen soğuk saklama deposu,

mutfakta; kuzine, tesiste verilen yiyecek türlerine uygun hazırlık yerleri, servis takımları için kapasiteye yeterli bulaşık makinesi, salon ve servis birimleri ayrı katlarda ise servis merdiveni veya monşarj olması şeklinde sıralanabilir. Bu özelliklerin yanısıra, kişi başı 1,2 metrekarelik alana sahip, en az 150 kişilik salon kapasitesi ve en az 50 metrekare alana sahip mutfak bulunmalıdır. Ayrıca, giriş holü, servis mahalleri ile bağlantılı ayrı servis girişi, bankolu vestiyer, müzik yayını, havalandırma ve klima sistemi, mutfakta; fırın, yemekleri ve tabakları sıcak saklama teçhizatı, tatlı ve pasta hazırlık yerleri, sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinden en az beşer farklı çeşidin yer aldığı mönü uygulaması gerekmektedir (www.kultur.gov.tr - Erişim Tarihi: 27.02.2009). Araştırma bölümünde “restoran” olarak da ifade edilmiştir.

Bağımsız Restoran: Kar elde etmek amacıyla bir veya birkaç gerçek ya da tüzel kişi (genellikle sektörün içinde uzun yıllar çalışmış, serviste veya mutfakta edindiği deneyimlerle kendi işletmesini açmış girişimciler) tarafından kurulan, sadece yiyecek-içecek hizmetinin sunulduğu restoranlardır. Bunlar içerisinde lüks restoranlar (*fine dining*), birinci sınıf turistik belgeli restoranlar, kafeler, barlar, kebabçılar, köfteciler, pideciler ve ev yemekleri yapan lokantalar yer almaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 10; Denizer, 2005: 9; Ninemeier ve Hayes, 2006: 11). Bağımsız restoranların ayırt edici özelliği, herhangi bir konaklama tesisine bağlı olmadan çalışması ve temel işlevinin yemek üretimi ve servisi olmasıdır.

Esnek Çalışma/ Sürekli İstihdam: Arapça kökenli bir kelime olan, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde *bir görevde bir işte kullanma* olarak tanımlanan istihdam, tipik ve atipik istihdam olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tipik istihdam çalışanın iş hukuku koruması altında olduğu, genellikle toplu iş sözleşmesi ile çalışma koşullarının belirlendiği bir iş yerinde, sürekli ve tam süreli çalışma biçimi olarak ifade edilmektedir. Atipik istihdam ise çalışma hayatında esneklik; çalışma süreleri, çalışma biçimleri, ücret, istihdam edilen işçi sayısı, istihdam edilen işçilerin işlevleri, işletmedeki ürünlerin veya hizmetlerin üretileceği yer ve üretici kişiler gibi konuların belirli sabit kalıplara oturtulmadan, çalışma hayatının taraflarına özellikle işçi ve işverene rahat hareket edebilme serbestisi tanınması olarak da tanımlanabilir (Çiçek, 2013).

Kurum: Dış çevre koşullarının baskısına ve farklı koşullara adapte olan bir araçtır (Selznick, 1957). Çok uzun yıllarda oluşmuş çok yavaş değişebilen bir kültüre sahip, kendine has tarzı olan bir oluşumdur.

Kurumsallaşma: İşletmelerin çevreye uyum sağlamak için var olan norm, değer ve yapı kalıplarının yeni normlar, değerler ve yapılarla aynı çatıda bir araya geldiği süreçtir. İşletmenin özgün kimliğini oluşturmasıyla da açıklanan kurumsallaşmada kişiler değil, yönetim anlayışı ön planda yer almaktadır (Kimberly, 1979: 447).

Restoran: 1760'larda Paris'de Boulanger tarafından açılan, müşterileri iyileştirmek ve sağlığına kavuşturmak için et suyu ve çorba sunan ve zamanla yemek servisi vermeye başlayan işletmelerdir. Restoran kelimesi bu işletmenin ürünü tanıtmak amacıyla işletmenin önüne astığı, özel iyileştirici anlamında kullanılan *restaurers* kelimesinden gelmektedir (Spang, 2007).

2. KURUMSALLAŞMA VE RESTORAN İŞLETMECİLİĞİ ALAN YAZINI

Kurumsallaşma, özellikle son yıllarda üzerinde sıkça durulan ve farklı sektörlerde uygulama alanı bulan bir kavram olup; gelişim süreci ve dayanakları itibariyle örgüt teorilerinden biri olan kurumsal teorinin bir alt yaklaşımı ya da uzantısıdır. Bu çalışma süresince yapılan değerlendirmelerde, alan yazında kurumsallaşmanın, kurumsal teori bağlamında tartışıldığı ve kurumsal teorinin bir uzantısı olduğu görüşü birçok teorisyen tarafından kabul edilirken; uygulamacılar ve uygulamaya yönelik kimi çalışmalarda bir kavram kargaşası olduğu dikkat çekmiştir (Özen, 2010: 237). Bu çalışmada ise böyle bir kavram kargaşasını önlemek ve bir teorik tartışma açmamak için önce kurumsal teori açıklanmış, daha sonra kurumsallaşma kavramı ele alınmıştır.

Kurumsal Teori

Sanayi devriminden bu yana yönetim alanında değişik yaklaşımlar denenmiş ve bunlar uzun yıllar yönetim felsefesine yön vermiştir. Bu yaklaşımlarda dönemin şartlarına göre farklı boyutların ön plana çıktığı görülür. Başlangıçta üretim ve verimlilik esasken, zamanla beşeri ilişkiler önemli hale gelmiş, daha sonraki dönemlerde durumsal bakış açısı

ve günümüzde çevre ve çevresel ilişkiler yönetim anlayışının odak noktası olmuştur. Modern dönem olarak da adlandırılan bu dönemde; üretim, hizmet ve beşeri ilişkilerin öneminin artırmasının yanısıra, çevre unsuru dikkate alınarak, çevreye uyum ve adaptasyon konuları üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarla rasyonel anlayışa iktisadi ve sosyolojik perspektifler eklenmiştir. İktisadi anlayışa işlem maliyeti teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve vekalet teorisi örnek olarak verilebilir. Çevre uyumuna odaklanan teoriler olarak da, örgütsel strateji ve kurumsal teorileri üzerinde durulduğu görülür. Kurumsal teori, değişen çevreye adaptasyon ve işletmenin meşrulaşması temelinde işletmenin devamlılığını öngören anlayışı savunmaktadır (Koçel, 2001: 294).

Teoriye göre örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Özen, 2010: 240). 1977 yılında sosyolog Philip Selznick'in sistem modeli doğrultusunda örgüt yapılarını değerlendirmesiyle ortaya çıkan teorinin (Saruhan, 2013: 37) esasını oluşturan kurumlar; çok yönlü, durağan sosyal yapıda olan, sembollerden, sosyal hareketlerden ve değişik kaynaklardan oluşan; yasal, kültürel ve ahlaki kurallara bağlı oluşumlar olarak adlandırılmaktadır. Kurumlarla ilgili araştırmalar aslında daha eski yıllara dayanmaktadır. Dolayısıyla, alan yazında kurumsal teori eski ve yeni teori olarak yer almaktadır. Eski teoride, demokratik bir sürecin yaşanması için çeşitli kurumlarca geliştirilmiş olan kurallara uyulması gerektiği belirtilerek, bu kuralların aslında işletme düzenini sağlayan unsurları oluşturduğu (Gouldner, 1955: 507) ve normlar çerçevesinde işlediği düşünülmüştür (Gouldner, 1960: 161). Yeni teoride ise temel tez olarak örgütlerin yapı ve süreçlerinin, içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiği ileri sürülmüştür. Yeni teori kapsamında ise çevre ile uyum ilişkisinde farklı görüşler kaleme alınmıştır.

Meyer ve Rowan (1977: 346) kurumsallaşmış işletmelerin nasıl olması gerektiğine yönelik görüşler ortaya koyarken örgüt kültürü konusuna dikkat çekmişlerdir. Buna göre; işletmeler paylaşılan inançlar ölçüsünde kurumsal kabul edilmiştir. Gelenekler, devlet yaptırımları, kurallar, kanunlar ve meslek gruplarının beklentilerinin kurumsallaşan işletmeler üzerinde baskı yaratması da işletmeyi şekillendiren önemli unsurlardır. Zucker

(1987: 455) bunlara ek olarak, kuramsal çalışmalarda örgütün ve çevrenin *kurum* olarak algılanması konusunda farklılaşma olduğuna dikkat çekmiştir.

Daha sonraki yıllarda *modern bürokrasi* olarak da ifade edilen bu anlayışın, örgüt kuramı kapsamında açıkça tanımlanmadığı; konunun dış etkenler, sektörün beklentileri ve birbirine benzeme çabası çerçevesinde incelendiği görülmüştür. Kurumsal teoride bu benzeşmeye, eşbiçimlilik (izomorfizm) adı verilmiştir.

Kurumsal eşbiçimlilik, ilk olarak DiMaggio ve Powell tarafından alan yazına kazandırılmış olup; örgütün bazen kendi içinden dış kaynaklar ile ortaya çıkan baskılardan etkilenmesi olarak açıklanmıştır (Gürol, 2005: 118). Eşbiçimlilik kavramının gelişmesine katkıda bulunan öncü araştırmacılar, örgüt yapılarının ve süreçlerinin, içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucu biçimlendiğinde hemfikirdir (Sargut ve Özen, 2007: 241). Aynı ortamda yaşayan örgütler, kendilerine özgü özelliklerinden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedir (Meyer ve Rowen, 1977: 360; DiMaggio ve Powell, 1983: 150; Hall ve Taylor, 1996: 14; Deephouse, 1996: 1030; Mizruchi ve Fein, 1999: 655; Grewal ve Dharwadkal, 2002: 84). Yeni bir kavram olmamakla birlikte, eşbiçimlilik kurumsal teoride zorlayıcı, kuralcı ve taklitçi eşbiçimlilik olarak açıklanmıştır (Kondra ve Hurst, 2009: 47). *Zorlayıcı eşbiçimlilik*, yasal zorunluluklardan (Selznick, 1996: 271); *kuralcı eşbiçimlilik*, işle ilgili sistemlerin kuralcı baskılarından (Oliver, 1991: 141; Hung, 2005: 1546) ve *taklitçi eşbiçimlilik* ise sektördeki rekabetten kaynaklanan benzeşim olarak açıklanmaktadır (Goodstein, 1994: 377).

Konu turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, bu işletmelerin kurumsal teorideki eşbiçimlilik açıklamalarıyla benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Kuruluş aşamasında devlete karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi zorlayıcı eşbiçimliliğe örnektir (Meydani ve Uriely, 2007: 203). Bununla birlikte, otel işletmelerinde çevre baskısının en çok hissedildiği kuralcı etmenlerin çevre, hijyen ve gıda güvenliği gibi *insan sağlığını* ilgilendiren konular olduğu dikkat çekmektedir (Koyunoğlu, 2003: 35; Türksoy ve Altıniğne, 2008: 611). Çevre konusunda standartlar ise çoğunlukla yasal yükümlülükler çerçevesinde düzenlenirken, 1990'lı yıllardan beri çevre yönetim

sistemlerine yönelik standartlara ilişkin çalışmalar da gerçekleştirilmektedir (www.tse.org.tr Erişim Tarihi: 01.06.2010). Her ne kadar işletme yöneticileri bu belgeleri almakla yükümlü olmasalar da işletmenin imajı ve müşteriler tarafından kalite algısını etkilediği için kendilerini zorunlu hissederler. Bu bağlamda, restoranların yasal zorunluluk dışında kalmasına rağmen çevre konusuna önem vermeleri kuralcı eşbiçimliliğe örnektir. Bu durum bir noktada taklitçi eşbiçimliliğe de benzemektedir.

Taklitçi eşbiçimlilik ise daha önce de belirtildiği gibi rekabetin getirdiği bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre ülkeler, bölgeler ve işletmeler başarılı örnekleri taklit etme yoluna gitmektedirler (Dacin, 1997: 50). Özellikle, uluslararası işletmeler paydaşlarının, tedarikçilerinin, yerel otoritelerin ve müşterilerin baskısıyla çeşitli standartları uygulamak ve kalite belgelerini edinmek durumundadır (Chan, 2008: 193). Hatta bu durum otel işletmelerinde müşteri çekmek, rekabet avantajı sağlamak ve sistemin içinde yer almak için bir zorunluluk olarak algılanmaktadır (Cristea, 2009: 454). Örneğin, otel ve restoran işletmelerinde farklı mimari yapı, tasarım ve konumlanma ile hizmette kalite standartlarına uygunluk rekabette üstünlüğü sağlayan uygulamalardır (Genç, 2009: 400). Bu amaçla, piyasada uygulanan farklı kalite standart serileri bulunmaktadır. ISO 9000, ISO 22000, ISO 14000, HACCP, bakanlık tarafından uygulanan restoran sınıflama kriterleri, Mavi Bayrak, Yeşil Otel bunlardan bazılarıdır. Bu açıklamalara dayanarak, kurumsal teorinin temelde çevreye uyumu açıklayan bir teori olduğu söylenebilir. Her kuramda olduğu gibi kurumsal kuramda da çeşitli somut olaylar, soyut ve düşünsel düzleme sistematik ve detaylı olarak taşımakta (Saruhan, 2013: 33); bu geçiş yapılırken de çeşitli yaklaşımlar ve yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma kavramı ya da anlayış da böyle bir değişim süreci sonucunda kurumsal teori bağlamında ortaya çıkmıştır.

Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma; var olan norm, değer ve yapı kalıplarının yeni normlar, değerler ve yapılarla aynı çatıda bir araya geldiği süreçtir (Kimberly, 1979: 447). Alan yazında kurumsallaşma kavramı dış tehditlere karşı zaman içerisinde işletmelerin kapasite ve standartlarını uyumlaştırma, fikirleri ve değerleri yayma süreci olarak tanımlandığı gibi

(Selznick, 1996: 271), hareketlerin aynı şekilde tekrarlanması ve bireyler için benzer anlamlara gelmesi (Gürol, 2005: 24) olarak da kabul görmektedir.

Bir başka tanımda kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, yaptırımların kural benzeri bir durum kazanması olarak açıklanmıştır. Kurumsallaşma süreci alışkanlık kazanma ile başlar. Sık sık tekrarlanan eylemler sonunda bir kalıba dönüşür; bu kalıbın tekrar tekrar kullanımı aynı eylemin gerçekleştirilmesinde insanlara kolaylık sağlar (Berger ve Luckman 1971'den aktaran Ulukan, 2013:49). Diğer bir ifadeyle, kurumsallaşma bir ölçüde kuramın eyleme dökülmüş hali olarak düşünülebilir. Çünkü kurumsallaşma, kurumsal teori ile ilgilenen, bu teoriyi geliştirmeyi amaçlayan ve onları uygulamaya koyan örgüt teorisi bağlamında geliştirilmiş teorik bir strateji, bir yaklaşım (Gürol, 2005: 23) olarak açıklanmaktadır. Bu stratejinin uygulanmasında ise somut göstergeler olarak kurumsallaşma boyutları üzerinde durulmuştur.

Alan yazında, üzerinde en sık durulan kurumsallaşma boyutunun formelleşme olduğu söylenebilir. **Formelleşme**, düzenli uygulamaların gerçekleştirilmesi ve standartların korunması için gerçekleştirilen uygulamalar olup, zaman zaman kurumsallaşma ile aynı anlamda kullanıldığı da görülmüştür (Selznick, 1996: 274). Formelleşmeye yönelik otelcilik alanında bilinen ilk çalışmalar Statler'in otellerinde iş standartlarını belirlemesi ve kurmay organizasyon yapısını oluşturması ile Stouffer'in restoranlarında gerçekleştirdiği hareket ve zaman etüdüdür. Bu çalışmaların sonuçları restoranlardaki yazılı kuralların ilk örnekleridir.

Otel ve restoran işletmelerinde hizmetin formelleşmesi, fiziksel ortamla ilgili olabileceği gibi yemek ve içki üretimi gibi somut ürünün kendisiyle de ilgili olabilir (Genç, 2009: 175). Hizmetin fiziksel kanıtları olarak da adlandırılacak bu alanlarda formelleşme daha kolay gerçekleşmektedir. Bilindiği gibi standartlaşma müşterilere her defasında aynı hizmetin sunulması açısından önemlidir. Kiracı ve Alkara (2009:191) otellere ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmada hizmetin kusursuz olması için her şeyin planlı, programlı ve kurallara uygun olarak gerçekleştirilmesinin önemine değinmiştir.

Yiyecek-içecek işletmelerinde gerek sağlık koşullarının korunması gerekse en az atıkla ekonomik anlamda başarı sağlanması, formel yapıları gerekli kılmaktadır. Standartların oluşturulması ve depo kontrolü ekonomik anlamda fayda sağlarken (Morrison, 1996: 22), açıklayıcı menü kartlarının bulunması, çalışma saatlerinin dağılımı (*shift*), pişirme dereceleri ve hizmet akışı gibi yönergelerin bulunması standart bir hizmet sunmanın önemli koşullarıdır (Larsson ve Bowen, 1989: 213; Zaccarelli, 1991). Yönergelerin uygulanması, formel organizasyon yapılarının oluşturulması, sürecin bu kurallar çerçevesinde ilerlemesi ve planlanan değişimlerin bu doğrultuda sistemli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi formelleşmenin sağlanmasında son derece önemlidir (Kimberly, 1979: 447). Bu amaçla, işletme anayasaları, kurallar kitapçığı veya gerekli yerlere asılmış yönergeler gibi dokümanlardan yararlanılmaktadır. Ancak yasaların tek başına işletme başarısında etkili olduğunu söylemek de her zaman doğru olmayacaktır. Aungtrakul'un (1988: 93) restoran işletmelerinin devamlılığı üzerine gerçekleştirdiği araştırmada, işletmenin devamlılığını sağlayan boyutlardan formelleşmenin tek başına etkili olmadığı, diğer boyutların da etkisine bakılması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Kurumsallaşmanın benimsenmesi ve istenilen şekilde devam etmesi için uzman kişilerin görevlendirilmesi, üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Uzman kişilerin istihdam edilmesi ihtiyacı, **profesyonelleşme** kapsamında olduğu kadar **eşbiçimlilik** kapsamında da değerlendirilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1987: 150). Çünkü çevre işletmelerde uzman kişilerin istihdam edilmesi, diğer işletmelerde baskı yaratır. İşletmelerde sürdürülebilirlik açısından iyi bir yönetim ve kontrol sistemi, profesyonel yönetime bağlıdır (Pazarcık, 2004: 36). Bu şekilde işletmelerde kesin hedeflerin saptanması, sistematik planlama, biçimsel organizasyon ve sistemli kontrol mümkün olmaktadır. Profesyonel çalışanlarla işletmelerin değişime uyum sağlaması da kolaylaşmaktadır (Kirkpatrick ve Ackroyd, 2003: 731; Ulukan, 2005: 37). Kraatz ve Zajac (1996: 812) çevreye adaptasyonun sağlanmasında özellikle profesyonel yöneticilerin etkili olduğunu belirtirken, Şahman (2008: 127) profesyonelleşme kapsamında çalışanların eğitilmesi ve eğitimli çalışanların işe alınması gibi konuların da kurumsallaşma kapsamında ele alındığına değinmiştir. Özellikle, hizmet sunumunda müşteri ile iletişim halinde olan çalışanların profesyonelleşmesi, bir gereklilik olarak düşünülebilir. Profesyonelleşme, zincir restoranlarda daha sık ortaya çıkmakta, tepe

yöneticiler yetki devri ile daha geniş kitlelerin yönetimiyle ilgilenebilmekte ve her birimin önemsiz işleriyle uğraşmak zorunda kalmamaktadır (Ahrens ve Chapman, 2002: 163).

Profesyonelleşmenin restoranlar bağlamındaki gereklilikleri; sahipten ayrı bir yöneticinin olması, belli bir çalışan (personel) politikasının olması, çalışanların sağlık kontrolünden geçirilmesi ve hijyen/sanitasyon kodlarına uyulması şeklinde sıralanabilir. Organizasyon yapısı ve mutfaklardaki görev dağılımı (Hjalager ve Andersen, 2001: 117), yönetimde ve istihdamda istikrarın sağlanması ile marka oluşumuna yardımcı olması profesyonelleşmedeki diğer önemli hususlardır (Chun, 2005: 95). Bir restoranın bütün ünitelerinden çalışanlarına kadar tamamında profesyonelleşmenin gerçekleşmesi ise üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Bu anlamda, mutfak ve serviste çalışanların yetenek ve becerileri doğrultusunda hiyerarşik yapının kabul edilmesi, servis anlamında ise profesyonel servis usullerinin kullanılması ve uzmanlaşmış servis çalışanlarına çeşitli unvanlar verilmesi (Denizer, 2012: 17) profesyonelleşme kapsamında değerlendirilebilecek uygulamalardandır. Restoranlara ilişkin gazete yorumlarında en çok tekrarlanan konunun profesyonelleşme olduğu görülmüştür (Titz, vd., 2004: 55). Profesyonelleşme çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; yapılan işte uzmanlaşma, çalışanların o işe olan bağlılıklarını artırma gibi yararlarının yanısıra kendilerine, işyerlerine ve yöneticilerine güveni de olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Moore ve Renck, 1955: 60). Diğer yandan, çalışanların işlerinde uzmanlaşması işe bağlılığını artırmakta (Fine, 1996: 90); işletmeye ve yöneticiye karşı olumlu düşünülmesini sağlamakta (Ashness ve Lashley, 1995: 17) ve örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemektedir (Hjalager ve Andersen, 2001).

Örgüt kültürü, kurumsallaşma kapsamında işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletmede yaygın paylaşımı olarak tanımlanmıştır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1278). Kurumsallaşma takımların oluşturulmasında, çalışanların performansının artırılmasında (Grütter vd., 2002: 641), sosyalleşmenin gerçekleşmesinde, örgütsel bozulmanın engellenmesinde (Ashforth ve Anand, 2003: 4), çalışanlar arasında güven ortamının yaratılmasında, etik kültürünün geliştirilmesinde, iş yaşam kalitesinin düzenlenmesinde ve takım ruhunun geliştirilmesinde (Vural ve Sohodol, 2004: 332, Koonmee vd. 2010: 21)

etkili olmaktadır. Bahsedilen konuların kurumsallaşmadaki önemi dikkate alındığında, örgüt kültürünün kurumsallaşmanın ayrılmaz bir parçası ve tamamlayıcısı olduğunu söylemek mümkündür.

Restoranlardaki örgüt kültürü iş güvenliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve başkalarıyla etkileşim konularında gerçekleşmektedir (Dienhart, 1991: 95). Hizmet kalitesinin artırılmasında servis çalışanlarının örgüt kültürünü benimsemesi önemlidir (Kim ve Kim, 2004: 116; Wall, 2003: 101). Mutfak çalışanlarının servis çalışanlarıyla uyumu, başarıyı beraberinde getirdiği için birlikteliğin koordinasyon üzerindeki etkisinin restoranlarda daha fazla olduğu söylenebilir (Bodvarsson ve Gibson, 1997: 191). Çalışanlar arasındaki iletişim bozukluğu, sözlü iletişimin eksikliği, vizyon ve misyonuna ilişkin bilgi yetersizliği ise örgüt kültüründe önemli eksiler olarak sıralanmaktadır (Parsa vd., 2005: 317; Asatryan, 2006: 57).

Restoran işletmelerinde ortak dilin geliştirilmesi, sembollerin kullanılması, çalışanların benzer deneyimlere sahip olmaları, paylaşılan değerlerin benimsenmesine de yardımcı olmaktadır (Fine, 1995: 246; Ashness ve Lashley, 1995: 19). Çalışanların bağlılığının gelişmesi için gerçekleştirilen çeşitli aktiviteler ve eğlencelerin de restoranlarda örgüt kültürünü geliştirdiği görülmektedir (Wildes, 2007: 6; Gould-Williams, 1999: 106). Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından kabullenilmesi, işletmede şeffaf bir yapı oluşturulmasıyla da ilişkilidir. Bilindiği gibi kişinin kendisini işle ilgili her konuda diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimi, çalışanlar arasında yaygın bir durumdur (Koçel, 2001: 510). Bu bağlamda, ücret, performans ve ödül gibi çeşitli konularda çalışanlara adil davranılması, işletme başarısında önemli bir unsurdur. Kurumsallaşmanın içselleştirilebilmesi, işletme ve çalışanları açısından adalet duygusunun geliştirilmesi ve şeffaflaşmayla ilişkilidir (Johnson, Smith ve Codling, 2000: 574; Ahrens ve Chapman, 2002: 164; Alayoğlu, 2003: 48; Alpay vd., 2008: 437). Müşteri-çalışan iletişiminin yoğun olarak yaşandığı işletmelerde çalışan memnuniyetinin yanısıra, hizmetleri alan dış müşteri memnuniyeti de oldukça önemlidir (Koys, 2001: 110; Greene vd., 1994: 12).

Yakın zamanda yönetim anlayışlarının müşteri odaklı hale gelmesi müşteriyi aynı zamanda örgüt kültürünün içine taşımıştır (Gomory, 1992: 390). Buna göre işletmeler

kabul görmek için müşterilerinin beklentilerini dikkate almak, gerçekleştirdikleri faaliyetlerde şeffaf olmak ve bir anlamda müşteriye hesap vermek durumundadır. Bu durum ise kurumsallaşmada *şeffaflaşma* olarak adlandırılmakta ve *meşrulaşmanın* bir sembolü olarak ifade edilmektedir (Carpenter ve Feroz, 2001: 566). Otel ve restoranlarda fiyatların açık ve okunabilecek şekilde yazılması (Olalı ve Korzay, 1993: 133), menülerde ürünle ilgili açıklamalara yer verilmesi (Krukowski vd., 2006: 918), müşteri ilişkilerini yönetmek adına teknolojik değişimlerin takip edilerek müşteriye işletmeyle ilgili bilgilerin internet siteleri ve veri tabanları gibi ortamlardan duyurulması (Özkul, 2008: 209) şeffaflaşmaya örnek olarak gösterilebilir. Özellikle, insan sağlığının söz konusu olduğu sağlık ve restoran gibi işletmelerin hesap verme anlamında sorumluluğu artmaktadır. Bu sorumluluğu yerine getiren işletmeler müşterilerinin güvenini kazanarak süreklilik açısından avantaj sağlamaktadır. Çeşitli kurumlar tarafından belgelenmek suretiyle denetimin gerçekleşmesi, aynı zamanda restoranların şeffaflaşma çabaları kapsamında yer alır. Şeffaf restoranlardan beklenebilecek diğer uygulamalar yemeklerin besin değerlerinin yazılması, sağlık raporlarının sunulması (Fung vd., 2007: 1), açık mutfak uygulaması ([http://www.bolandsopenkitchen.com/#!-](http://www.bolandsopenkitchen.com/#!)), çizelgelerle temizlik periyodlarının gösterilmesi (TMMOB 2010: 9) ve kalite belgelerinin müşterilerin görebileceği yerlere yerleştirilmesi şeklinde sıralanabilir. Fiziksel koşullar nedeniyle mutfağın *açık mutfak* (servis alanından görünebilecek konumda veya kameralı sistemle açıklık) olmadığı durumlarda müşterilerin istemesi halinde mutfağın gösterilmesi şeklinde de olabilir. Ancak şeffaflaşmada devamlılık konusunun altı çizilmelidir. Aksi takdirde, kısa bir süre yaşanan şeffaflaşma, müşteri üzerinde yeterli etkiyi göstermeyebilir.

Karşılaşılan benzer olaylara her defasında aynı tepkinin verilmesi ise *tutarlılık* açısından gerekli olup, taklitçi eşbiçimlilik ile belirsizliğe karşı standart tutumlar geliştirilebilmesi nedeniyle işletmeler için önemlidir (DiMaggio ve Powell, 1987: 150). Tutarlı davranışlar ne kadar artarsa işletmeler baskıları ve beklentileri karşılama açısından o kadar esnek bir yapıya sahip olacak (Hung, 2005: 1546), böylece kurumsallaşacaktır.

Restoranlarda tutarlılık kapsamında; yemeğin kalitesi, iyi bir servis, fiyat, atmosfer, çalışan ilgisi ve bilgisi her zaman müşterilerin dikkate aldığı çekicilikler olmuştur.

Hizmet temelli ürünlerde bu ve buna benzer unsurların belli bir standartta ve sürekli olarak sunulması zordur. Restoranlar müşteriye her gelişinde aynı hizmeti verebilmek için ürün standartlaşmasından ve servis usullerinden yararlanmaktadır (Morrison, 1996: 22; Hyun, 2009: 535; Clow vd., 1998:64). Bu standart hizmet, müşteri sadakatini artırmakta ve müşteri bağlılığı yaratarak işletmede istikrarı sağlamaktadır. Müşterinin gittiği bir restoranda nasıl bir hizmetle karşılaşacağını bilmesi, müşteriye rahatlatmakta, olumlu izlenimler neticesinde o işletmeyi tekrar ziyaret etmeye yönlendirmekte, bu da müşteri bağlılığı yaratmakta ve işletme devamlılığını sağlamaktadır. Bu bağlamda, kalite belgelerinin alınması işletmenin şeffaflığına işaret ederken, sürekli yenilenmesi restoranlarda tutarlı davranışlar sergilendiğinin kanıtıdır.

Kurumsallaşma kapsamında gündeme gelen bir diğer boyut sosyal sorumluluktur. Sosyal sorumluluk, bireyin veya kurumun topluma karşı sorumluluğu olarak ele alınmaktadır. İşletmeler söz konusu olduğunda, sosyal sorumluluk, kurumun topluma olan sorumluluğuna odaklanmakta ve alan yazında **kurumsal sosyal sorumluluk** olarak ifade edilmektedir (Schwartz ve Carrol, 2003: 504). İşletmenin sosyal sorumluluğu topluma destek, farklılıklara saygı, çalışanlara destek ve çevreye duyarlılık kapsamında olabilir (Sen ve Bhattacharya, 2001: 226). Özellikle, büyük ölçekli işletmelerde, uyum sağlama ve meşruluk kazanma açısından sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirildiği görülmektedir (Wetterberg, 2009: 95). Böylece işletmeler kurumsal kimliklerini pekiştirmekte ve sürdürülebilirlik anlamında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Sosyal sorumluluk ile ilgili araştırmalarda, çevrenin korunması ve enerji tasarrufu konularına sıkça rastlanmaktadır. Özellikle israfı azaltma, tasarruf ve geri dönüşümü sağlama gibi konularda ele alınan sosyal sorumluluk çalışmaları aynı zamanda, bu faaliyetlerin basında duyurulması ve müşteri sempatisinin kazanılması açısından da önemlidir (Grove vd., 1996: 61). Örneğin, kullanılan makine ve teçhizatın enerji ve su tasarruflu olması, atıkların geri dönüşüm koşulları dikkate alınarak ayrılması gibi uygulamalar çevre ve atık yönetimi kapsamında otel ve restoranların üzerine düşen sorumluluklardır (Kahraman ve Türkay, 2011: 144). Gerçekleştirilen bu tür çevre koruma projeleri, koruma kullanma dengesi içinde bir hareket oluştururken aynı zamanda işletmenin çevreci bir kimlik oluşturmasını da sağlar (Dyer ve Whetten, 2006: 789).

Restoranlar özelinde gerçekleştirilebilecek sosyal sorumluluk faaliyetleri ise gıda kodeksine uygun malzemenin hijyenik üretimi ve sunumu, düşük akımlı su kullanımı, ısı tasarrufu sağlanması, akıllı enerji sistemi ile elde edilen enerji tasarrufu (Maviş, 2006: 16), mavi bayrak, atıkların geri dönüşümü, çevre yönetim sistemi gibi çevresel unsurlar olabilir. Bunun yanı sıra; çeşitli eğitim çalışmaları, bilinçlendirme projeleri, sigara karşıtı faaliyetler (Schofield, 1993: 1284), sağlıklı beslenme (Lewis vd., 2005: 668), yemek başına elde edilen gelirin bir kısmının çeşitli kurum ve kuruluşlara bağışlanması (Wulfson, 2001: 142), mutfakların yerel kültür değerlerinin korunması anlamındaki yavaş yemek (*slow food*) akımının desteklenmesi (Petrini, 2005: 20) ve satın almada yerel tedarikçilerin tercih edilmesi bu konuya örnek olarak gösterilebilir.

Yapılan bu açıklamalara dayanarak kurumsallaşmada; örgüt yapısı, uzmanlaşma ve iş standartlarındaki yoğunlaşmaya bağlı olarak *formelleşme* ve *profesyonelleşme* boyutlarının ağırlıklı konular olduğu görülür. Bu değerlendirmelerde dikkati çeken bir başka husus; işletmelerde hukuki anlamda kurumsallaşmaya daha fazla önem verildiğidir. Hukuki olarak kurumsallaşma, işletmelerin belirli bir düzen içerisinde mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için hukuki kurullarla idare edilmeleri olarak da ifade edilebilir. Bunun için kişi işletmesi olmaktan çıkıp, limited veya anonim şirket yapısında tüzel kişi olarak faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Bu durum, Türk Ticaret Kanunu'ndaki yaptırımları da beraberinde getirdiği için (www.adalet.gov.tr) işletmeler bu yaptırımları yerine getirerek formel bir yapıya kavuşmaktadır. Özellikle, anonim şirketler halka açılma ve yönetim kurullarına sahip olma gibi kanunlarla belirlenen biçimsel bir yapıya sahiptir. Sermaye Piyasaları Kurulu'nun (SPK-www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=2011523&subid=0&ct) 2010 raporunda belirtilen şartlar incelendiğinde, anonim şirketlerin getirdiği hukuki yaptırımların, işletmeleri formelleşme ve profesyonelleşme anlamında bağlayıcı özellikte olduğu görülmektedir. Banka, hastane, otel ve restoran gibi rutin hizmet sunumlarının yoğun olduğu işletmelerde formelleşmeye bağlı olarak gerçekleştirilen standart prosedürlerin uygulanması aynı zamanda bir kontrol mekanizması niteliğindedir (Hall, Johnson ve Haas, 1967: 907). Ancak standart prosedürlerin benimsenmesi için hukuki yapının tüzel kişi olması şart değildir. Bununla birlikte kurumsallaşmanın diğer boyutları için buna

benzer doğrudan ölçen kriterler bulunmamakta, işletmelerin bazı özellikleri bu boyutları belirlemede bir ölçüye kadar gösterge olarak kullanılmaktadır.

Restoranlarda Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, işletmeye yavaş yavaş değer yükleyerek zaman içerisinde belli bir istikrar kazandırması (Scott, 1987: 494) açısından işletmeler için önemlidir. Bu avantaj hem küçük ve orta büyüklükteki işletmeler hem de büyük işletmeler tarafından değerlendirilebilir (Salmeron ve Bueno, 2006: 1013). Örneğin, aile işletmeleri kapsamında gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetim hatalarının ve düzensizliğin küçük işletmelerin başarı veya başarısızlığında etkili olduğu ifade edilmiştir (Araslı vd., 2006: 295). Karşıt bir görüşe göre küçük işletmelerde tasarıma ve koordinasyona verilen önemden dolayı daha kolay organizasyon sağlanmakta ve daha başarılı sonuçlar elde edilmektedir (Larsson ve Bowen, 1989: 213). Hatta büyük ve zincir işletmelerde zamanla kontrolü kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalındığı için küçük işletme mantığıyla düşünülmesi ve davranılması gerekmektedir (Berry, 2001: 76). Dalton ve arkadaşlarının (1980: 50) da belirttiği gibi örgüt yapı ve işletme büyüklük ile performans arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Dolayısıyla, işletme büyüklüğüne değil örgüt yapısına odaklanmak gerekmektedir. Bu kapsamda, kurumsallaşmanın büyük işletmelerde olduğu kadar küçük ve aile işletmelerinde de uygulanabileceğini söylemek mümkündür (Çamköy, 2007: 115; Kıran, 2007: 83; Yılmaz, 2007: 94; Altınkaya, 2007: 100; Ak, 2010: 147; Dalgıç 2012; Gül 2012). Her ne kadar yapısal değişimin yerleşik işletmelerde kolay olmadığı ve bir doygunluk noktasına geldikten sonra gerçekleştirilmesinin zor olduğu bilinse de (Özkara, 1999: 72) kurumsallaşma boyutlarının küçük-büyük, eski-yeni tüm işletmelerde görülebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda değerlendirilebilecek işletmelerden biri de restoranlardır.

Çevre baskılarını dengelemek ve meşruiyet kazanmak bakımından (Gouldner, 1960: 161; Zucker, 1987: 457), çoğunluğunu KOBİ'lerin oluşturduğu restoranlarda kurumsallaşma yoluna gidilmesi mümkündür. Kurumsallaşmanın yaşamını sürdürme ve belirsizliklerden uzaklaşma anlamında işletmeye katkısı gözönüne alındığında, restoranların devamlılığında önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan, kurumsallaşmanın yasal yaptırımlar, sektör şartları, pazar baskısıyla mücadele etme ve

toplumsal düzene uyum sağlama (Dacin, Goodstein ve Scott'ın (2002: 46) gibi konular bakımından da restoran yöneticilerine katkısı olabilir.

Yukarıda, kurumsallaşma boyutlarıyla ilgili örneklerde görüleceği üzere restoranların kurumsallaşma durumları da bu boyutlar kapsamında değerlendirilebilir. Mutfağın sıcak, soğuk, tatlı bölümünde ayrı uzmanların çalışması, mutfak çalışanları ile servis çalışanları arasında işbirliği ve uyum sağlanması, menülerde yemeğin içeriğiyle ilgili bilgilerin verilmesi, yemek servisinin belli ilkelerine göre yapılması, geri dönüşüm sisteminin kullanılması, hijyen ve sanitasyon kodlarının bulunması bunlardan bazılarıdır. Buradan yola çıkarak, restoranlarda kurumsallaşmanın ve dolayısıyla, devamlılığının sağlanmasında bu boyutların etkili olabileceği ileri sürülebilir. Ayrıca, işletmenin faaliyet yılı, çalışan sayısı (Apaydın, 2008: 138), aile işletmesi olup olmaması, yönetimin sahip veya yönetici tarafından gerçekleştirilmesi (Ulukan, 2013: 53) yönetim kurulunun bulunup bulunmaması, şirketleşme durumu, kamuoyuna açılma, müşteri kapasitesi (Alkara, 2006), kalite belgeleri de bu bağlamda dikkate alınan kimi özelliklerdir (Özkaya, www.dtm.gov.tr). Ancak restoranların kurumsallaşma boyutları söz konusu olduğunda, farklı göstergelerden de bahsedilebilir. Örneğin, servis şekli, menü, restoran türü gibi.

Sonuç olarak, işletmelerin kurumsallaşmasının sağlanmasında hukuki kurallar dışında her sektörde geçerli olan benzer göstergelerin olması mümkün değildir. Ancak gelinen noktada şu tespit yapılabilir; kurumsallaşmanın en önemli özelliklerinden biri devamlılıktır ve devamlılığın sağlanması konusunda restoranlarda halen ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunun yaşanmasında, kabullenilmiş stratejilerin olmaması, standartların eksikliği, yanlış konumlanma, finansal hatalar, iletişim eksikliği, başarısız sanitasyon uygulamaları, örgüt kültürünün yerleşmemesi ve kişiye bağlı yönetim anlayışının etkisi olduğu görülmektedir (Parsa vd., 2005: 317). Bu çalışmada, restoranlarda yaşanan devamlı olamama sorunun önlenmesinde ve kurumsallaşma durumlarının değerlendirilmesinde; *formelleşme*, *profesyonelleşme*, *örgüt kültürü*, *şeffaflaşma*, *tutarlılık* ve *sosyal sorumluluk* olarak bilinen kurumsallaşma boyutlarının bir araç olarak kullanılabilmesi öngörülmüştür. Bu süreçte öncelikle, restoranların kurumsallaşma ile ilgili durumlarının değerlendirilmesi için mevcut alt yapı ve hizmet özelliklerinin belirlenmesine çalışılacaktır. Sonrasında, kurumsallaşma için önemli olan

kurumsallaşma boyutlarının belirlenmesi ve genel durum ile kurumsallaşma boyutları arasındaki mevcut ilişkilerin belirlenmesine yönelik bilgilere ulaşılmaya çalışılacaktır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, öncelikle çalışmanın modeli ile ilgili kapsamlı açıklamalara yer verilmiş; sonrasında araştırma alanı, araştırmada kullanılan soru formunun nasıl oluşturulduğu, soru formunun geçerliği ve güvenilirliği, anketlerin nasıl uygulandığı ve yapılacak analizlerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, birinci sınıf restoranların kurumsallaşma durumlarının, kurumsallaşma boyutları ile açıklanmasına çalışılacaktır. Bu bağlamda, ilk olarak restoranlarda kurumsallaşma durumunu gösteren genel ve hizmet özellikleri tespit edilmiştir. Daha sonra, alan yazında yer alan kurumsallaşma boyutları dikkate alınarak yeni bir ölçek geliştirilmiş ve restoranlarda kurumsallaşma boyutları ortaya çıkartılmıştır. Son olarak ise araştırmanın temel sorusuna yanıt olarak kurumsallaşma boyutlarının birinci sınıf restoranların kurumsallaşma durumunu nasıl açıkladığı incelenmiştir.

3.2. Araştırma Alanı

Bu çalışmanın alanı (evreni) 2012 tarihi itibarıyla Türkiye'deki Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB) tarafından belgelendirilmiş toplam 326 adet birinci sınıf restoranlardan oluşmaktadır. Çalışma alanı olarak birinci sınıf restoranların tercih edilmesi bu işletmelerde profesyonel yapının yerleşmiş olduğu varsayımına dayandırılabilir. Ticari yaptırımları itibarıyla güçlü bir temele sahip olan birinci sınıf restoranlarda açılış izni (ruhsat) ve hizmetlerin işleyişi Bakanlık tarafından denetlenmekte, standartlara bağlı yürütülen uygulamalar nedeniyle kurumsallaşma olgusu daha kolay yerleşebilmektedir.

Araştırma, birinci sınıf restoran olarak belgelendirilmiş tüm bağımsız restoranlar kapsamında yürütülmüştür. Başka bir ifadeyle, tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Birinci sınıf restoranlarla ilgili detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamına Alınan Birinci Sınıf Restoranlar

Sıra	İl	N	%	Kuver*	Sayı	İl	N	%	Kuver*	
1	İstanbul	101	40	34208	21	Bilecik	2	0,6	650	
2	Ankara	62	19	21310	22	Bolu	2	0,6	510	
3	İzmir	16	5	6990	23	Düzce	2	0,6	2500	
4	Denizli	13	4	5930	24	Erzurum	2	0,6	250	
5	Samsun	12	3,6	3540	25	Konya	2	0,6	150	
6	Bursa	9	2,7	7400	26	Malatya	2	0,6	350	
7	Eskişehir	9	2,7	5425	27	Trabzon	2	0,6	450	
8	Adana	7	2,1	2850	28	Zonguldak	2	0,6	1000	
9	Antep	7	2,1	3510	29	Adıyaman	1	0,3	-	
10	Tekirdağ	7	2,1	2450	30	Çorum	1	0,3	800	
11	Aydın	5	1,5	1270	31	Elazığ	1	0,3	240	
12	Balıkesir	5	1,5	800	32	Hatay	1	0,3	450	
13	Kocaeli	5	1,5	1960	33	K.maraş	1	0,3	750	
14	Afyon	4	1,2	1700	34	Kütahya	1	0,3	-	
15	Antalya	4	1,2	1200	35	Mersin	1	0,3	150	
16	Manisa	4	1,2	1050	36	Sivas	1	0,3	150	
17	Diyarbakır	3	0,9	750	37	Tokat	1	0,3	150	
18	Kayseri	3	0,9	1590	38	Tunceli	1	0,3	200	
19	Sakarya	3	0,9	4750	39	Uşak	1	0,3	-	
20	Muğla	3	0,9	930	40	RED	17	5,2	-	
Toplam							326	100	11836	3

*Kuver sayıları bazı restoranlar tarafından belirtilmediği için sadece belirtilenlerin rakamlarına yer verilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi birinci sınıf restoranlar başta İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere ağırlıklı olarak büyük şehirlerde bulunmaktadır. Özellikle, İstanbul diğer illere göre oldukça yüksek restoran sayısına sahiptir. Restoranların büyüklükleri itibarıyla (kuver sayıları) dağılımında da bir paralellik görülmektedir. Bu durum, restoran işletmeciliğinin genellikle büyük illerde geliştiğine işaret etmektedir. Büyük şehirlerde dışarıda yemek yeme alışkanlığı, refah seviyesi ve yaşam kalitesinin yüksekliği yanında, demografik yapının da bu gelişmede etkili olduğu düşünülebilir. Nüfus yoğunluğu, çalışma hayatı, insanların eğitim ve sosyo-ekonomik durumları, kadınların çalışma oranı gibi pek çok konu dışarıda yeme alışkanlığı ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar (Lin vd., 1999: 105) bu durumu desteklemektedir.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işletmenin büyüklüğü, çalışan kişi sayısı, çalışanların eğitim durumu ve hukuki yapısı gibi restoranların genel özelliklerini belirlemeye yönelik 14 açık ve kapalı uçlu soruya yer verilmiş; restoranların hangi amaçlarla kurumsallaştıklarını belirlemek üzere sorulan 15. soru, kategorik ve sıralama düzeninde hazırlanmıştır.

İkinci bölümde restoranların kurumsallaşma durumu ile ilgili 65 ifade beşli Likert leği ile sunulmuştur. Bu ifadelerin oluşturulmasında, daha önceki çalışmalarda aynı amaçla kullanılmış ölçeklerin yanısıra, alan yazında sıklıkla işaret edilen formelleşme, profesyonelleşme, örgüt kültürü, Şeffaflık, tutarlılık ve sosyal sorumluluk boyutları ve ilgili açıklamalar dikkate alınmıştır (Apaydın 2007: 258; Kıran 2007: 124; Minareci 2007: 138; Şahman vd. 2008: 12; Tavşancı 2009: 151). İfadelerin, restoran özelinde (açık mutfak uygulaması gibi) olmasına zen gösterilmiştir. Bu bölümdeki ilk 50 ifade “*her zaman*” ve “*hiçbir zaman*” aralığında; son 15 ifade “*her zaman uygulanıyor*” ve “*hiçbir zaman uygulanmıyor*” olarak derecelendirilmiştir. Soru formunun hazırlanmasında yararlanılan kaynaklara Ek-1’de; pilot uygulamada kullanılan sorularla (Ek-2) ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

- Öncelikli olarak işletmenin hukuki yapılarına ilişkin sorular sorulmuştur (1., 2., 3., 4. sorular). Daha sonraki sorularla işletmenin hizmet özelliklerinin ortaya çıkarılması (5., 6. ve 7. sorularla)amaçlanmıştır. Yapılan gruplandırmalar Ninemeier (2000), Lynn (2001), Brown (2003), Rızaoğlu ve Hançer (2005), Denizler (2005) ve Aktaş (2005) dikkate alınarak oluşturulmuştur. Restoranların faaliyet yılına ilişkin gruplandırmada (8. soru) işletmelerin ilk yılda önemli bir kısmının kapanması (Parsa vd. 2005:304) kriteri ilk sıraya yerleştirilmiştir. Diğer kriterler beş yıla kadar devamlılığını sürdüren işletmelerin % 70’inin kapanması (English 1996: 17), 10 yıldan sonra turizm işletmelerinin belli bir olgunluğa ulaştığı düşünülerek yenilemelerin yapılması gerektiği ve 25 yıldan uzun süre

faaliyet gösteren işletme sayısının azlığı (Toker, 2010: <http://www.emlakhaberleri.com>) dikkate alınarak oluşturulmuştur.

- Kalite belgesi, çalışan sayısı ve dağılımı, çalışanların eğitim durumu, restoranın çalışma dönemi, esnek çalışma/tam zamanlı çalışma gibi kurumsallaşma durumuyla ilgili olabilecek hizmet özellikleri ile ilgili sorular (9., 10., 11., 12., 13. ve 14.) eklenmiştir.
- Yöneticilerin restoranlarının kurumsallaşma durumu ve kurumsallaşma nedenleri ile ilgili algılarının belirlenmesi amacıyla (15. soruda) kurumsallaşma durumu sorulmuş; kurumsallaşmaya zorlayan sebepler ve kurumsallaşma amaçlarını öğrenmek için iki sıralama sorusu eklenmiştir.
- Kurumsallaşmayı ölçmek amacıyla hazırlanan 1-12 numaralar arasında yer alan ifadeler kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutuna ilişkindir. Bu 12 ifadenin sekizinde restoranlardaki profesyonelleşme çalışmaları dikkate alınmıştır. Bunların dışında, alan yazında üzerinde durulmayan, ancak restoranlar özelinde profesyonelleşme göstergeleri olarak değerlendirilebilecek üç ifade (çalışanların duş alması ve temizliği, sağlık muayenelerinin düzenli olarak gerçekleştirilmesi ve hasta olması durumunda çalışmaması) eklenmiştir.
- Restoranın kurumsallaşma durumuna işaret eden bir diğer boyut, örgüt kültürüdür. Restoranlarda çalışanların işini benimsemesinin işletme başarısındaki önemi dikkate alındığında örgüt kültürüne yönelik (13-24 numaraları arası) 12 ifadeye yer verilmiştir. Buradaki ifadeler diğer araştırmalardaki örgüt kültürü ölçekleri dikkate alınarak hazırlanmış, ifade şekli restoran işletmelerindeki ilişkileri açıklayacak şekilde değiştirilmiştir (örneğin, ast-üst ilişkilerine ilişkin ifade şef-çalışan olarak değiştirilmiştir).
- Restoranlarla ilgili alan yazında hesap verme, öncelikle müşterilere ve çalışanlara hesap vermedir. Gıda güvenliği, hijyen ve sanitasyon konularında daha sık görülen bu durum restoranlar özelinde şeffaflaşma olarak algılanabilecek konuları akla getirmektedir. Bu nedenle ölçekte şeffaflaşma ile ilgili ifadelere (25-34 numaraları arası) yer verilmiştir.
- Ölçekte 36-40 arasındaki ifadeler tutarlılık boyutuyla ilgidir. Bu boyutta da ifadeler restoranlara uygun hale getirilmiştir.

- Soru formunda restoran alan yazından elde edilen sosyal sorumluluk ile ilgili (40-48 arasındaki ifadeler) toplam 9 ifadeye yer verilmiştir.
- Kurumsallaşmada işletmede yapılacak işlerin, kuralların, kullanılan çizelgelerin ve iş akışlarının standart formlarla uygulanması önemli bir formelleşme göstergesidir. Bu noktadan hareketle, restoranlarda iş düzenin sağlanması için kullanılan belgeler ve dokümanlarla ilgili ifadelere (49-65 numaralarda) yer verilmiştir.

3.4. Analizler

Araştırmanın restoranlar özelinde yeniden yapılandırılmış bir ölçekle gerçekleştirilmesi, pilot bir uygulamanın yapılmasını gerektirmiş ve Eskişehir’de faaliyet gösteren işletmelerde pilot uygulama yapılmasına karar verilmiştir. Eskişehir’de bakanlık belgeli işletme sayısının az olması nedeniyle, pilot uygulama belediye belgeli işletmeleri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Anketin anlaşılabilirliğini ve maddelerin geçerliliğini ölçmenin amaçlandığı bu aşamada, ölçüm aracı hataları, uygulama hataları, cevaplama hataları ve kodlama hataları dikkate alınmış, iç tutarlılığın anlaşılması ve anlamsız maddelerin elenmesi amacıyla *madde analizi* yapılmıştır.

Madde analizi için alan yazında çok sayıda yöntem olmakla birlikte, genellikle birden fazla yöntemin kullanılması önerilmektedir (Bindak, 2005: 18). Likert tipi ölçekte özellikle az sayıda kişiyle gerçekleştirilen uygulamalarda, madde elemek için *madde toplam puan korelasyonu* uygulamasına sık rastlanmaktadır. Bu yöntemle göre yük değeri 0,30’un altında kalan ifadelerin temsil yeterliliği düşüktür ve elenebilecek ifadelerdir (Büyüköztürk, 2011: 124). Bu elemeye ek olarak *madde güçlük endeksi* ve *madde ayırt edicilik endeksine* de bakılmıştır. Birlikte uygulanması tercih edilen bu ölçümler, eğitimde sorunun doğru/yanlış olmasına göre hesaplanırken, sosyal bilimlerde verilen subjektif değerler dikkate alınarak hesaplanmaktadır (Sözbilir, 2010-olcmevedegerlendirme.files.wordpress.com). Pilot çalışmada 37 anket üzerine madde analizi uygulanmıştır (Hesaplamalar için bakınız Ek-2).

Hesaplamalarda ilk olarak madde toplam puan korelasyonu incelenmiş ve elenecek ifade sayısının 21 olduğu görülmüştür. Yukarıdaki açıklamaya dayanarak daha sonra, bu 21 ifadenin madde güçlük endeksi ve madde ayırt edicilik endeksi değerlerine bakılmış ve en az birinde istenilen değer aralığında yer almayan ifadeler elenerek anketten çıkarılabilecek ifade sayısı 19'a düşürülmüştür. Ancak ifade çıkarmada kullanılan sayısal yöntemlerin yanısıra, ifadenin sonuca katkısı da dikkate alınmalıdır (Büyüköztürk, 2011; 168). Bu nedenle, anket formuna son şekli verilmeden önce elenebilir olarak belirlenen ifadelerin *kapsam geçerliliğinin* de değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Madde analiz yöntemleriyle tespit edilen 19 ifade konusunda karar vermek için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Pilot çalışmanın uygulandığı 20 işletme yöneticisi ve araştırma konusunda deneyimli üç akademisyen olmak üzere toplamda 23 uzmanla çıkartılması düşünülen 19 soru üzerine görüşülmüştür. Uzman grupla yapılan görüşmeler sonucunda, tutarlılık boyutunun ölçüldüğü dört ifadenin (pilot çalışmadaki 36, 37, 39 ve 40 numaralı ifadeler) anket formunda kalmasının uygun olacağı görüşü ortaya çıkmıştır. Tutarlılık boyutunun ölçümünde sayısal değerlerin düşük çıkması pilot çalışmadaki uygulama sayısının azlığı ve uygulamanın sadece birinci sınıf restoranlar değil belediye belgeli restoranlara da uygulanmasıyla açıklanabilir. Bu nedenle, işletme tutarlılığının ölçüldüğü ifadelerin gerçek çalışmaya taşınması uygun bulunmuştur. İki aşamada gerçekleştirilen eleme sonucunda ve uzman görüşlerinin dikkate alınmasıyla alana sunulacak soru formundan 15 ifade çıkarılmıştır (Bakınız Ek-3).

Pilot çalışma sonucunda gerçek uygulamada kullanılmak üzere işletmelerin genel bilgilerini belirlemek için sıralanan 15 soru ilk haliyle korunmuştur. Gerçekleştirilen madde analizleri ve kapsam geçerliliği sonucunda ise kurumsallaşma boyutlarına ilişkin ifade sayısı 50'ye düşürülmüştür (Anket soru formu için bakınız Ek-4).

Anket soru formunun uygulanması 15 Ocak 2012 tarihi ile 15 Haziran 2012 tarihleri arasında Türkiye genelinde anketörler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Her bir işletme yöneticisiyle yüzyüze gerçekleştirilen anket uygulamasında, anketörlerden kaynaklanan herhangi bir hatanın olmaması için anketörlere anketlerle birlikte "açıklama yazısı" gönderilmiştir (Ek-5). 326 restoranın tamamına ulaşılmış, 309 restoran yöneticisi ankete

katılmayı kabul etmiştir. Altı aylık süre zarfında toplanan bu anketler analizlere tabi tutulmuştur.

Analiz aşamasında öncelikle alt amaçlarda ilk sırada belirtilen *restoranların genel özellikleri* belirlenmiştir. Anket soru formunun birinci bölümünde yer alan verilerle genel özelliklerin değerlendirilmesi amacıyla *frekans* ve *yüzde* gibi tanımlayıcı analizler kullanılmıştır. Böylece, Türkiye’de araştırmaya katılan birinci sınıf restoranların profilinin oluşturulması hedeflenmiştir.

İkinci alt amaca yönelik olarak genel özelliklere ilişkin bölümün sonunda yöneticilerin kurumsallaşma algılarını belirlemek üzere tek soru başlığı altında üç adet soru sorulmuştur. İlk soruda yöneticilerin kurumsallaşma algıları doğrudan sorulmuş, diğer iki soruda ise kurumsallaşmaya zorlayan sebepleri ve kurumsallaşma amaçlarını sıralamaları istenmiştir. Böylece kurumsallaşmanın yöneticiler tarafından nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Burada da yine tanımlayıcı analizler kullanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt amacının belirlenmesinde üç farklı analiz kullanılmıştır. Restoranların kurumsallaşma boyutlarına ilişkin saptamalar yapmak, güçlü/zayıf boyutları belirlemek ve bu boyutlar arasındaki olası ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. *Açıklayıcı faktör analizi* ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında, bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla kullanılır (Çokluk vd., 2010: 170). İyi bir faktör analizinde değişkenler azaltılmalı, üretilen yeni değişken veya faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı ve sonuçlar anlamlı olmalıdır (Büyüköztürk, 2011: 123). Bunun için faktör sayısı serbest bırakılarak hesaplama yapılmış ve ilk turda 11 faktör elde edilmiştir. Gözlem sayısı 309 olduğu için faktör yükü kesim değeri ,350 olarak belirlenerek (Şencan, 2005: 81) yapılan incelemede 50 ifade için faktörlerin binişik⁵ değerlere sahip olduğu görülmüş ve bu nedenle madde elemesi gerçekleştirilmiştir. Tekrar eden binişik değerlerin elenmesi beş

⁵ Faktör yükleri ,100’ün altında olan ifadeler birden fazla faktörü açıklamaya çalıştığı için geçersiz kabul edilir ve madde elenir (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012: 222)

turda gerçekleştirilmiş ve sonuçta 50 ifadenin 22'sinin atılmasına karar verilmiştir. Buna göre elde edilen faktör analizinde kurumsallaşmanın altı boyutta ve 28 ifadeyle aıklanđıđı grlmştir.

Restoranlardaki kurumsallaşma boyutlarının sıralaması için ikinci düzey *doğrulayıcı faktör analizi* gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey faktörlere doğrudan etkisi olan ikinci düzey faktörün tanımlanması amacıyla oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi modellerinde, yapılar arasındaki hiyerarşik ilişkiler hakkındaki varsayımların gösterilmesi olanaklıdır (okluk vd. 2010: 282). Gözlenen değişkendeki bir birimlik artışın örtük değişken üzerindeki etkisi, hangi faktörün örtük değişkeni açıklamada daha etkili olduğunu gösterir. Doğrulayıcı faktör analizinde kuramsal olarak tanımlanan modelin veri ile uyumunun değerlendirilmesine yönelik çeşitli türde uyum indeksleri önermesi önemli bir avantajdır. Alan yazın incelendiğinde, modelin değerlendirilmesinde hangi uyum indekslerinin kullanılması gerektiğine dair tam bir uzlaşı olmadığı için birden fazla uyum indeksinin kullanılması önerilmektedir (şekercioğlu ve Güzeller, 2012: 223). Bu araştırmada da doğrulayıcı faktör analizi bulguları değerlendirilirken birden fazla uyum indeksi dikkate alınmış ve bulgular buna göre değerlendirilmiştir. Buna göre belirlenen boyutların öncelikle ki kare serbestlik derecesi, t değer, hata katsayıları incelenmiş ve uyum indeksleri olarak RMSEA (root mean mean square error of approximation), NFI (normed fit index), NNFI (non-normed fit index), CFI (comparative fit index), SRMR (standardized root mean square residual) dikkate alınmıştır. Kurumsallaşma boyutlarıyla ilgili bulguların desteklenmesi için son olarak Korelasyon Analizi gerçekleştirilerek boyutların arasındaki ilişki sonuçları incelenmiştir.

Araştırmanın son bölümünde modelde açıklanan temel amaca yönelik genel özelliklerin kurumsallaşma boyutlarından nasıl etkilediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada ikili kategorik verilerin karşılaştırmasında kullanılan lojistik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. *Lojistik regresyon*; cevap değerkenininin kategorik ikili, üçlü ve çoklu kategorilerde gözlendiği durumlarda açıklayıcı değerkenlerle neden sonuç ilişkisini belirlemede yararlanılan bir yöntemdir (zdamar, 1997: 461). Bu yöntem, diskriminant analizine benzemekle birlikte normal dağılım şartı aranmaması (Hair vd. 2010: 341) nedeniyle tercih edilmiştir. İkidenden fazla kategoriye sahip olan ifadelerde her bağımsız

değişkende en az 50 kişilik bir grup büyüklüğüne ihtiyaç vardır (Çokluk vd., 2010: 59). Bu nedenle, araştırmada ticari unvan (gerçek kişi/tüzel kişi), zincire bağlı olma durumu (bağlı/bağlı değil), halka açılma (evet/hayır), yönetim kurulu müdürlük (var/yok), kuruluş yeri (gruplamalara dahil/gruplamalara dahil değil), restoran özelliği (özellikli/özellikli değil), servis şekli (tabldot/alakart), hizmet dönemi (sürekli/mevsimlik), faaliyet yılı (5 yıldan az/5 yıldan fazla), kalite belgesi (var/yok), kuver kapasitesi (ortalamadan düşük/ortalamadan yüksek), restoranı yönetimi (yönetici tarafından/işletme sahibi tarafından) ve esnek çalışma durumu (yarı zamanlı çalışma var/ yarı zamanlı çalışma yok) soruları iki kategorili olarak düzenlenmiştir. İlk kategoriler 1 ikinci kategoriler 2 olarak kodlanmıştır. Çalışanların sayısına ve eğitim durumuna ilişkin ifadeler ise veri yetersizliğinden dolayı gruplandırılmamış ve analiz dışında bırakılmıştır. Analizin gücü, duyarlılık oranı ve Omnibus test sonuçları incelenmiş ve sonuçlar $Odds = p(X) / 1-p(X)$ formülüne göre yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, birinci sınıf restoranlardaki mevcut durumla ilgili elde edilen verilerin analiz ve değerlendirme sonuçlarına yer verilmektedir. Bilgilerin toplanması kurumsallaşma kapsamında gerçekleştirildiğinden, analiz ve değerlendirmelerde restoranların bu yöndeki durumları açıklanmaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen analizler çalışmanın amaçlarına bağlı olarak farklı başlıklarda incelenmiştir.

Öncelikle, restoranların genel özellikleri ve yöneticilerin kurumsallaşma ile ilgili genel algıları incelenmiştir. İkinci aşamada, restoran yöneticilerinin kurumsallaşma algısı değerlendirilmiştir. Daha sonra, restoranların kurumsallaşma boyutlarına yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Son olarak, kurumsallaşma boyutlarının restoranların kurumsallaşma durumunu açıklamasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu analizlerle restoranlarla ilgili durum belirleme yanında, kurumsallaşma için öncelik verilmesi gereken boyutların saptanmasına ve kurumsallaşma boyutları ile mevcut koşullar arasında bir sebep sonuç ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

4.1. Restoranların Genel Özellikleri ile İlgili Bulgular

Bu bölümdeki bulgular iki bölümde verilmektedir: restoranların genel işletme özellikleri (Tablo 2) ve hizmet yönlü özellikleri (Tablo 3).

Tablo 2. Birinci Sınıf Restoranların Genel İşletme Özellikleri

		N	%
<i>Ticari Unvan</i>	Gerçek Kişi	99	32
	Tüzel Kişi	208	
	Anonim	29	67,3
	Limited	172	
	Kayıp veri	2	0,6
	Toplam	309	100
<i>Halka Arz Durumu</i>	Halka Arz Edilmiş	29	10,7
	Halka Arz Edilmemiş	280	89,3
	Toplam	309	100
<i>Zincire Bağlı Olma Durumu</i>	Zincire Bağlı	84	27,2
	Uluslararası zincir	10	12,3
	Ulusal zincir	33	40,8
	Yerel zincir	38	46,9
	Zincire Bağlı Olmayan	216	69,9
	Kayıp veri	9	2,9
	Toplam	309	100
<i>Yönetim Kurulu/ Müdürlük</i>	Yönetim Kurulu/ Müdürlük var	168	
	Stratejik kararlar alınıyor	116	54,4
	Teknik kararlar alınıyor	139	
	Yönetim Kurulu/ Müdürlük yok	132	42,7
	Kayıp veri	9	2,9
	Toplam	309	100
<i>Faaliyet Yılı</i>	1 yıldan az	10	3,2
	1-5 yıl	67	21,7
	5-10 yıl	93	29,8
	10-25 yıl	90	29,1
	25 yıldan fazla	50	16,2
	Toplam	309	100
<i>İşgören Sayısı</i>	Üst düzey yöneticilerin sayısı	470	1,8
	Mutfak departmanındaki yöneticilerin sayısı	484	1,8
	Servis departmanındaki yöneticilerin sayısı	586	2,2
	Mutfak çalışanları sayısı	12964	49,6
	Servis çalışanları sayısı	11607	44,4
	Toplam	26111	100
<i>İşgören Eğitimi</i>	İlkokul mezunu sayısı	623	5,2
	Ortaokul mezunu sayısı	1081	9,1
	Lise mezunu sayısı	2763	23,2
	Aşçılık/Turizm meslek lisesi mezunu sayısı	6263	52,7
	Aşçılık/Turizm meslek yüksekokulu mezunu sayısı	476	4
	Turizmde lisans eğitimi almış mezunu sayısı	297	2,5
	Diğer alanlarda lisans eğitimi almış mezunu sayısı	302	2,5
	Lisansüstü eğitim almış mezunu sayısı	59	0,8
	Toplam	11864	100
<i>Kalite Belgesi</i>	ISO 9001	84	61,3
	ISO 22000	35	25,5
	ISO 14001	9	6,5
	OHSAS 18001	7	5,1
	Yerel Kalite Belgeleri (Mavi Bayrak vb.)	2	1,4
	Toplam	137	100
<i>Yönetim Şekli</i>	İşletme sahibi tarafından yönetiliyor	199	64,4
	Profesyonel yönetici tarafından yönetiliyor	98	31,7
	Kayıp veri	12	3,9
	Toplam	309	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi birinci sınıf restoranlar ağırlıklı olarak tüzel kişi işletmeleri ve limited şirket grubunda toplanmaktadır. Bu durum, yönetimde işleyişin tek bir kişiye bağlı olmadığını, işlerin şirket organları tarafından karara bağlandığını göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca, anonim şirket statüsündeki 29 adet birinci sınıf restoran, halka arz edilme (açılma) durumundaki sayıya işaret etmenin yanında, restorancılıkta hukuki kurumsal yapının da yerleşmekte olduğu izlenimini vermektedir. Araştırmaya katılan restoranların %69,9 gibi önemli bir kısmı münferit işletmelerden oluşurken, geriye kalan kısmının ise bir zincire bağlı olduğu görülmektedir. Bir zincir kapsamında faaliyet göstermek restoran yöneticilerine, satın alma gücü, hazır tema, teknik olanaklar, riskin az olması ve kredinin yüksek olması gibi pek çok avantaj sağlamaktadır (Khan, 1999). Alt ifadelerden, zincire bağlı olan restoranların genellikle ulusal-yerel zincirler olarak yapılandığı anlaşılmaktadır. Bu durum zincire bağlı birinci sınıf restoranlarda ulusal ve yerel kimlik öğelerine daha fazla değer verildiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamındaki 168 restoranda yönetim kurulu veya işletme müdürlüklerinin olması, gerek stratejik gerekse teknik kararların bireysel olarak değil, gruplar tarafından alındığını göstermektedir. Stratejik ve teknik düzeyde olan bu kararların birbirine yakın oranlarda olması ise restoranlarda her yönetim düzeyinde karar alındığına işaret eder.

Tabloda yer almayan, ancak restoran yöneticilerine yöneltilen bir diğer soru yönetim kurulu veya işletme müdürlüklerinin düzenli toplanması ve toplanma sıklığıdır. Bu konuda gelen cevaplar, yönetim kurulunun genellikle ayda bir defa toplandığı ve kararların düzenli aralıklarla alındığı (%83,3) yolundadır. Kararların ortak görüşle alınması, restoranların çoğunluğunun anonim ve limited şirket olma özelliği ile ilişkilendirilebilir. Bu durum aynı zamanda profesyonelleşmeye de işaret etmektedir. Alınan kararlara bağlı kalınması ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi ise örgüt kültürünün içselleştirilmiş olmasına bağlanabilir. Örgüt kültürünün oluşabilmesinin zamana bağlı olduğu dikkate alındığında (Sargut, 2010: 97), restoranların (5 yıl üzeri) uzun ömürlü, deneyim ve süre bağlamında kurumsallaşmaya yatkın nitelikte oldukları söylenebilir.

Restoranlarda hizmet veren işgörenlerle ilgili profil sorularına verilen cevaplar değerlendirildiğinde; mutfak çalışanlarının ağırlıklı grubu oluşturduğu (%49,6), servis

çalışanlarının da bunu takip ettiği görülür (%44,4). Bu durum, mutfaktaki görev ve çalışma alanlarının sayısal çokluğu ile açıklanabilir. Yönetici dağılımında ise mutfak-servis dengesi değişmekte; orta düzey yönetici sayısı servis bölümünde (%2,2) daha baskın gruba oluşturmaktadır. Bilindiği gibi kurumsallaşmada, işgörenlerin sayısı kadar eğitim durumları da önemlidir. Çünkü işgörenlerin sahip olduğu bilgi ve beceri ile sergiledikleri davranış kaliteli hizmet sunumunun bir parçasıdır. Çalışanların %52,7'sinin meslek lisesi mezunu olmaları restoranlarda mesleki eğitim sorununun önemli ölçüde giderildiğini göstermektedir.

Kurumsallaşma göstergelerinden bir diğeri kalite belgeleridir. Birinci sınıf restoranlarda 35'i (%25) ISO 22000 olmak üzere, farklı kodlara sahip toplam 137 kalite belgesi kullanılmaktadır. Bu sayı, restoranlardaki eğitilmiş personel yanında, müşteri memnuniyetine verilen önemi de açıklar ve genel kabul görmüş kalite sistemlerine dayalı bir standartlaşma sağlar. Formelleşme ve kaliteli hizmet ile yakından ilgili olan bu sonuç, restoranlardaki kurumsallaşmanın ipuçları olarak kabul edilebilir.

Bulgulara göre birinci sınıf restoranlar büyük işletmelerdir. Bilindiği gibi bakanlık belgesinin alınabilmesi için en az 150 kişi kapasite şartı aranmaktadır. Restorancılıkta, Türkiye'de bu kapasite büyük işletme kategorisinde kabul edilmektedir (Araştırmanın yapıldığı tarihler itibariyle, ortalama 460, toplamda ise 118363 kişi kapasitesi tespit edilmiştir). Kapasitenin yüksek olması planlama, organizasyon, iletişim, yöneltme, koordinasyon ve kontrol yapılarını da etkiler. Ancak bu yapısal özelliğe rağmen restoranların %64,4'ünde işletme sahipleri yönetimi elinde tutmaktadır. Bu sonuç, daha önce belirtilmiş olan tüzel kişilik, yönetim kurulları veya işletme müdürlüklerinin mevcudiyetiyle ilk bakışta tutarsızlık gösterse de restoranların aile şirketi olmasına ve/veya usta aşçıların genellikle bir dönem sonra kendi restoranlarını açma geleneğine bağlanabilir.

Araştırmada birinci sınıf restoranların hizmetlerine yönelik sorulara da genel özellikler başlığında yer verilmiştir. Bu konudaki sonuçlar Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. Restoranların Hizmete Yönelik Özellikleri

		N	%	
Kuruluş Yerine Göre Restoranlar	Üyelerine Hizmet Eden Restoranlar (Kulüp ve Dernek gibi)	17	5,5	
	Hava Alanları, İstasyon ve Otopark Restoranları	15	4,8	
	Alışveriş Merkezlerindeki Restoranlar (Food Halls, Food Courts)	14	4,6	
	Diğer	172	55,6	
	Kayıp veri	91	29,5	
	Toplam	309	100	
Menü Türlerine Göre Restoranlar	Alakart (<i>A'la Carte</i>) Menü	244	66,5	
	Tabldot (<i>Tab'l de Hote</i>) Menü	123	33,5	
	Toplam	367*	100	
Özelliklerine Göre Restoranlar	<i>Spesiyal</i> Restoranlar (Et, Balık vb.)	126	40,8	
	Etnik Restoranlar (Fransız, Çin, Japon, İtalyan gibi)	76	24,6	
	Kayıp veri	107	34,6	
	Toplam	309	100	
Esnek Çalışma	Esnek çalışma yok	190	61,5	
	Esnek çalışma var	119		
		Sürekli	20	38,5
		Mevsimsel	26	
		Büyük organizasyonlarda	76	
	Toplam	309	100	
Hizmete Açık Olma Durumu	Bütün yıl hizmet veren restoranlar	305	98,7	
	Sezonluk hizmet veren restoranlar	4	1,3	
	Toplam	309	100	

*Birden fazla işaretlenebildiği için 309'dan fazladır.

Tablo 3'de öncelikle kuruluş yerine göre restoranlara yer verilmiştir. Ancak araştırma kapsamına alınan restoranların alan yazına göre yapılan gruplandırma ile örtüşmediği görülmüştür. Bulgulara göre, restoranların %14,9'u kuruluş yerine göre restoranlar arasında değerlendirilebilmiş, %55,6'sı ise *diğer* olarak tanımlanmıştır. Bu durum, restoranların geniş hedef kitlelerine hitap etmesiyle açıklanabileceği gibi ticari işletmelerin kar amacı gütmemesi ve pazara yakın olma eğilimiyle de ilişkili olabilir. AVM'ler (%5,5) ve terminaller (%4,8) hızlı yemek hizmetinin tercih edilmesi dolayısıyla alakart hizmete uygun yapıya sahip olmadığı için birinci sınıf restoran sayısının fazla olmadığı düşünülmektedir. Üyelerine özel hizmet veren restoranlar ise alakart hizmete uygun koşullara sahip olmakla birlikte, sayının azlığı (%5,5) üyeleriyle sınırlı bir pazara sahip olmasına bağlanabilir. Alakart menü uygulayan restoranların fazla olması ise

(%66,5) serviste belli ilkelere uymayı beraberinde getirirken, bu restoranların hızlı yemek yenen restoranlardan (terminal, AVM gibi) farklı algılandığını da göstermektedir.

Bulgulara göre restoranlar önemli oranda *Spesiyal* (özellikli) restoranlardan (%40,8) oluşmakta, bunu bazı kaynaklarda (Aktaş ve Özdemir, 2005: 11) özellikli restoranlar arasında sayılan etnik restoranlar (%24,6) takip etmektedir. *Spesiyal* restoranlar ve etnik restoranlar menü çeşitlerinde olduğu gibi gerek pişirme gerekse servis olarak belli bir konuda uzmanlaşmayı gerektirmeleri bakımından benzerdir.

Hizmetle ilgili olarak değinilebilecek diğer özellik, hizmete açık olma ve esnek çalışma/sürekli istihdam durumudur. Araştırmaya katılan restoranların tamamına yakınının (%98,7) sürekli hizmet vermesi mevsimsellik sorunu yaşamadıklarının bir göstergesi olarak alınabilir. Bu durumun ortaya çıkmasında, birinci sınıf restoranların ağırlıklı olarak büyük şehirlerde konumlanmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Hizmetin bütün yıla yayılması aynı zamanda istikrarlı bir istihdam politikasını beraberinde getirmiştir. Bu bulgu, esnek çalışmanın sadece büyük organizasyonlarda tercih edilmesi ile ilgili (76) sonuçlarla da tutarlıdır. Buna göre, restoranlarda çekirdek kadro korunmakta, ancak çeşitli organizasyonlarda esnek çalışma eğilimi kabul edilmektedir.

Genel özelliklerle ilgili bulgular kısaca değerlendirilirse; birinci sınıf restoranların ağırlıklı olarak limited şirket ve anonim şirket statüsünde tüzel kişi şeklinde yapılanmıştır. Herhangi bir kuruluşa bağlı olmadan (zincir değil), kendi kimlikleri ve değerlerini oluşturan restoranlar, geniş müşteri profiline göre konumlanmış, uzmanlaşmayı gerektiren menüleri kullanan, belli bir *özellik* (et, balık, etnik gibi) temasında yoğunlaşmış ve yıl boyu hizmet veren işletmelerdir. Birinci sınıf restoranlarda kararlar, genellikle yönetim kurulu veya işletme müdürleri tarafından alınsa da yönetimde halen işletme sahiplerinin etkili olduğu söylenebilir. Tam zamanlı istihdamın tercih edilmesi ve ancak gerekli hallerde başvurulan esnek çalışma eğilimi ise personel politikası olarak sektörün mevsimselliğinden uzak olduğuna işaret etmektedir. Bu özelliklere dayanarak, birinci sınıf restoranların kurumsallaşma ile ilgili temel alt yapı koşullarının önemli ölçüde karşılandığı söylenebilir.

4.2. Restoran Yöneticilerinin Kurumsallaşma ile İlgili Algılarına Yönelik Bulgular

Burada, birinci sınıf restoran yöneticilerinin kendi restoranlarının kurumsallaşmasıyla ilgili genel algılarının belirlenmesine çalışılmaktadır. Ayrıca, bu bölümden elde edilen bulgularla, yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik zorlayıcı sebepleri ve amaçlarının neler olduğu konusunda da saptamalar yapılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Restoran Yöneticilerinin Kurumsallaşma ile İlgili Algıları

	Sıra	N	%
Kurumsallaşma Algısı	Restoranımızın kurumsallaştığını düşünüyorum	198	64,1
	Restoranımızın <i>kısmen</i> kurumsallaştığını düşünüyorum	32	10,4
	Restoranımızın kurumsallaştığını düşünmüyorum	72	23,3
	Kayıp veri	7	2,2
	Toplam	309	100
Kurumsallaşmaya Zorlayan Sebepler*	1 Rekabet sebebiyle kurumsallaşılıyor	99	46,7
	2 Sektörel baskılar sebebiyle kurumsallaşılıyor	70	33
	3 Yasal baskılar sebebiyle kurumsallaşılıyor	43	20,3
	Kayıp veri	18	7,8
	Toplam	230	100
Kurumsallaşma Amaçları*	1 İşletmenin sürekliliğini sağlama	80	34,7
	2 Pazarda denge kazanma	63	27,4
	3 Çevreye uyum sağlama	27	11,7
	4 Tahmin edilebilirlik kazanma	20	8,7
	5 Meşrulaşma	17	7,4
	6 İşletme kimliği kazanma	12	5,3
	7 Kaynak artırımı sağlama	11	4,8
	Toplam	230	100

*Kurumsallaşma algısında kurumsallaştığını düşünen ve kısmen kurumsallaştığını düşünen yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır.

Tablo4’de görüldüğü gibi yöneticilerin, %64,1’i yönettiği restoranı genel olarak kurumsallaşmış olarak değerlendirirken, %23,3’ü kurumsallaşma düzeyini yeterli görmemiş, %10,4’u ise kısmen kurumsallaştığını ifade etmiştir. Buradaki *kısmen kurumsallaşmıştır* ifadesi, kurumsallaşma faaliyetlerinin başlatıldığı anlamında kullanılmıştır. Bu durum, daha önceki bölümde elde edilen, restoranların alt yapı olarak kurumsallaşmış olma durumunu desteklemesi açısından önemlidir. Başka bir ifadeyle, restoranlar alt yapı olanakları itibariyle kurumsaldır ve yöneticilerinin de genel kanısı bu yöndedir.

Yöneticiler, kurumsallaşmaya zorlayan en önemli sebep olarak *rekabeti* göstermişlerdir. Bu sonuç, restoranların kuruluş yeri ile ilgili olabilir. Kuruluş açısından pazara yakınlık pek çok açıdan avantaj sağlamakla birlikte, rekabet baskısı yaratmaktadır (Tzeng vd., 2002: 172). Bu nedenle, restoran yöneticileri bir yandan içinde buldukları çevre koşullarına uygun standartlarda hizmet vermeye çalışırken, diğer yandan rakip işletmelerden farklılaşma eğilimindedir. Bu, aslında kurumsallaşma yolundaki işletmelerin genel temayülüdür. Restoranların herhangi bir zincire bağlı olmadan menü türü ve restoran özelliği gibi kendi özgün özelliklerini oluşturması bu sonucu desteklemektedir. İkinci sırada, *sektör baskılarının* yer alması rekabet sebebiyle çevreye uyum sağlama olarak düşünülebilir. Bunun en açık örneği kalite belgeleridir. İnsan sağlığı bilincinin artmasıyla restoranlar arasında yaygınlaşan kalite sistemleri, sektör genelinde bir gereklilik halini almaktadır. Kısacası, restoran yöneticilerinin öncelikli kaygısı *rekabet* olup, rekabette öne çıkmak için hizmet özellikleri de önemsenmektedir (Özdoğan, 2013: <http://www.dokmeoglu.com>). İşyeri açma ruhsatı, sıhhi müessese belgesi, Türk Gıda Kodeksi izni, üretim izin belgeleri gibi koşullar restoranların açılması aşamasında devlet tarafından belirlenen asgari şartlar olup bütün işletmeler tarafından koşulsuz kabul edilmektedir (İşyerinin bağlı olduğu belediye tarafından istenen, işyeri açma ve çalıştırma ruhsatının verilebilmesi için yayınlanan ortak belgelerdir). Dolayısıyla, *yasal baskıların* restoran yöneticileri tarafından bir gereklilik olarak algılanıp, zamanla içselleştirildiği söylenebilir. Ancak yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen birinci sınıf restoranlarında kalite belgelerine verilen önem Bakanlık tarafından belirlenen asgari koşulların üzerinde bir kalite arayışı olarak açıklanabilir. Kişi kapasitelerinin ortalama 460 olması ise yine Bakanlığın belirlediği asgari standartların üzerinde koşulların sağlandığını göstermektedir.

Alan yazın, işletmelerin kurumsallaşmasında en belirgin amacın *meşrulaşma* olduğundan bahsedilmektedir. Trevino ve diğerleri (2008), 1970-2000 tarihleri arasında Latin Amerika ülkelerinde faaliyet gösteren normatif ve bilişsel baskılardan yani kural koyucu ve zorlayıcı baskılardan ötürü işletmelerin meşrulaşma ihtiyacında olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada ise *işletmede sürekliliğinin sağlanması* birinci amaç olarak belirlenmiştir. Rekabetin zorlayıcı sebep olarak ilk sırada yer alması, restoran yöneticilerinin *sürekliliği sağlama* konusunda tedirginliğiyle örtüşmektedir. Yukarıdaki

açıklamalarla birlikte değerlendirildiğinde ise birinci sınıf restoranlarda diğer araştırmalardan farklı olarak yasal normların uygulandığı ve bu konuyla ilgili bir kaygı önceliğinin bulunmadığı, ancak pazar koşulları nedeniyle süreklilik kaygısının ön plana çıktığı söylenebilir. Bu sonuç, Türkiye'nin ekonomik durumu, pazarda yaşanan dalgalanma, dışarıda yemek yeme alışkanlığının gelişmiş ülkelere görece yeni olması gibi çeşitli kaygılara da bağlanabilir. Örneğin, ABD'deki hızlı yemek akımının İtalya'daki restoran sektörünü olumsuz etkilememesi için yavaş yemek (*slow food*) hareketi başlamış ve kaliteli yemek yeme kültürü 1970'lerden bu yana korunmuştur (Petrini, 2001). *Pazarda denge kazanma* ise ikinci amaçtır ve restoranların önemli bir bölümünün ilk beş yıl içerisinde kapanmış olmasına bağlı bir öncelik olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Takiben belirlenen *çevreye uyum sağlama* sektörel çevrenin ve rakiplerin bilinmesi gerektiğini göstermektedir. *Meşrulaşma* amacı alt sıralarda yer alırken, *kaynak artırımı* restoran yöneticilerinin en az önemsedikleri konu olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, birinci sınıf restoranların mali kaygılarının geri planda olduğunu, ancak kalitenin ön planda tutulduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte, *işletme kimliği kazanma* konusunun alt sıralarda yer alması, üzerinde durulması gereken bir konudur. Kurumsal kimliğin, bir kurumun hatırlanabilir karakteristik özelliklerinin ve onu diğerlerinden ayıran yeteneklerinin tasarlanması, yansıtılması, kurumun somut kişiliğinin ortaya konması (Tuna ve Tuna: 2007: 6) olduğu dikkate alındığında birinci sınıf restoranlarda işletme farklılıklarını yansıtma ve somutlaştırmanın yöneticiler için diğer konular kadar öncelikli görülmediği anlaşılmıştır.

4.3. Restoranlarda Kurumsallaşma Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle, birinci sınıf restoranlardaki kurumsallaşma boyutlarının neler olduğunun belirlenmesine çalışılmıştır (Tablo 5). Daha sonra, ölçek doğrulanarak, restoranların kurumsallaşmasında ne derece etkili olduğuna yönelik analizlere yer verilmiştir (Şekil 1). Böylece kurumsallaşmak isteyen yöneticilerin hangi boyutlara öncelik vereceğine ilişkin öneriler sunulabilecektir. Son aşamada ise kurumsallaşma boyutlarının birbiri arasındaki ilişkiler değerlendirilerek (Tablo 7) yöneticilerin hangi boyutları eşzamanlı olarak ele alabileceği ortaya konacaktır.

Tablo 5. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	İfade No	Örgüt Kültürü	Formelleşme	Standartlaşma	Şeffaflaşma	Profesyonelleşme	Sosyal Sorumluluk
İşgörenler ortak değerlerle hareket ederler	12	,796					
Şeflerle çalışanlar arasındaki ilişkiler saygı ve sevgiye dayanır	14	,794					
Performans değerlendirme sistemi herkese eşit şekilde uygulanır	15	,750					
Mutfak çalışanları ve servis arasındaki ilişkiler sevgi ve saygıya dayanır	11	,708					
Menü kartlarında sunulan yemeklerin fiyat dengesine dikkat edilir	17	,697					
İşgören seçimi iş gereklerine göre yapılır	10	,624					
Genel ilkeler el kitabı kullanılır	35		,808				
Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) programı aktif olarak kullanılır	45		,772				
Sanitasyon kodları uygulanır	36		,755				
İşgören performansı ölçüm formu kullanılır	38		,710				
Beş yıllık stratejik planlar hazırlanır	1		,656				
İş tanımları/ İş gerekleri yerine getirilir	48		,608				
Genel depolama talimatları uygulanır	42			,838			
Standart satın alma talimatları takip edilir	41			,833			
Standart yiyecek maliyetleri hesaplamaları yapılır	40			,753			
Yiyeceklerin hazırlanmasında ve pişirilmesinde standart prosedürler takip edilir	43			,675			
Mantarda beyazlama için kullanılan kimyasallar ve gıda boyaları gibi katkı maddelerinin kullanımı durumunda müşterilere bilgi verilir	22				,774		
Kalite belgeleri müşterilerin görebileceği yerlere asılır	21				,645		
Gıdaların alındığı yerler ve markaları hakkında müşterilere bilgi verilir	19				,607		
Mutfağın sıcak, soğuk, tatlı bölümünde ayrı uzmanlar çalışır	5					,687	
Profesyonel yöneticiler çalıştırılır	2					,660	
Mutfak çalışanları işe başlamadan duş alıp temiz kıyafetler giyer	6					,463	
İşgörenlerin sağlık muayeneleri düzenli olarak kontrol edilir	7					,443	
İşgörenlerin hasta olması (nezle gibi) durumunda izin verilir	8					,323	
Atıklar geri dönüşüm sistemleri ile tekrar kullanıma alınır	32						,777
Enerji tüketimini en aza indirmek için önlemler alınır	33						,641
Benzer durumlarda yönetim ve personel benzer tepkiler verir	25						,494
Tuvaletlerde temizlik kontrol çizelgeleri görülecek yerlere asılır	23						,413
Özdeğerler		8,3	3,8	1,7	1,4	1,2	1,0
Açıklanan Varyans %'si		29,8	13,9	6,3	5,2	4,5	3,7
Cronbach Alpha		0,86	0,86	0,79	0,66	0,73	0,60

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan altı boyut ortaya çıkmıştır. Ölçeğin KMO değeri ,87; Bartlett testi ,000 ve toplam açıklanan varyansı %63,4 olarak hesaplanmış ve geçerliliği kabul edilmiştir. Her bir boyut için gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde de Cronbach Alpha değerleri kabul edilebilir sınırlarda ($\alpha \geq 0,60$)

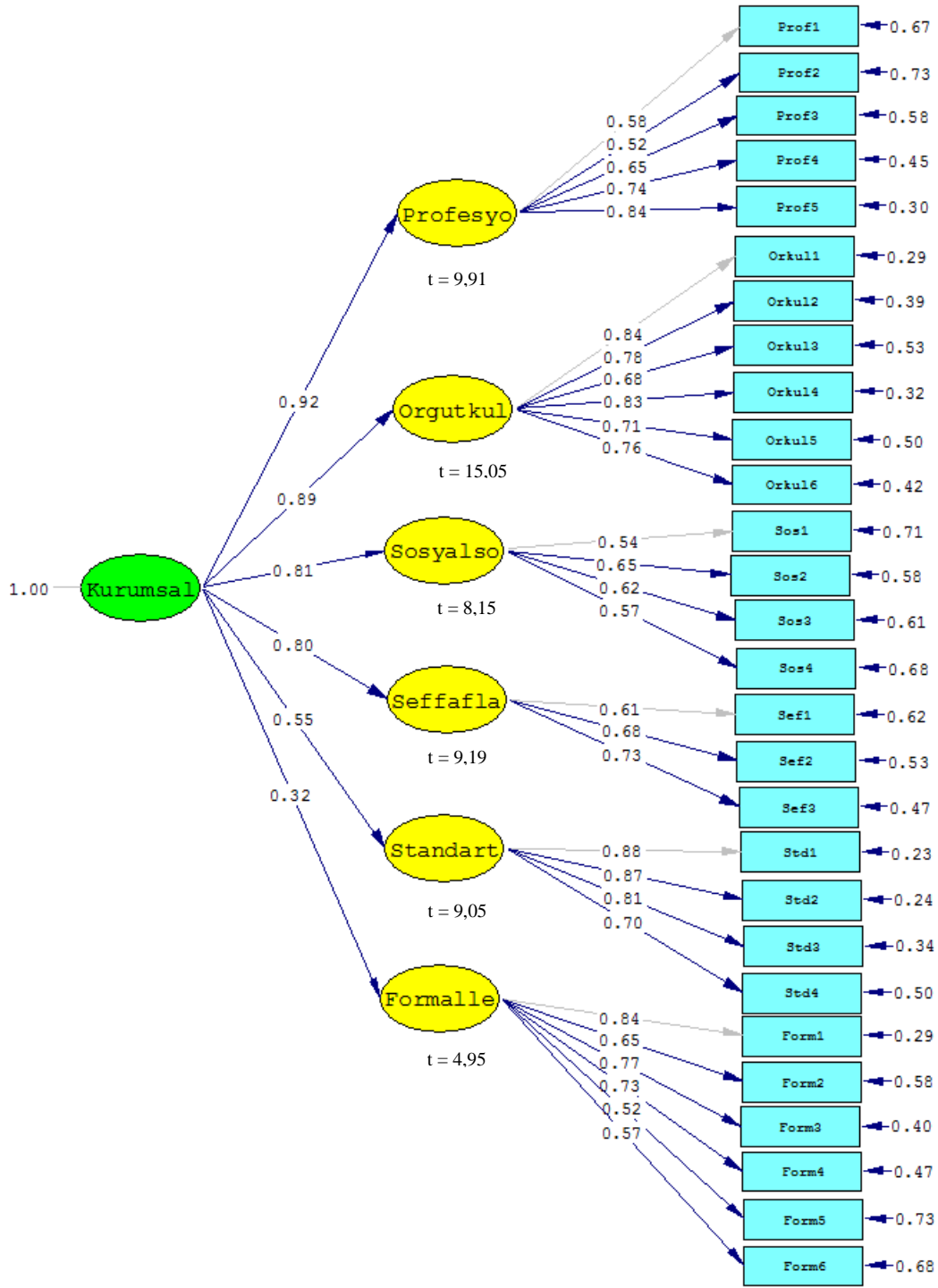
çıkarken; anlamlılık dereceleri, açıklanan varyans ve özdeğerlerle birlikte incelenerek güvenilir kabul edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlikte sağlamanın yapılabilmesi için son olarak *faktör deseni* çıkarılmıştır (Ek-6). Bu amaçla, faktörlerin açıklanma derecesi veya maddelerin temsil değerleri için varyansları incelenmiş, faktörleri açıklayan ifadelerin temsil gücü yüksek bulunmuş ve ölçek geçerli kabul edilmiştir.

Altı boyutu açıklayan ifade gruplarına bakıldığında ilk boyutun *örgüt kültürü* (%29,8), ikinci boyutun *formelleşme* (%13,9), üçüncü boyutun yine formelleşme (%5,2), dördüncü boyutun *şeffaflaşma* (%6,3), beşinci boyutun *profesyonelleşme* (%4,5) ve altıncı boyutun *sosyal sorumluluk* (%3,7) ifadelerinden oluştuğu görülmüştür. Formelleşme ifadelerinin oluşturduğu iki boyutun ilkinde özdeğerler 3,8; ikincisinde 1,7'dir. Bu değerler her iki boyutun da ölçeği açıklamada önemli bir paya sahip olduğuna işaret eder. Ancak ilk boyutu oluşturan ifadeler, işletme faaliyetleri ile belgelerden oluşurken, ikinci boyut yiyecek-içecek işletmelerinde kalite belgelendirmesi kapsamında yer alan depolama, satın alma, yiyecek maliyetlerinin hesaplanması ve yiyecek reçeteleri ile ilgili standart prosedürlerin takip edildiği belgelerle ilgilidir. Bu nedenle, yeni ortaya çıkan bu boyut *standartlaşma* olarak adlandırılmıştır. Restoran yöneticilerinin kalite belgelerine ve kaliteye formelleşme dışında farklı bir önem (kalite olarak) atfetmeleri bu sonucu açıklayabilir. Kalite standartları konusunda Parasuraman'ın hizmet kalitesi ölçeği (Servqual) ve Stevens'in restoranlarda hizmet kalitesi ölçeği (Dineserv) temel alınarak hazırlanan çok sayıda (Unnevehr ve Jehnsen, 1999: 625; Domenech vd., 2011: 1419) araştırmanın gerçekleştirilmiş olması da restoranlarda kalite standartlarına gösterilen öneme işaret etmektedir.

Diğer dört ifadenin alan yazınla uyumu ve isimlendirmesi için ifadeler faktör yükleri açısından değerlendirilmiş; örgüt kültüründe *ortak değerlerle hareket etme* (796), formelleşmede *genel ilkeler el kitabı kullanımı* (808), şeffaflaşmada *katkı maddelerinin kullanımında müşteriye bilgi verilmesi* (774), profesyonelleşmede *sıcak, soğuk, tatlı bölümlerinde ayrı uzmanların çalıştırılması* (687) ve sosyal sorumlulukta *atıkların geri dönüşüm sistemi ile tekrar kullanılmasının* (777) en yüksek değerlere sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, restoranlarda kurumsallaşma boyutları; örgüt kültürü,

formelleşme, standartlaşma, şeffaflaşma, profesyonelleşme ve sosyal sorumluluk olarak belirlenmiştir.

Buraya kadar açıklanmış olan boyutlar restoranlarda kurumsallaşma gerekleri olarak ortaya konmuştur. Ancak geliştirilmiş bir ölçek olması dolayısıyla sonucun doğrulanması gerekmektedir. Bu nedenle, tespit edilen bu boyutların restoranların kurumsallaşmasında ne derece etkili olduğunu belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde öncelikli olarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir (Ek-7). t değerleri ve hata katsayıları kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıktığı için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Birinci düzey analizin sonuçları araştırmada ayrıca bir önem ifade etmediği için burada altı boyut için ayrı ayrı birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yol şemalarına yer verilmemiştir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen yol şeması, LISREL programı ekran çıktısı olarak Şekil 1’de verilmiştir.



Ki-kare= 920,39, sd= 344, p değeri= 0,00000, RMSEA= 0,074

Şekil 1. Restoranlarda Kurumsallaşma İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan tüm maddelerin örtük değişkeni açıkladığı ve t değerlerinin $p > 0,01$ anlamlı olduğu görülmüştür ($t > 2,576$).

Bununla birlikte bütün gözlenen değerlerin hata katsayılarının ,90'ın altında olduğu ortaya çıkmıştır. Faktör yapısının doğrulanması için ayrıca ki-kare ve serbestlik derecesi oranının yanısıra uyum indeksleri incelenmiştir.

Tablo 6. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul için Kesme Noktaları	Araştırma Değeri
χ^2 / sd	$\leq 3 =$ mükemmel	2,67 (mükemmel)
RMSEA	$\leq 0,05 =$ mükemmel $\leq 0,06-0,08 =$ iyi $\leq 0,10 =$ zayıf	0,07 (iyi)
NFI	$\geq 0,95$ mükemmel	0,93 (iyi)
NNFI	$\geq 0,90$ iyi uyum	0,95 (mükemmel)
CFI		0,95 (mükemmel)
SRMR	$\leq 0,05 =$ mükemmel $\leq 0,06-0,08 =$ iyi $\leq 0,10 =$ zayıf	0,09 (zayıf)

Tablo 6'da görüldüğü gibi doğrulayıcı faktör analizlerinde en sık incelenen ki-kare/serbestlik derecesi oranında mükemmel uyum göstermiştir. Doğrulama analizlerinde değerlendirilmesi zorunlu olan RSMEA değeri ise iyi uyum değerine sahiptir. Normallik uyum indekslerinde de yine iyi ve mükemmel uyum değerleri sağlanmıştır. Bununla birlikte SRMR zayıftır. Bu gibi durumlarda bu değerlerin RMSEA ve NFI değerleriyle birlikte değerlendirilmesi önerilmektedir (Şimşek, 2007: 49). Kısaca, araştırma sonucunda uyum endeksleri toplu olarak değerlendirildiğinde ölçüm modelinin uygun olduğu anlaşılmıştır.

Ölçeğin doğruluğu uyum değerleriyle desteklendikten sonra standardize edilmiş değerler incelenmiştir. Yol şeması her bir boyutun kurumsallaşma üzerinde ne ölçüde etki oluşturduğunu göstermektedir. Böylece, kurumsallaşma üzerinde bir birimlik değişimin, boyutlarda ne ölçüde değişiklik yaratacağının yorumlanmasına olanak vermektedir. Şekil 1'de de görüldüğü gibi standardize edilmiş değerlere göre açıklanma oranları sırasıyla profesyonelleşme (0,92), örgüt kültürü (0,89), sosyal sorumluluk (0,81) ve şeffaflık (0,80) olarak tespit edilmiştir. Daha düşük açıklanma oranına sahip olsa da bunu standartlaşma (0,55) ve formelleşme (0,32) takip etmektedir. Bir diğer ifadeyle, diğer değişkenler sabitken kurumsallaşmada yaşanan bir birimlik değişim profesyonelleşmeyi 0,92 birim etkilerken, formelleşmeyi 0,32 birim etkilemektedir. Bu değerler boyutların R²

değerleriyle (sırasıyla; 0,85; 0,79; 0,66; 0,64; 0,31; 0,10) de örtüşmektedir. Kurumsallaşmanın somut bir kavram olmaması restoranlarda bu yönde doğrudan bir hesaplama yapılmasına izin vermemekte, ancak boyutlar arası etki sıralamasına olanak tanımaktadır. Sıralamanın yorumlanmasında t değerleri ve standart hataları dikkate alınmış ve açıklanan varyansı veren R² değerlerine (Şimşek, 2007: 87) göre yorumlanmıştır.

Kurumsallaşma üzerinde en fazla etkiye sahip olan profesyonelleşmeyi *işgörenlerin hasta olması durumunda izin verilir* (0,70) en çok, *profesyonel yöneticiler çalıştırılır* (0,27) en az açıklayan ifadelerdir. Toplamda beş ifadeyle açıklanan profesyonelleşmede en yüksek ve en düşük değerler arasındaki fark dikkat çekicidir. Profesyonelleşmenin doğrudan ölçülebilen bir kavram olmaması, geniş ve çeşitli bir kapsam içermesi ve konuyla ilgili çeşitli ölçek geliştirme çalışmalarının yapılmasıyla açıklanabilir. İkinci boyut olan örgüt kültürünü *işgörenler ortak değerlerle hareket ederler* (0,71) ifadesi en çok, *performans değerlendirme sistemi herkese eşit şekilde uygulanır* (0,47) ifadesi en az açıklayandır. Bir diğer önemli boyut olan sosyal sorumluluğu en çok açıklayan ifade *enerji tüketimini en aza indirmek için önlemler alınır* (0,42) olurken en az açıklayan ifade *atıklar geri dönüşüm sistemleri ile tekrar kullanıma alınır* (0,29) ifadesidir. Boyutlar arasında en düşük R² değerleri sosyal sorumluluk ifadelerine aittir. Bu sonuç, profesyonelleşmede olduğu gibi, sosyal sorumluluğu da doğrudan ölçülebilen bir kavram olmaması ve geniş kapsamlı olmasıyla açıklanabilir. Dördüncü sırada yer alan şeffaflaşmada en çok *gıdaların alındığı yerler ve markaları hakkında müşterilere bilgi verilir* (0,53) ifadesi yer almıştır. Şeffaflaşmada sadece üç açıklayıcı ifade olup diğer ifadeler yaklaşık R² değerlerine sahiptir. Doğrulayıcı faktör analizinde son iki sırada yer alan standartlaşma ve formelleşmenin açıklanma durumları değerlendirildiğinde, standartlaşmanın en çok *genel depolama talimatları uygulanır* (0,77) ifadesiyle, en az *yiyeceklerin hazırlanmasında ve pişirilmesinde standart prosedürler takip edilir* (0,50) ifadesiyle açıklandığı görülmüştür. Burada, standartlaşma ifadelerinin genel olarak açıklama derecelerinin yüksek olduğunun altı çizilmelidir. Formelleşme ise *genel ilkeler el kitabı kullanılır* (0,71) ve *beş yıllık stratejik planlar hazırlanır* (0,27) en yüksek ve en düşük değerlerine sahiptir. Bu sonuç, profesyonelleşmede olduğu gibi formelleşmenin de işletmenin bütün alanlarında uygulanabilirliğiyle ilintilidir.

Yöneticilerine göre restoranların kurumsallaşmasında en etkili boyut olan profesyonelleşme, yönetim fonksiyonlarından örgütlenme içinde değerlendirilebilir. Restoranlar örgüt yapılarına göre bölümlere ayrılmalı ve örgüt amaçlarına ulaşacak şekilde düzenlenmelidir (Gökdemir, 2009). Birinci sınıf restoranlarda hem yasal gereklilikler hem de müşteri beklentileri örgüt yapısını etkiler. Mutfakta sıcak, soğuk tatlı gibi farklı bölümlerde uzmanlaşma gerekirken serviste de Fransız, Amerikan gibi çeşitli servis usulleri bilinmelidir (Denizer, 2012: 60). Bu da konusunda uzmanlaşmış bir işgören profiliyle mümkündür. Titz'in (2004: 49) müşterileri beklentilerine yönelik ikincil kaynak taraması olarak gerçekleştirdiği araştırmada de profesyonelleşmenin en üst sırada yer alması bu boyutun restoranlar açısından önemine dikkat çekmektedir. Mevcut durum itibarıyla ise restoranların genel özelliklerinde mesleki eğitim oranının yüksek olması ve çalışan sayılarının bölümlere göre dağılımı dikkate alındığında, restoranların çalışanları bakımından profesyonel olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün ikinci derecede önemli olarak ortaya çıkması, Kimberley'nin (1974:447) kurumsallaşma tanımıyla örtüşmektedir. Kültürü oluşturan unsurların dil, din, inançlar, değerler, normlar ve simgeler olarak ifade edildiği dikkate alındığında kurumsallaşma sürecinde de aynı ifadelerin kullanıldığının altı çizilmelidir. Buna göre, bir müşterinin restoranda kendini önemli ve evinde gibi rahat hissetmesinin (Borden, 2013: 583) restoranlardaki genel inanç ve değerlerin aktarımı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte müşterinin karşılanmasından uğurlanmasına kadar geçen süre içerisinde *müşteri ağırlama sürecinin* takip edilmesi (Denizer, 2005) normlara örnek olup, kullanılan ekipmanlar ve atmosfer somut göstergeler arasında sayılabilir. Bazı somut göstergeler Bakanlık puanlama kriterlerinde de görülmektedir. Örneğin, değerlendirmede belli bir puanı üzerindeki restoranlara *lüks lokanta* belgesi verilmektedir (www.kultur.gov.tr). Puanlama kriterlerinde ise tabaklarda birinci sınıf porselen, çatak-bıçak takımlarında altın- gümüş gibi değerli materyallerin kullanılması gibi ifadeler yüksek puanlıdır.

Üçüncü sırada yer alan sosyal sorumluluk ve dördüncü sırada yer alan şeffaflık bütün işletmelerde olduğu gibi restoranlarda da sık sık gündeme gelen konulardır (Krukowski vd., 2006: 917; Murphy vd., 2011: 150; Minareci, 2007). Sosyal sorumluluk boyutunun

üçüncü sırada yer alması, kurumsallaşmaya zorlayan sebeplerin başında rekabet olmasıyla ilgili olabilir. Çünkü, restoranlarda sosyal sorumluluk çalışmaları davranışa çevrilince müşteriler tarafından anlaşılmakta ve takdir edilmektedir (Jeong ve Jang, 2013: 144). Bu nedenle, restoranlarda sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında geri dönüşüme uygun peçete kullanımı gibi somut kanıtlar kullanılmakta, bu da bir noktada restorana rekabet avantajı sağlamaktadır.

Sosyal sorumluluk uygulamalarının önem kazanması; işletme faaliyetlerinin şeffaflaşması, toplumda daha iyi bir izlenim bırakma, kıt kaynakların daha etkin kullanımı gibi çeşitli sebeplerle açıklanmakta (Saruhan, 2012: 32) ve şeffaflaşmayla yakınlığına dikkat çekilmektedir. Bu durum, araştırma sonucunda sosyal sorumluluk ve şeffaflaşmanın yakın değerlerde olmasını desteklemektedir. Bu, sosyal sorumluluk piramidindeki diğer sorumluluk ifadelerinden kaynaklanıyor olabilir. Carroll'un sosyal sorumluluk piramidine (Schwartz ve Carroll, 2003: 504) göre bir işletme sırasıyla ekonomik, yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirdikten sonra gönüllü sorumluluk bilincine ulaşmaktadır. Burada bahsedilen ekonomik ve yasal sorumluluk ise şeffaflaşmada da bahsedilen konulardır. Bu noktadan hareketle şeffaflaşmanın sosyal sorumluluğun bir önceki adımı veya bir basamağı olduğu varsayılabilir.

Sıralamada yer alan son iki boyut standartlaşma ve formelleşme olmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi bu boyutlar uzun yıllar kullanılması ve farklı sektörlerde uygulanabilmesi açısından içselleştirilmiş kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Kalite kontrol sistemlerinin temelleri 1920'li yıllarda Western Elektrik şirketinde atılmış olup (Burnak, 1997: 4); hastane, okul, konaklama işletmesi, fabrika gibi çok alanda uygulanabilmektedir. Uluslararası standartlar 1947 yılında bir organizasyon haline gelirken (www.iso.org), yiyecek-içecek işletmeleri için oluşturulan HACCP 1960'dan beri uygulanmaktadır (www.fda.gov). Dolayısıyla, kalitede standartlaşma bilincinin yerleştiğini söylemek mümkündür. Formelleşmede de aynı şekilde işletme standartlarından bahsedilmekte; hatta formelleşme Weber'in bürokrasi yaklaşımına kadar dayandırılmaktadır. Kurumsallaşma alan yazınında eskide kurumsallaşmanın formelleşmeyle neredeyse eşdeğer kullanımı (Selznick, 1996: 273) formelleşmenin kurumsallaşmayla birlikte algılanmasını açıklar. Dolayısıyla, formelleşme

kurumsallaşmanın temel ögesi olarak değerlendirilebilir. Standartlaşma ise restoranların standart süreçlerini oluşturan bir boyut olması dolayısıyla restoranların ayrılmaz parçasıdır. Restoranlarda standartlaşmanın en somut örneği ise kalite belgeleridir. Gıda güvenliği, hijyen ve sanitasyon kapsamında en kabul gören sistem ISO 22000'dir. Bu belgeyle materyal takibi ile kar artırımı ve maliyetlerin düşürülmesi mümkündür. Ayrıca, atıkların minimuma düşürülmesi, iş akışları arasında uyum sağlanması ve müşterilere güven vermesi bakımından da çeşitli avantajları bulunmakta (Mercan ve Bucak, 2013: 7); standartlar hijyen ve sanitasyon kodları şeklinde haritalandırılmaktadır (Ilagan-Manzano, 2013: 147). Bu açıklamalara göre kalite sistemlerindeki belgelendirme formelleşmeyi, minimum atık oluşumu sosyal sorumluluğu ve müşterilerin güveni şeffaflığı çağrıştırmaktadır. Dolayısıyla, standartlaşma boyutunun kurumsallaşmayla son derece ilişkili olduğu söylenebilir. Ancak bir restoran yöneticisi kurumsallaşmaya çalışmasa da standartlaşmayı belli ölçüde gerçekleştirmelidir. Burada altı çizilmesi gereken nokta, standartlaşma ve formelleşmenin restoranlarda kurumsallaşmanın temelleri arasında önemli görüldüğü ancak, yöneticilerin kurumsallaşma algısında diğer boyutlardan ayırt edici bir özellik kazanmadığıdır. Bu aşamada, boyutlar arasındaki ilişkilere ilişkin çıkarımlar yapabilmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 8).

Tablo 7. Boyutlar Arası Korelasyon

		<i>Profesyonelleşme</i>	<i>Örgüt Kültürü</i>	<i>Sosyal Sorumluluk</i>	<i>Şeffaflaşma</i>	<i>Standartlaşma</i>	<i>Formelleşme</i>
<i>Profesyonelleşme</i>	Pearson Anlamlılık	1					
<i>Örgüt Kültürü</i>	Pearson Anlamlılık	,643 ,000*	1				
<i>Sosyal Sorumluluk</i>	Pearson Anlamlılık	,429 ,000*	,477 ,000*	1			
<i>Şeffaflaşma</i>	Pearson Anlamlılık	,427 ,000*	,450 ,000*	,374 ,000*	1		
<i>Standartlaşma</i>	Pearson Anlamlılık	,411 ,000*	,314 ,000*	,335 ,000*	,275 ,000*	1	
<i>Formelleşme</i>	Pearson Anlamlılık	,286 ,000*	,128 ,025**	,294 ,000*	,244 ,000*	,475 ,000*	1

* Anlamlılık = 0,01 ** Anlamlılık = 0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 7 incelendiğinde bütün boyutların birbiriyle ilişkili olduğu görülür⁶. Pearson değerlerine göre, sadece *örgüt kültürü* ile *formelleşme* arasındaki ilişki diğer boyutlara oranla daha azdır (0,128). Formelleşme genel olarak işletmelerin yapısal boyutunu, örgüt kültürü ise ilişkiler ağını ifade ettiğinden iki boyut arasındaki ilişki %95 düzeyinde anlamlıdır. Restoranlar açısından informel ilişkilerin kuvvetli olması örgüt kültürüyle sağlanırken, hizmetlerin sunumunda formelleşmeye ihtiyaç duyulur. Her iki boyut da restoranların kurumsallaşmasında önemli görülürken, boyutlardan birinin bütün kültüre ait paylaşılan değerlere, diğerinin biçimsel yapıya dönük olması aralarındaki ilişkinin düşük çıkmasının nedeni olabilir. Birbiri arasında en kuvvetli ilişkiye sahip boyutlar profesyonelleşme ve örgüt kültürüdür (0,643). Restoranlarda profesyonelleşme ile her çalışanın uzmanlık alanına göre istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Örgüt kültüründe ise karşılıklı sevgi ve saygı konuları ön plandadır.

Boyutlar arası ilişkilerde, üzerinde durulması gereken bir diğer konu açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan standartlaşma boyutudur. Bu boyut, örgüt kültürüyle 0,314, formelleşmeyle 0,475, şeffaflaşmayla 0,275, profesyonelleşmeyle 0,411 ve sosyal sorumlulukla 0,335 olmak üzere her bir boyut ile orta ve zayıf düzeyde ve olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Bu sonuçlar açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının desteklenmesi açısından tutarlıdır. Boyutlar arasındaki ilişki sıralamayı etkilememekle birlikte, kurumsallaşmakta olan restoranların hangi boyutları eşgüdümlü olarak ilerleyebileceğinin yorumlanmasında yardımcı olabilir.

Kurumsallaşma boyutları sıralamasında en üstte yer alan profesyonelleşmenin en ilişkili olduğu boyut örgüt kültürüdür (,643). Bu durumda boyut sıralamasında örgüt kültürünün ikinci sırada yer alması, sıralamayı doğrular niteliktedir. Önceki analizler dikkate alındığında, bu sonuç profesyonelleşme ve örgüt kültürünün birlikte iyileştirilebileceği ve bunun da kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyeceği şeklinde yorumlanabilir. Üçüncü sırada yer alan sosyal sorumluluk boyutu korelasyon değerlerinde örgüt kültürü (,477) ve profesyonelleşmeyle (,429) daha yakın ilişkilidir. Sıralamada standartlaşma ve

⁶ 0,00-0,19 ilişki yok; 0,20-0,39 zayıf ilişki, 0,40-0,69 orta düzeyde ilişki, 0,70-0,89 kuvvetli ilişki, 0,90-1,00 çok kuvvetli ilişki (Alpar, 2012: 338).

formelleşme boyutlarının yakın değerlerde olması (0,55; 0,32), korelasyon analizinde de yüksek değer almasıyla açıklanabilir.

Kısaca değerlendirildiğinde, restoranların kurumsallaşmasında en etkili boyutları profesyonelleşme ve örgüt kültürüdür. Dolayısıyla, kurumsallaşma sürecindeki restoranların süreci hızlandırmak için bu boyutlara eş zamanlı olarak önem vermesi önerilebilir. En fazla içselleştirilen boyutlar ise standartlaşma ve formelleşme olarak tespit edilmiştir. Yukarıda yapılan açıklamalar dikkate alındığında formelleşme kurumsallaşmanın temel dayanağı olarak ifade edilirken; geliştirilen ölçekle ortaya çıkan standartlaşma boyutunun da kurumsallaşan restoranların temel dayanağı olduğu söylenebilir. Bu boyutların birbirlerini aynı yönde etkilediği dikkate alındığında ise restoranlarda profesyonel uygulamalar çoğaldıkça ortak norm ve değerlerin paylaşımı gibi örgüt kültürü bileşenlerinin de artacağı; aynı şekilde restoran standartlaştıkça formelleşmenin de artacağı söylenebilir. Ancak bu boyutların kurumsallaşmanın hangi göstergesi üzerinde etkili olacağı boyutlar ile göstergelerin karşılaştırılması ile mümkündür. Bu bağlamda, bu aşamada yeni bir analiz gerçekleştirilmiştir.

4.4. Kurumsallaşma Boyutları ile Restoran Özellikleri İlişkisine Yönelik Bulgular

Gerçekleştirilen bu son grup analizlerle, kurumsallaşma boyutlarının restoranların genel özelliklerini nasıl etkilediğinin belirlenmesine çalışılmıştır. Alan yazında ve yöntemde belirtildiği gibi kurumsallaşan işletmelerin özellikleri olarak ticari unvan, zincire bağlı olma durumu, halka açılma, yönetim kurulu müdürlük, kuruluş yeri, restoran özelliği, servis şekli, hizmet dönemi, faaliyet yılı, kalite belgesi, kuver kapasitesi, restorani yönetimi ve esnek çalışma durumu analize alınmıştır. Bu amaçla, kategorik değişkenleri açıklamak üzere lojistik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kategoriler yöntem bölümünde açıklanan şekilde oluşturulmuş, toplamda on üç özellik analize tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 8'de görülmektedir⁷.

⁷ Sonuçlarda sırasıyla Hosmer- Lemeshow Goodness of Fit değerleri ($p>0,05$), Omnibus anlamlılık değerleri ($p<0,05$), ki-kare değerleri ve açıklama oranları incelenmiştir. Anlamlı bulunmayan özelliklere tabloya yerleştirilmemiştir.

Tablo 8. Restoranların Genel Özellikleri ile Kurumsallaşma Faktörleri⁸

	Ticari Durum					Zincire Bağlı Olma					Yönetim Kurulu/ Müdürlük					Esnek Çalışma				
	B	sh	W	Sig.	Exp(B)	B	S.H.	W	Sig.	Exp(B)	B	S.H.	W	Sig.	Exp(B)	B	S.H.	W	Sig.	Exp(B)
Profesyonelleşme	,100	,141	,504	,478	1,105	,076	,146	,269	,604	1,079	-,138	,136	1,028	,311	,871	-,002	,133	,000	,987	,998
Örgüt Kültürü	,069	,142	,239	,625	1,072	-,046	,144	,102	,749	,955	-,095	,133	,508	,476	,909	-,332	,132	6,332	,012*	1,393
Sosyal Sorumluluk	,027	,139	,037	,847	1,027	-,180	,158	1,291	,256	,835	-,060	,141	,181	,671	,942	-,019	,135	,020	,887	,981
Şeffaflaşma	-,217	,148	2,149	,143	,805	,195	,151	1,661	,197	1,215	,603	,153	15,446	,000*	1,828	,336	,132	6,531	,011*	1,400
Standartlaşma	,139	,136	1,049	,306	1,150	-,042	,155	,073	,787	,956	,062	,144	,186	,666	1,064	-,065	,136	,229	,632	,937
Formelleşme	,027	,138	6,886	,009*	1,436	-,571	,174	10,78 2	,001*	,565	-,463	,145	10,131	,001*	,629	-,199	,137	2,108	,147	,820
Açıklama Oranı	74,4					70,4					66,3					64,9				
Ki-kare	7,322					15,704					30,543					15,449				
Serbestlik Derecesi	1					1					1					1				
Hosmer & Lemeshow	,706					,317					,194					,311				
Omnibus sig.	,007					,015					,000					,017				

B Beta

sh Standart Hata

W Wald değeri

*Sig. Anlamlılık değeri (%95)

⁸ Hosmer & Lemeshow değeri >0,05, Omnibus anlamlılık değeri <0,05 koşulunda anlamlıdır. Değerlendirmede açıklama oranı, ki-kare değeri, serbestlik derecesi birlikte incelenmiştir. Açıklama oranı ne kadar yüksekse sonuçların genellenabilirliği o kadar mümkündür. Ki-kare değerleri ve serbestlik dereceleri p=0,05'e göre anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin açıklanmasında ise ilişkinin yönünü belirlemede beta değeri dikkate alınmış, standart hata değeri ile Wald değeri incelenmiştir. Yorumlamada ise tabloda Exp(B) olarak ifade edilen odds oranından yararlanılmıştır. Buna göre hata katsayıları için bir sınır değer bulunmamakla birlikte bağımsız değişkenin diğer katsayılarından düşük olması beklenir. Beta değeri ne kadar yüksekse ilişkinin o kadar kuvvetli olduğu belirtilirken analizin anlamlı olması için Wald değerinin en az iki olması istenir (Özdamar, 2004; Kalaycı, 2009; Çokluk, 2010; Alpar, 2011; Berberoğlu, 2013). Odds= $p(X) / 1-p(X)$ formülü uygulanmış ve kodlamaya göre yorumlanmıştır. Gerçek kişi 1/ tüzel kişi 2; zincire bağlı 1/zincire bağlı olmayan 2; yk-müd. var 1/ yk-müd. yok 2; esnek çalışma 1/ tam zamanlı çalışma 2 olarak kodlanmıştır. Exp(B) sonuçları bu kodlamaya göre yorumlanmıştır. Bir diğer ifadeyle, Exp(B) değeri 1'den küçükse ilk kodlanana kategoriye göre, 1'den büyükse 2. Kategoriye göre yorumlanacaktır.

Kurumsallaşma boyutlarının restoran özelliklerinden gerçek kişi/ tüzel kişi yapısında olması, zincire bağlı olması/olmaması, yönetim kurulu-müdürlükle yönetilmesi/yönetilmemesi ve esnek çalışma/sürekli istihdam politikasına sahip olmasının açıklanmasında önemli olduğu anlaşılmıştır. Kurumsallaşma boyutlarından örgüt kültürü, şeffaflaşma ve formelleşme, restoran özelliklerini açıklamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşmanın örgüt kültürü boyutunun restoran özelliklerinden olan esnek çalışma ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Örgüt kültürü boyutu restoranlarda esnek çalışma olasılığını %39 düşürmekte; diğer bir ifadeyle, tam zamanlı çalışma ihtimalini 0,61 kat artırmaktadır. Beta değeri (-332) ve Wald değerleri (6,332) tespit edilen bu ilişkinin kuvvetli olduğunu; hata katsayısının (,132) düşüklüğü ise açıklamanın güvenilir olduğunu gösterir. Değerler, normlar, seremoniler, törenler, adetler gibi çeşitli unsurların örgüt üyelerince paylaşılması (Güçlü, 2003: 148) olarak tanımlanan örgüt kültürünün temelinde *paylaşım* vardır. Paylaşım ne kadar çoksa örgüt kültürünün de o oranda kuvvetleneceği tahmin edilebilir. Araştırma sonucunda da örgüt kültürüne sahip restoranlarda tam zamanlı çalışmanın uygulandığı görülmüştür. Bu sonuç, turizm işletmelerinde yaygın olan personel devir oranı sorununun (Parsa vd. 2009: 37) birinci sınıf restoranlarda yaşanmadığını göstermektedir.

Şeffaflaşma boyutu restoranların hem yönetim hem de esnek çalışma özelliğini açıklamada önemli bulunmuştur. Buna göre, kurumsallaşma açısından önemli olduğu tespit edilen şeffaflaşma boyutu bir restoranın tüzel yapıda olma olasılığını 1,82 kat artırmaktadır. Beta (,603), Wald (15,446) değerleri bu ilişkinin çok kuvvetli olduğunu göstermektedir. Bütün hesaplamalar içerisinde en kuvvetli ilişki şeffaflaşma ile yönetim kurulu/müdürlük arasındadır. Daha önce de belirtildiği gibi yönetim kurulu/müdürlükle yönetim, işletmenin ticari durumunun getirdiği bir özellik olması bakımından araştırmaya alınmıştır. Çünkü SPK raporunda anonim şirketlerin yükümlülükleri açıkça yazılmakta ve bunların arasında şeffaflaşma da yer almaktadır (www.spk.gov.tr). Limited şirketlerde anonim şirketlerdeki kadar kesin kurallar bulunmamakla birlikte Türk Ticaret Kanunu'nun düzenlemeleri dikkate alınmaktadır (www.adalet.gov.tr). Birinci sınıf restoranların yaklaşık %70'ini tüzel kişi yapısında olduğu dikkate alındığında, araştırma sonucunda yönetim kurulu/müdürlüklerin var olması olağandır. Kararların yönetim

kurulu tarafından alınması aslında anonim şirketlerin zorunluluğu olup araştırma sonuçlarına göre diğer tüzel işletmelerin de benzer bir politikayı benimsediği söylenebilir. Her ne kadar ankette kararların nasıl alındığına ilişkin doğrudan bir soru sorulmadıysa da kurulların düzenli olarak toplanması ve uzun vadeli stratejik kararların bu toplantılarda görüşülmesi restoranlarda kararların ortak alındığı fikrini desteklemektedir. Bu durumda birinci sınıf restoranlar işletme sahibi tarafından yönetiliyor olsa da (%64,4) kararların tek kişi tarafından alınmadığı söylenebilir.

Şeffaflaşma boyutunun açıkladığı diğer özellik esnek çalışma durumudur. Sonuca göre şeffaflaşma restoranlarda tam zamanlı çalışma ihtimalini 1,4 kat artırmaktadır. Ölçekteki ifadeler dikkate alındığında şeffaflaşmayı oluşturan ifadelerin müşteriye karşı şeffaflaşma yönünde olduğu anlaşılmıştır. Bunun, esnek çalışma durumuyla ilişkili olması ilk bakışta dikkat çekici olarak algılanabilir. Ancak araştırmanın yönetici algılarına dayandığı dikkate alındığında sonuç şaşırtıcı değildir. Düşük kalifiye çalışan istihdam edilmesi, çalışanların işletmeye karşı bağlılığının düşük olması, motivasyonun zor sağlanması gibi nedenlerle yöneticiler esnek çalışmayı çok fazla tercih etmemektedirler. Diğer taraftan, esnek çalışmayı tercih eden çalışanların gerek iş güvencesi gerekse ücret sorunu gibi nedenlerle işi ve işletmeyi sahiplenememe sorunu yaşadığı bilinmektedir (Çiçek, 2013: 10). Dolayısıyla, ölçekteki şeffaflaşma ifadeleri dikkate alındığında bu şekilde çalışanlardan *müşterilerini mantarlarda beyazlatma için kullanılan katkı maddeleri, gıdaların alındığı yerler ve kullanılan markalar* gibi konularda yeterli şekilde bilgilendirmeleri beklenemez. Bu durum şeffaflaşan restoranların tam zamanlı istihdama yönelmesini açıklar.

Kurumsallaşmanın temelini oluşturan formelleşme, restoran özelliklerini en fazla açıklayan boyuttur. Araştırma sonuçlarına göre, formelleşme restoranların hem ticari durumunu, hem zincire bağlı olma durumunu hem de yönetim kurulu/müdürlük olması durumunu açıklamaktadır. Tablo 8'e göre formelleşme restoranların tüzel kişi yapısında olma olasılığını 1,43 kat artırmaktadır. Kuvvet değerlerine bakıldığında beta değerinin (,027) düşük olduğu dikkati çekmektedir. Ancak açıklama gücü (74,4) ve Wald değeri (6,886) dikkate alındığında ilişkinin yine de kuvvetli bir açıklama gücüne sahip olduğu söylenebilir. Restoranlarda formel yapıların benimsenmesi, kendi işleyişi içinde

biçimselleştiğini gösterir. Dolayısıyla, zaten biçimselleşmiş olan restoranlar kolaylıkla tüzel kişi yapısına uyum sağlayabilir. Böylece devlet tarafından verilen vergi indirimi, kredi olanakları gibi imtiyazlardan yararlanılması mümkün olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre formelleşme, restoranların zincire bağlı olmama ihtimalini %56 düşürmekte, yani zincire bağlı olma ihtimalini 0,54 kat artırmaktadır. Oldukça kuvvetli bir ilişkinin tespit edildiği bu durum ($B = -,517$, $W = 10,782$) formel yapılardaki restoranlarda zincirleşmenin getirdiği bürokrasiden kaçınmadığı şeklinde yorumlanabilir. Zincir kapsamında olmak restorana, satın alma gücü, hazır tema, teknik olanaklar, riskin az olması ve kredinin yüksek olması gibi pek çok avantajın yanısıra (Khan, 1999), tedarik sürecinden başlayarak mutfak ve servisteki pek çok işlem, zincir tarafından belirlenmiş standartlara göre yerine getirilmesi gibi (Ninemeier, 2000) zorunlulukları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, formelleşmiş restoranların zincir işletme şartlarına uyum sağlaması daha kolay olacaktır. Bununla birlikte, birinci sınıf restoranların %27'si zincire bağlıdır. Bunların kendi içindeki dağılımına bakıldığında yerel ve ulusal zincir sayısının ağırlıkta olduğu görülür. Bu bağlamda, yerel ve ulusal zincirlerin kendi formel yapılarını oluşturduğu söylenebilir.

Son olarak, formelleşme boyutunun restoranlarda yönetim kurulu/müdürlüklerinin olmama olasılığını %63 düşürdüğü, yani olma olasılığını 0,37 kat artırdığı görülmüştür. Genel özelliklerle birlikte değerlendirildiğinde az sayıda restoranda bu anlamda yasal yaptırım olmakla birlikte, birinci sınıf restoranların yarısının bu kurulları oluşturduğu anlaşılmıştır. Bu durum, restoranlardaki formelleşmenin yasal yaptırımlar olmasa da yönetim kurulu/müdürlüklerin oluştuğunu göstermektedir. Formel yapıdaki işletmelerde özellikle maliyet hesaplamaları (Yılmaz, 2005) ve menü mühendisliği (Stevens, 1990: 56) ile ilgili belli periyotlarda değerlendirilmesi gereken pek çok veri ve belge vardır. Bu bağlamda, formelleşen restoranlarda düzenli ve sistemli kararların alınması için birlikte karar vermenin bir ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu, aynı zamanda restoranlarda çalışanların görüşüne önem verildiğini gösterir.

Buraya kadar yapılan analiz kısaca değerlendirildiğinde, kurumsallaşma boyutlarından en fazla restoran özelliğini açıklayan boyutun formelleşme olduğu görülmüştür. Tüzel kişi,

zincire bağlı olma ve yönetim kurulu/müdürlükle yönetimin etkisini artıran formelleşmenin üç özelliği birden açıklaması, yasal ve sektörel baskılara uyum sağlamada restoranlara kolaylık sağlamasıyla açıklanabilir. Bütün hesaplamalar içerisinde en kuvvetli ilişki ise şeffaflaşma ile yönetim kurulu/müdürlük arasındadır. Bu durum, temelde yine yasal yaptırımlara bağlanmıştır. Araştırma sonuçlarında kurumsallaşmanın en önemli boyutu olan profesyonelleşmenin, sosyal sorumluluğun ve standartlaşmanın genel özellikleri açıklamadığı görülmüştür. Bu durum istatistiksel olarak çalışanlarla ilgili genel özelliklerin kategorize edilememesi veya hizmet özellikleri itibariyle verilerin düzensiz dağılımıyla açıklanabilir.

5. SONUÇ

Bağımsız restoranlar yemek kültürünün önemsendiği ülkelerde belli bir kimlik kazanan ve karakteristik özellikler taşıyan işletmelerdir. Türkiye’de bu kimlik Bakanlık tarafından verilen birinci sınıf restoran (lokanta) olarak belgelenmektedir. Ancak belgelendirme, kaliteli hizmetin önemli bir dayanağı olurken, restoranın kurumsal kimliğinin oluşumunda bir noktaya kadar etkili olmaktadır. Çünkü restoranlar başta ekonomik olmak üzere, sosyal, kültürel ve politik koşullardan kolay etkilenen bir yapıya sahiptir. Bu çalışmanın çıkış noktasını restoranların bu tür çevresel koşullarından kolay etkilenerek kısa süre sonra kapanmayla son bulan “devamlı olamama” veya “mevcudiyetini sürdürmemeye” sorunu oluşturmaktadır. Bu durum aynı zamanda, restoranların devamlılığında köklü stratejiler ve planlamalara ihtiyaç duyulduğuna da işaret etmektedir. Bu sorundan yola çıkarak, çevre ve işletme ilişkileri ile ilgili teoriler ve kavramlar dikkatlice incelenmiş, kurumsallaşmanın bu bağlamda bir yol gösterici ve restoranlardaki durum değerlendirme çalışmalarına iyi bir çerçeve olacağına karar verilmiştir.

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, Türkiye’deki 326 adet birinci sınıf restoran kapsamında gerçekleştirilmiştir. Geri dönen 309 ankette öncelikle restoranların genel ve hizmet özellikleri ile yöneticilerinin kurumsallaşma ile ilgili algılamaları gibi betimsel nitelikli sorulara cevap aranmıştır. Daha sonra, restoranların kurumsallaşma boyutları sıralanmış ve birbirileri ile ilişkileri açıklanmıştır. Son aşamada ise kurumsallaşma boyutları ile genel özellikler arasındaki mevcut ilişkilerin test edildiği bazı neden sonuç analizlerine yer verilmiştir.

Sonuçlar, birinci sınıf restoranların genel özellikleri itibariyle, kurumsallaşma ile ilgili alt yapı özelliklerine sahip olduğunu göstermiştir. Limited şirket ağırlıklı olmaları, kararların düzenli olarak toplanan yönetim kurulları veya müdürlük toplantılarıyla alınması, restoranların faaliyet sürelerinin beş yıldan uzun olması, işgörenlerin eğitim durumu ve kalite belgesine sahip olma eğilimi, kurumsallaşma ile ilgili değerlendirilen olumlu özelliklerden bazılarıdır. Ayrıca, restoranların bütün yıl faaliyet göstermesi, *spesiyal* restoranlar olması ve tam zamanlı istihdam eğilimi kurumsallaşma alt yapısını desteklemektedir. Genel özellikler bölümünde son olarak yöneticilerden restoranlarının

kurumsallaşma durumlarını değerlendirmeleri istenmiş ve büyük bir kısmından olumlu yanıt alınmıştır. Bunun en önemli nedenini rekabet olarak belirten yöneticiler, kurumsallaşmayı sürekliliği sağlama anlamında gerekli görmektedir.

Kurumsallaşma bağlamında yapılan analizlerde öncelikle restoranların kurumsallaşmasında etkili olan boyutların belirlenmesine çalışılmıştır. Bu bağlamda, sırasıyla *profesyonelleşme*, *örgüt kültürü*, *sosyal sorumluluk*, *şeffaflaşma*, *standartlaşma* ve *formelleşme* boyutlarının kurumsallaşma üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda alan yazından farklı olarak *tutarlılık* kurumsallaşma boyutları arasında yer almamıştır. Pilot uygulamada da tutarlılık sorularının elendiği, uzman görüşleriyle ankette kaldığı dikkate alındığında bu boyutun ölçekte yeniden elenmesi tutarlılığın ölçülemediğini göstermektedir. Araştırmada yine alan yazında yer almayan bir boyut tespit edilmiş ve ifadeleri dikkate alınarak bu boyut *standartlaşma* olarak adlandırılmıştır. Standartlaşma boyutu, formelleşme ifadelerinden ayrılan bir grup olmuştur. İfadelere bakıldığında ise doğrudan yiyecek içecek işletmelerindeki sürecin aşamalarından oluştuğu görülmüş ve bu boyutun yiyecek-içecek işletmelerine özgü bir kurumsallaşma boyutu olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç, aynı zamanda bir yiyecek-içecek işletmesi olan restoranlara özgü olup, dolayısıyla genel işletme çalışmalarından bu yönüyle farklılaşmaktadır.

Kurumsallaşmayla en ilişkili boyutun profesyonelleşme olması, alan yazında müşteri beklentilerinin en yüksek olduğu konunun da profesyonelleşme olmasıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla, kurumsallaşma düzeyini artırmak isteyen restoran yöneticilerinin profesyonelleşmeye önem vermesi gerekmektedir. Çalışma kapsamındaki birinci sınıf restoranların önemli bir kısmının *spesiyal* restoranlardan oluşması, mesleki eğitim almış personel çalıştırılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda mesleki eğitim almış çalışan sayısının oran olarak yeterli olduğu söylenebilir. Ancak bu veriler, belli bir konuda uzman restoranlarda profesyonelleşmenin içselleştirilemediğini düşündürmektedir. Bunun nedeni olarak çalışanların uzmanlık alanları dışındaki bölümlerde istihdam edilmesi ve işe alma konusunda dikkatli davranılmaması gibi pek çok gerekçe gösterilebilir. Dolayısıyla, işletmelerinin profesyonellik düzeyini artırmak isteyen yöneticiler, doğru işe doğru kişiyi alma konusunda daha özenli olmalıdırlar. Bununla birlikte, çalışanlara farklı

konularda hizmet içi eğitim verilmesi, sektör liderlerinin örnek alınması, yenilik ve teknolojilerin takip edilmesi ve işletmeye uyarlanması, farklı alanlarda uzmanlaşmış profesyonellerin işe alınması, iş tanımları- iş gerekleri ve personel işe alma koşullarının yeniden düzenlenmesi gibi faaliyetler de gerçekleştirilebilir.

İkinci sırada yer alan örgüt kültürü, hizmet işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Özellikle restoranların kurumsallaşma sürecinde üst sıralarda olması bunu desteklemektedir. Bu amaçla restoranlarda örgüt kültürünün benimsenmesi için daha somut uygulamalar gerçekleştirilmesi önerilebilir. Araştırmada örgüt kültürünü oluşturan ifadeler, çalışanlar arası ilişkilere yönelik ifadelerdir. Bununla birlikte işletmeye yönelik ifadeler analizde elenmiştir. Bu bağlamda, çalışanların restoranları benimsemesine yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi önerilebilir. Tam zamanlı istihdam politikasının benimsendiği restoranlarda, çalışanların aidiyet duymasına sahip olması da beklenir. Bu durumda, paylaşılan değerlerin artırılması için çalışanlar arası sosyal etkinlikler düzenlenmesi önerilebilir. Bununla birlikte Fransa, İtalya gibi gastronomi konusunda öncü sayılabilecek ülkelerde örnekleri olduğu gibi, restoranın çalışma ekiplerini pazarlama çalışmalarında ön plana çıkarması çalışanın kendini önemli hissetme ve restoranın bir parçası olduğu duygusunu güçlendirebilir. Diğer taraftan, çalışmada soruların yöneticilere yöneltildiği dikkate alındığında cevapların yanlı verilmiş olabileceği de düşünülmelidir. Dolayısıyla, bu konu başka bir çalışma ile çalışanlar açısından da değerlendirilebilir.

Üçüncü önem sırasında olduğu tespit edilen sosyal sorumluluk boyutunun üst sıralarda yer alması sürdürülebilirlik kavramının günümüzde artan önemiyle açıklanabilir. Sürdürülebilirlik kavramı çeşitli alanlarda gelişmiş ve başlı başına bir araştırma konusu olmuştur. Uluslararası boyutlarda gerek tanıtım gerekse bilinçlendirme çalışmaları duyarlı tüketici sayısını artırmıştır. Bu durum, restoranlarda *atıkların geri dönüşümü ve enerji tasarrufu* konularındaki uygulamalara verilen önemle kendini göstermektedir.

Dördüncü sırada yer alan şeffaflaşma ise sosyal sorumluluk algısının bir uzantısı olarak düşünülebilir. İşletmeler günümüzde şeffaflaşmayı iç ve dış pazar için bir pazarlama aracı olarak kullanmaktadır. Hatta bu durum yasal düzenlemelere de yansımaktadır.

Restoranlardaki Sıhhi Müessese Belgesi zorunluluğu bunun en açık örneklerindedir. Ancak önem derecesi olarak şeffaflaşmanın üst sıralarda yer alması yasal düzenlemelerin ötesinde bir gerekliliğe işaret etmektedir. Dolayısıyla, birinci sınıf restoranlarda kalite konusuna daha çok önem verilmesi ve bunun müşterilere yansıtılması önerilebilir.

Son iki sırada yer alan standartlaşma ve formelleşme kurumsallaşma üzerinde en düşük etkiye sahip boyutlardır. Bu durum daha önce de belirtildiği gibi konuların önemsinmediği değil, içselleştirildiği ve belli bir düzenin oluşturulduğu anlamında değerlendirilmiştir. İşletmelerin belli form ve standartlara uyması düzenin sağlanması açısından önemlidir. Yönetim teorilerinin incelendiği ilk yıllardan bu yana üzerinde durulan bu konular artık işletmeler tarafından benimsenmiştir. Bununla birlikte, beşeri ilişkilerin arttığı, müşteri odaklılığın benimsendiği liberal ekonomilerde, formelleşmenin ve standartlaşmanın ötesine geçilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Genel özellikler ile boyutlar arası ilişkiler değerlendirildiğinde ise bu yorumu destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. İşletmelerin ticari durumu, zincir işletme olması ve yönetim kurulu/müdürlük bulunması formelleşme ve standartlaşma kapsamında altyapı hazırlamaktadır.

Birinci sınıf restoranlarda önemli kurumsallaşma boyutları olarak kabul edilen profesyonelleşme, örgüt kültürü ve sosyal sorumluluk boyutlarının yeni açılanlar başta olmak üzere tüm restoranlarda sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevleri vardır. Bu alanlarda güçlü uygulamalara sahip olmanın, restoranların kurumsallaşması ve devamlılığının sağlanmasında etkili olacağına yönelik önemli ipuçları elde edilmiştir. Buna göre kurumsallaşmış restoranların ticari durum, zincire bağlı olma, yönetim kurulu/müdürlükle yönetilme ve esnek çalışma politikaları bakımından kurumsallaşmayan restoranlardan ayrıldığı tespit edilmiştir. Restoranların bu özellikleri örgüt kültür, şeffaflaşma ve formelleşme boyutlarından etkilenmektedir. Henüz kurumsallaşmayan restoranlarda yöneticilerin bu boyutlara ilişkin stratejileri ön plana çıkarması önerilebilir. Bu boyutlarla ilgili düzenlemelerden sonra ise profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve standartlaşma boyutları da değerlendirilerek daha fazla kurumsallaşma sağlanabilir. Örneğin, yerel hammadde tüketimi, sağlıklı pişirme yöntemlerinin terci edilmesi, organik ürün kullanımı ve geleneksel tatların menülere eklenmesi gibi çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirilebilir.

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren, birinci sınıf restoran yöneticileri kapsamında gerçekleştirilmiş ve sonuçlar bu çerçevede değerlendirilmiştir. Özetle, kurumsallaşma boyutlarının restoranlardaki mevcut durumun değerlendirilmesinde ve yetersizliklerin giderilmesinde temel dayanak olarak kullanılabilmesi söylenebilir. Bununla birlikte, konuyla ilgili farklı araştırmalar da gerçekleştirilebilir. Örneğin, ileriki araştırmalar için başka ülkelerdeki uygulamalarla kıyaslanması önerilebilir. Sonuçlarda belirlenen ve sadece yöneticilere uygulanmasından kaynaklandığı düşünülen eksikliklerin çalışanlar kapsamında gerçekleştirilecek bir araştırmayla değerlendirilmesi yapılabilir.

EKLER

EK-1 ÖLÇEKTE KULLANILAN İFADELERİN KAYNAKLARI

No	İFADELER	KAYNAK	
PROFESYONELLEŞME	1	Tedarikçiler üretimin hızla gerçekleşmesine yardımcı olurlar	Crotts vd 2001: 202
	2	Kariyer planlamaya önem verilir	Kıran 2007: 124, Hogan 1992: 40
	3	Profesyonel yöneticiler çalıştırılır	Hall, Johnson ve Haas 1967: 907
	4	Patron ve yönetici birlikte karar alır	Ahrens ve Chapman 2002:163
	5	Hijyen ve sanitasyon konularında çalışanların sertifika alması desteklenir	WTO 2003
	6	Mutfağın sıcak, soğuk, tatlı bölümünde ayrı uzmanlar çalışır	Gökdemir 2009: 24
	7	Personel ayrı bir kapıdan giriş yapar	
	8	Personel işe başlamadan duş alıp temiz kıyafetler giyer	
	9	Çalışanlara yetki devredilir	Yazıcıoğlu ve Koç 2009: 505
	10	Çalışanların sağlık muayeneleri düzenli olarak kontrol edilir	
	11	Çalışanların hasta olması (nezle gibi) durumunda izin verilir	
	12	İşletme sahibi rutin işlere karışmaz	Yazıcıoğlu ve Koç 2009: 505
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	13	Uygulama, çıraklık, kişisel gelişim ve yabancı dil gibi hizmet içi eğitimler verilir	Ram vd. 2000: 495
	14	Personel seçimi iş gereklerine göre yapılır	Kıran 2007: 124; Bendick vd. 2010: 802
	15	Mutfak personeli ile servis personeli arasındaki güç dengesine dikkat edilir	Yılmaz vd. 2005: 1340; Bodvarsson ve Gibson 1997: 187
	16	Mutfak çalışanları ve servis arasındaki ilişkiler sevgi ve saygıya dayanır	Sheridan 1992: 1036
	17	Çalışanlar ortak değerlerle hareket ederler	Yılmaz vd 2005: 1340
	18	Bireyler arası ilişkilerde belli kurallara uyulur	Vural ve Sohodol 2004: 332
	19	Çalışanlara eğlence, tören, iftar yemeği, piknik gibi etkinlikler düzenlenir	Wildes 2007: 6
	20	Mutfak çalışanları ile servis çalışanları arasında işbirliği ve uyum sağlanır	Parsa vd 2005:317
	21	Örgüte ait semboller, mitler ve hikayelerden yararlanılır	DiMaggio ve Powel 1987: 157
	22	Şeflerle çalışanlar arasındaki ilişkiler saygı ve sevgiye dayanır	Kıran 2007: 124

EK-1 Devam

No	İFADELER	KAYNAK	
Ö.K.	23	Performans değerlendirme sistemi herkese eşit şekilde uygulanır	Gould-Williams 1999:102
	24	Menü kartlarında sunulan yemeklerin fiyat dengesine dikkat edilir	Denizer 2005: 71-72
ŞEFFAFLAŞMA	25	Mutfak hizmetleri açık olarak yürütülür	
	26	Menülerde yemeğin içeriğiyle ilgili bilgiler yer alır	Denizer 2005:73; Krukowski vd. 2006: 918
	27	Belirli periyotlarla hissedarlara hesap verilir	SPK
	28	Müşteri isterse mutfak gösterilir	
	29	Kalite belgeleri müşterilerin görebileceği yerlere asılır	
	30	Mantarda beyazlama için kullanılan kimyasallar ve gıda boyaları gibi katkı maddelerinin kullanımı durumunda müşterilere bilgi verilir	Krukowski vd. 2006: 917
	31	Kamuya doğru ve zamanında bilgi verilir	Murphy vd. 2011: 150
	32	Gıdaların alındığı yerler ve markaları hakkında müşterilere bilgi verilir	
	33	Tuvaletlerde temizlik kontrol çizelgeleri görülecek yerlere asılır	
	34	Servis elemanları sunulan yiyeceklerin içeriği, pişirilmesi, süresi vb. konularda müşterilere detaylı bilgiler verir	
TUTARLILIK	35	Benzer durumlarda yönetim ve personel benzer tepkiler verir	Apaydın 2007: 258
	36	Diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verilen sözler yerine getirir	Apaydın 2007: 258
	37	Kalite belgeleri sürekli olarak yenilenir	
	38	Yemek servisi belli kalite ilkelerine göre yapılır	Hyun 2009: 529
	39	Bütün yemekler standart reçetelere göre hazırlanır	Morrison 1996: 65

EK-1 Devam

No	İFADELER	KAYNAK	
SOSYAL SORUMLULUK	40	Farklı istihdam politikalarıyla azınlık gruplara (kadınlar, engelliler vb.) öncelik tanınır	Ram vd. 2000: 495
	41	Toplum sağlığı ve beslenmesi ile ilgili çalışmalar desteklenir	Minareci 2007: 138; Lewis vd. 2005: 668
	42	Yerel mamullerin değerlendirilmesi için satın almada yerel tedarikçilere öncelik tanınır	Maloni ve Brown 2006: 46
	43	Menülerde yerel yemeklere ve tatlara yer verilir	Petrini 2005: 20
	44	Atıklar geri dönüşüm sistemleri ile tekrar kullanıma alınır	Kahraman ve Türkay 2011: 144
	45	Organik ürünlerin kullanılmasına dikkat edilir	Petrini 2005: 20
	46	Enerji tüketimini en aza indirmek için önlemler alınır	Maviş 2006: 16; Minareci 2007:138
	47	Servis elemanlarının sunulan yiyecekler hakkında bilgi sahibi olması için eğitimler verilir	
	48	Çeşitli sosyal sorumluluk projeleri için fon ayrılır	Wulfson 2001: 142
FORMELLEŞME	49-65	Genel ilkeler el kitabı, Sanitasyon kodları, Günlük yiyecek envanteri raporu, Personel performansı ölçüm formu, Süreç şeması, Standart yiyecek maliyetleri hesaplamaları, Standart satın alma talimatları, Genel depolama talimatları, Yiyeceklerin hazırlanmasında ve pişirilmesinde standart prosedürler, Personel hijyeni ile ilgili yazılı kurallar Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) programı, Gıda güvenliği sistemleri, Menü oluşturma planları, İş tanımları/ İş gerekleri, Örgüt şeması, Menü kartları; Beş yıllık stratejik planlar hazırlanır ve uygulanır.	Keyt vd. 1994: 38, Muller ve Woods 1994: 28, Denizler 2005: 189, Rabb ve Mayer 2007: 47; Lombardi 1994: 14 Baird vd, 1994: 2

EK-2 MADDE ANALİZLERİ

No	İFADELER <i>Restoranınızda;</i>	1.	2. ve 3.	
		Yön. MTPK (r)	Madde Güçlük Endeksi	Madde Ayırt Edicilik Endeksi
1	Tedarikçiler üretimin hızla gerçekleşmesine yardımcı olurlar	,2708*	0,82*	0,26*
2	Kariyer planlamaya önem verilir	-,0192*	0,78*	0,15*
3	Profesyonel yöneticiler çalıştırılır	,4827	0,85	0,24
4	Patron ve yönetici birlikte karar alır	,7002	0,81	0,33
5	Hijyen ve sanitasyon konularında çalışanların sertifika alması desteklenir	,6118	0,81	0,28
6	Mutfağın sıcak, soğuk, tatlı bölümünde ayrı uzmanlar çalışır	,4976	0,77	0,40
7	Personel ayrı bir kapıdan giriş yapar	-,0696*	0,55	0,17*
8	Personel işe başlamadan duş alıp temiz kıyafetler giyer	,3235	0,84	0,22
9	Çalışanlara yetki devredilir	-,0581*	0,85*	0,11*
10	Çalışanların sağlık muayeneleri düzenli olarak kontrol edilir	,3536	0,92	0,15
11	Çalışanların hasta olması (nezle gibi) durumunda izin verilir	,4389	0,84	0,26
12	İşletme sahibi rutin işlere karışmaz	,2384*	0,71	0,13*
13	Uygulama, çıraklık, kişisel gelişim ve yabancı dil gibi hizmet içi eğitimler verilir	,2855*	0,54	0,37
14	Personel seçimi iş gereklerine göre yapılır	,5860	0,86	0,22*
15	Mutfak personeli ile servis personeli arasındaki güç dengesine dikkat edilir	,1337*	0,90*	0,11*
16	Mutfak çalışanları ve servis arasındaki ilişkiler sevgi ve saygıya dayanır	,4149	0,92	0,15
17	Çalışanlar ortak değerlerle hareket ederler	,4149	0,92	0,15
18	Bireylerarası ilişkilerde belli kurallara uyulur	,1353*	0,90*	0,11*
19	Çalışanlara eğlence, tören, iftar yemeği, piknik gibi etkinlikler düzenlenir	,4427	0,80	0,22
20	Mutfak çalışanları ile servis çalışanları arasında işbirliği ve uyum sağlanır	,2731*	0,86*	0,22*
21	Örgüte ait semboller, mitler ve hikayelerden yararlanılır	,1136*	0,60	0,26*
22	Şeflerle çalışanlar arasındaki ilişkiler saygı ve sevgiye dayanır	,4215	0,91	0,17
23	Performans değerlendirme sistemi herkese eşit şekilde uygulanır	,5858	0,91	0,17
24	Menü kartlarında sunulan yemeklerin fiyat dengesine dikkat edilir	,3536	0,97	0,04
25	Mutfak hizmetleri açık olarak yürütülür	,4283	0,88	0,22
26	Menülerde yemeğin içeriğiyle ilgili bilgiler yer alır	,4151	0,94	0,11
27	Belirli periyotlarla hissedarlara hesap verilir	,0874*	0,77*	0,24*
28	Müşteri isterse mutfak gösterilir	,3822	0,94	0,11
29	Kalite belgeleri müşterilerin görebileceği yerlere asılır	,4628	0,90	0,20
30	Mantarda beyazlama için kullanılan kimyasallar ve gıda boyaları gibi katkı maddelerinin kullanımı durumunda müşterilere bilgi verilir	,1534*	0,72	0,33
31	Kamuya doğru ve zamanında bilgi verilir	,2717*	0,94*	0,11*
32	Gıdaların alındığı yerler ve markaları hakkında müşterilere bilgi verilir	,4465	0,90	0,16
33	Tuvaletlerde temizlik kontrol çizelgeleri görülecek yerlere asılır	,3015	0,87	0,13
34	Servis elemanları sunulan yiyeceklerin içeriği, pişirilmesi, süresi vb. konularda müşterilere detaylı bilgiler verir	,4432	0,97	0,07

EK-2 Devam

No	İFADELER <i>Restoranınızda;</i>	1. Yön.	2. ve 3. ^c Yöntem	
		MTPK (r)	Madde Güçlük Endeksi	Madde Ayırt Edicilik Endeksi
35	Benzer durumlarda yönetim ve personel benzer tepkiler verir	,1418*	0,86*	0,24*
36	Diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verilen sözler yerine getirir	,1943*	0,94*	0,11*
37	Kalite belgeleri sürekli olarak yenilenir	,4414	0,84	0,31
38	Yemek servisi belli kalite ilkelerine göre yapılır	,1943*	0,99*	0,02*
39	Bütün yemekler standart reçetelere göre hazırlanır	,1943*	0,97*	0,07*
40	Farklı istihdam politikalarıyla azınlık gruplara (kadınlar, engelliler vb.) öncelik tanınır	,4588	0,87	0,27
41	Toplum sağlığı ve beslenmesi ile ilgili çalışmalar desteklenir	,3097	0,86	0,29
42	Yerel mamullerin değerlendirilmesi için satın almada yerel tedarikçilere öncelik tanınır	,1387*	0,77	0,20*
43	Menülerde yerel yemeklere ve tatlılara yer verilir	,0462*	0,71	0,22*
44	Atıklar geri dönüşüm sistemleri ile tekrar kullanıma alınır	,4288	0,74	0,47
45	Organik ürünlerin kullanılmasına dikkat edilir	,2169*	0,94*	0,11*
46	Enerji tüketimini en aza indirmek için önlemler alınır	,3148	0,91	0,18
47	Servis elemanlarının sunulan yiyecekler hakkında bilgi sahibi olması için eğitimler verilir	,2422*	0,98*	0,04*
48	Çeşitli sosyal sorumluluk projeleri için fon ayrılır	,4033	0,63	0,56
49	Genel ilkeler el kitabı kullanılır	,5473	0,67	0,44
50	Sanitasyon kodları uygulanır	,6522	0,80	0,31
51	Günlük yiyecek envanteri raporu tutulur	,5527	0,79	0,42
52	Personel performansı ölçüm formu kullanılır	,6801	0,80	0,40
53	Süreç şeması takip edilir	,5837	0,79	0,42
54	Standart yiyecek maliyetleri hesaplamaları yapılır	,5817	0,82	0,36
55	Standart satın alma talimatları takip edilir	,5647	0,81	0,38
56	Genel depolama talimatları uygulanır	,5660	0,81	0,38
57	Yiyeceklerin hazırlanmasında ve pişirilmesinde standart prosedürler takip edilir	,5257	0,84	0,31
58	Personel hijyeni ile ilgili yazılı kuralları uygulanır	,4779	0,81	0,38
59	Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) programı aktif olarak kullanılır	,3487	0,63	0,56
60	Gıda güvenliği sistemleri uygulanır	,3380	0,80	0,40
61	Menü oluşum planları hazırlanır	,5922	0,78	0,44
62	İş tanımları/ İş gerekleri yerine getirilir	,5326	0,80	0,40
63	Örgüt şeması kullanılır	,6453	0,78	0,44
64	Menü kartları oluşturulur	,5308	0,84	0,31
65	Beş yıllık stratejik planlar hazırlanır	,4389	0,62	0,44

EK-3 MADDE ELEMESİ SONUCU ANKET SORU FORMUNDAN ÇIKARTILAN İFADELER

1. Tedarikçiler üretimin hızla gerçekleşmesine yardımcı olurlar.
2. Kariyer planlamaya önem verilir.
3. Personel ayrı bir kapıdan giriş yapar.
4. Çalışanlara yetki devredilir.
5. İşletme sahibi rutin işlere karışmaz.
6. Mutfak personeli ile servis personeli arasındaki güç dengesine dikkat edilir.
7. Bireylerarası ilişkilerde belli kurallara uyulur.
8. Mutfak çalışanları ile servis çalışanları arasında işbirliği ve uyum sağlanır.
9. Örgüte ait semboller, mitler ve hikayelerden yararlanılır.
10. Belirli periyotlarla hissedarlara hesap verilir.
11. Kamuya doğru ve zamanında bilgi verilir.
12. Yerel mamullerin değerlendirilmesi için satın almada yerel tedarikçilere öncelik tanınır.
13. Menülerde yerel yemeklere ve tatlara yer verilir.
14. Organik ürünlerin kullanılmasına dikkat edilir.
15. Servis elemanlarının sunulan yiyecekler hakkında bilgi sahibi olması için eğitimler verilir.

SORU FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket Türkiye'deki restoranların genel profilini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu form bilgi ölçmek amacıyla düzenlenmediği için cevaplarda doğru/yanlış aranmamakta, sadece işletmenizin mevcut durumunu ve uygulamalarını tespit etme yönünde sorulara yer verilmektedir. Sorular, genel sorular ve kurumsallaşma soruları olarak ikiye ayrılmıştır. Genel sorularda işletmenize ilişkin genel bilgi sorularına yer verilmiştir. Anketten elde edilen veriler doktora tezi kapsamında kullanılacağı için genel olarak değerlendirilecek ve işletmenize ait bilgiler saklı kalacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak ankete göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Ebru ZENCİR
Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu

Genel Bilgi Soruları**1. Restoranızın ticari unvanı nedir?**

(...) Gerçek Kişi

(...) Tüzel Kişi (Şirket)

(...) Tüzel Kişiliği Olmayan Ticari İşletme

Cevabınız "Gerçek kişi" ise hangi gruptadır?

(...) Gerçek kişi ticari işletmesi

(...) Ortaklık (adi ortaklık)

Cevabınız "Tüzel kişi (Şirket)" ise hangi gruptadır?

(...) Anonim

(...) Limited

(...)Diğer.....

..... Lütfen belirtiniz

Kaç yıldır tüzel kişiliktir?

2. Restoranınız herhangi bir zincire bağılı mıdır?

(...) Evet

(...) Hayır

Cevabınız "Evet" ise kapsamı nedir?

(...) Uluslararası zincir (Birden fazla ülkede de hizmet veren)

(...) Ulusal zincir (Tek bir ülkede hizmet veren)

(...) Yerel zincir (Bulunduğı şehir sınırları içinde birden fazla işletmesi olan)

merkez ve şubeler olarak toplam kaç işletme bulunmaktadır?

.....

3. Restoranınız halka arz edilmiş midir?

(...) Evet

(...) Hayır

(...) Gelecekte düşünölmektedir

Cevabınız "Evet" ise kaç yıldır halka açıktır?

4. Yönetim Kurulunuz/ müdürlüğünüz vardır mıdır?

(...) Evet

(...) Hayır

Cevabınız "Evet" ise kaç yıldır Yönetim Kurulu/müdürlük bulunmaktadır?

.....

Cevabınız "Evet" ise kurulda hangi düzeyde kararlar alınmaktadır? (*İki seçenek işaretlenebilir*)

(...) Stratejik Kararlar

(...) Teknik Kararlar

Yönetim Kurulu toplantıları düzenli olarak yapılmakta mıdır?

(...) Evet

(...) Hayır

Cevabınız "Evet" ise kurul hangi sıklıkla toplanmaktadır?

.....

5. Restoranınız kuruluş yeri ve özelliklerine göre aşağıdakilerden hangi kapsamda yer alır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

Kuruluş yerine göre;

- (...) Hava Alanları, İstasyon ve Otogar Restoranları
(...) Üyelerine Hizmet Eden Restoranlar (Kulüp ve Dernek Restoranları gibi)
(...) Alışveriş Merkezlerinde Yapılanan Restoranlar (Food Halls, Food Courts)

Özelliklerine göre;

- (...) Etnik Restoranlar (Türk, Fransız, Çin, Japon, İtalyan gibi)
(...) *Spesiyal* Restoranlar *Lütfen*
(balık, kebab gibi) özelliğini belirtiniz

6. Restoranınızda hangi servis şekli uygulanmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- (...) Tabl'd Hote Servis (Self servis)
(...) Tabl'd Hote Servis (Masa servisi)
(...) Ala Carte Servis
(...) Self Servis
(...) Hızlı Servis (*Fast Food*)
(...) Diğer

.....
Lütfen belirtiniz

7. Restoranınız hangi dönemlerde hizmete açıktır?

- (...) Sürekli (...) Mevsimlik

Cevabınız "Mevsimlik" ise bu seçeneklerden hangisidir?

- (...) Yaz
(...) Kış

8. Restoranınız kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- (...) 1 yıldan az (...) 1-5 yıl (...) 5-10 yıl (...) 10-25 yıl (...) 25 yıldan fazla

9. Restoranız hangi kalite belgelerine sahiptir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- (...) ISO 9001
(...) ISO 22000
(...) ISO 14001
(...) OHSAS 18001
(...) Yerel Kalite Belgeleri

.....
Lütfen belirtiniz

10. Restorandaki oturma (kuver) kapasitesi kaç kişiliktir?

11. Restoranın sahibi ile yöneticisi aynı kişi midir?

- (...) Evet
(...) Hayır

12. Restorandaki çalışan sayısı nedir?

Üst düzey yöneticilerin sayısı

Mutfak departmanındaki yöneticilerin sayısı

Servis departmanındaki yöneticilerin sayısı

Mutfak çalışanları sayısı

Servis çalışanları sayısı

13. Restoranınızda kısmi zamanlı (*part-time*) çalışan uygulaması var mı?

- (...) Evet
(...) Hayır

Cevabınız “Evet” ise hangi durumlarda yazı zamanlı personel çalıştırıyorsunuz?

- (...) Sürekli
(...) Mevsimsel
(...) Büyük organizasyonlarda/ Davetlerde

14. Restoranda personelinin eğitim durumu nasıldır?

İlkokul mezun sayısı

Ortaokul mezun sayısı

Lise mezun sayısı

Aşçılık/Turizm meslek lisesi mezun sayısı

Aşçılık/Turizm meslek yüksekokulu mezun sayısı

Turizmde lisans eğitimi almış mezun sayısı

Diğer alanlarda lisans eğitimi almış mezun sayısı

Lisans üstü eğitim almış mezun sayısı

15. Restoranınızın kurumsallaşmış bir işletme olduğunu düşünüyor musunuz?

(...) Evet

(...) Hayır

(...) Kısmen

Cevabınız “Evet” veya “Kısmen” ise

a) Restoranınızda **sırasıyla** hangi nedenlerle kurumsallaşma gereği duyulmaktadır?

(...) Yasal Baskılar

(...) Sektör Baskıları

(...) Rekabet

b) Kurumsallaşmadan beklentilerinizi **önem sırasına** göre sıralayınız.

(...) Meşrulaşma

(...) Kaynak artırımı sağlama

(...) Tahmin edilebilirlik kazanma

(...) Pazarda denge kazanma

(...) Çevreye uyum sağlama

(...) İşletmenin sürekliliği sağlama

(...) Kamuoyunda işletme kimliği kazanma

(...) Diğer

Lütfen belirtiniz)

Lütfen aşağıdaki ifadeleri işletmenize en uygun olarak işaretleyiniz. Boş bırakmamanız ve **her ifade için tek bir cevap** işaretlemeniz araştırmanın doğruluğu açısından önemlidir.

No	İFADELER	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Kararsızım (3)	Genellikle (4)	Her Zaman (5)
1	Beş yıllık stratejik planlar hazırlanır					
2	Profesyonel yöneticiler çalıştırılır					
3	Patron ve yönetici birlikte karar alır					
4	Hijyen ve sanitasyon konularında çalışanların sertifika alması desteklenir					
5	Mutfağın sıcak, soğuk, tatlı bölümünde ayrı uzmanlar çalışır					
6	Personel işe başlamadan duş alıp temiz kıyafetler giyer					
7	Çalışanların sağlık muayeneleri düzenli olarak kontrol edilir					
8	Çalışanların hasta olması (nezle gibi) durumunda izin verilir					
9	Uygulama, çıraklık, kişisel gelişim ve yabancı dil gibi hizmet içi eğitimler verilir					
10	Personel seçimi iş gereklerine göre yapılır					
11	Mutfak çalışanları ve servis arasındaki ilişkiler sevgi ve saygıya dayanır					
12	Çalışanlar ortak değerlerle hareket ederler					
13	Çalışanlara eğlence, tören, iftar yemeği, piknik gibi etkinlikler düzenlenir					
14	Şeflerle çalışanlar arasındaki ilişkiler saygı ve sevgiye dayanır					
15	Performans değerlendirme sistemi herkese eşit şekilde uygulanır					
16	Mutfak hizmetleri açık olarak yürütülür					
17	Menü kartlarında sunulan yemeklerin fiyat dengesine dikkat edilir					
18	Menülerde yemeğin içeriğiyle ilgili bilgiler yer alır					
19	Gıdaların alındığı yerler ve markaları hakkında müşterilere bilgi verilir					
20	Müşteri isterse mutfak gösterilir					
21	Kalite belgeleri müşterilerin görebileceği yerlere asılır					
22	Mantarda beyazlama için kullanılan kimyasallar ve gıda boya gibi katkı maddelerinin kullanımı durumunda müşterilere bilgi verilir					
23	Tuvaletlerde temizlik kontrol çizelgeleri görülecek yerlere asılır					
24	Servis elemanları sunulan yiyeceklerin içeriği, pişirilmesi, süresi vb. konularda müşterilere detaylı bilgiler verir					
25	Benzer durumlarda yönetim ve personel benzer tepkiler verir					

No	Devamı... Restoranınızda;	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Kararsızım (3)	Genellikle (4)	Her Zaman (5)
26	Diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verilen sözler yerine getirilir					
27	Kalite belgeleri sürekli olarak yenilenir					
28	Yemek servisi belli kalite ilkelerine göre yapılır					
29	Bütün yemekler standart reçetelere göre hazırlanır					
30	Farklı istihdam politikalarıyla azınlık gruplara (kadınlar, engelliler vb.) öncelik tanınır					
31	Toplum sağlığı ve beslenmesi ile ilgili çalışmalar desteklenir					
32	Atıklar geri dönüşüm sistemleri ile tekrar kullanıma alınır					
33	Enerji tüketimini en aza indirmek için önlemler alınır					
34	Çeşitli sosyal sorumluluk projeleri için fon ayrılır					

No	İFADELER Restoranınızda;	Hiç Uygulanmıyor (1)	Ara Sıra Uygulanıyor (2)	Ne Uygulanıyor/ Ne Uygulanmıyor (3)	Genellikle Uygulanıyor (4)	Her Zaman Uygulanıyor (5)
35	Genel ilkeler el kitabı kullanılır					
36	Sanitasyon kodları uygulanır					
37	Günlük yiyecek envanteri raporu tutulur					
38	Personel performansı ölçüm formu kullanılır					
39	Süreç şeması takip edilir					
40	Standart yiyecek maliyetleri hesaplamaları yapılır					
41	Standart satın alma talimatları takip edilir					
42	Genel depolama talimatları uygulanır					
43	Yiyeceklerin hazırlanmasında ve pişirilmesinde standart prosedürler takip edilir					
44	Personel hijyeni ile ilgili yazılı kurallar uygulanır					
45	Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) programı aktif olarak kullanılır					
46	Gıda güvenliği sistemleri uygulanır					
47	Menü oluşum planları hazırlanır					
48	İş tanımları/ İş gerekleri yerine getirilir					
49	Örgüt şeması kullanılır					
50	Menü kartları oluşturulur					

EK-5 ANKETÖRLERE AÇIKLAMA

- Anket mutlaka işletme yöneticisi tarafından cevaplandırılmalıdır. İfadelere bakıldığında zaten bu sorulara ancak yöneticinin cevap verebileceği görülür.
- İfadeler ve sorular öncelikli olarak restoran profilini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Bir diğer deyişle cevaplarda doğru veya yanlış yoktur. Soruların yöneltildiği yöneticiye öncelikle araştırmanın amacıyla ilgili bilgi verilmesi halinde gerçeğe en yakın cevaba ulaşmak amaçlanmaktadır.
- Araştırma sonuçlarında herhangi bir işletmenin adı açıklanmayacaktır. Bu hususun işletmeye özellikle belirtilmesi gerekmektedir.
- Hiçbir ankette üzerinde işletmenin adı yazılmayacaktır. Bunun yerine anketörlere dağıtılan çizelgeler kullanılacaktır. Bu çizelgelerde yer alan bilgiler ise sadece kontrol amaçlı kullanılacaktır.
- Anket doldurulurken anketörün yüz yüze görüşme şeklinde doldurması önemlidir. Aksi takdirde anketin gerçekten okunup okunmadığı veya doğru kişi tarafından doldurulup doldurulmadığı anlaşılamayabilir. Bu durum anket sonuçlarını etkileyeceği gibi bütün araştırmayı da olumsuz etkileyebilir.
- Sorular Türkiye genelindeki restoranların özellikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Dolayısıyla bazı bölgelerdeki işletmeler tarafından neden sorulduğu anlaşılamayabilir. Bu durumda uygulamayı gerçekleştirdiğiniz işletmeye ifadelerin Türkiye geneli şartlar dikkate alınarak hazırlandığı ve uygulamaya geçmeden önce bir ön araştırmaya tabi tutulduğunu, yöneticiye en yakın gelen cevabın işaretlenmesi gerektiğini belirtiniz.
- Genel soruların bir kısmında iç içe geçmiş şekilde sorulduğu için (1, 2, 3, 4, 5, 7, 13, 15) dikkatli cevaplanmalı ve boş bırakılmamalıdır.

Genel sorularda;

1. soru- işletmenin yasal yapısı sorulmaktadır. Kanunlara göre bu üç seçenektan birine bağlı olmalıdır. Aksi takdirde ruhsat alamaz. Gerçek veya tüzel kişi olmasına göre çoğaltılmış bir soru daha bulunmaktadır. Ayrıca Tüzel Kişi olması halinde kaç yıldır tüzel kişi olduğu da mutlaka sorulmalıdır.

3. soru- anonim şirketlere sorulacak sorudur. Halka açılma Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi olarak halka açılma ve hisse senetlerini halka arz etme durumudur.

4. soru- yönetim kurulu anonim şirketlerde düzenli olarak gerçekleştirilmek zorundadır. Diğer tür şirketlerde yönetime bağlıdır. Düzenli yapıldığını belirten işletmelere SIKLIĞI mutlaka sorulmalıdır.

12. soru- sayı olarak cevaplandırılacaktır.

14. soru- sayı olarak cevaplandırılacaktır.

15. soru- en önemliden en önemsiz doğru sıralama yapılarak yandaki boşluklara yazılacaktır.

Kurumsallaşma sorularında;

Kurumsallaşma sorularında her bir ifade için tek bir cevap işaretlenecektir.

4.ifade- Hijyen: Sağlığa zarar verecek ortamlardan korunmak için yapılacak uygulamalar ve alınan temizlik önlemlerinin tümü hijyen olarak tanımlanır.

Sanitasyon: Yiyecek-içecek işletmelerinde araç ve gereçler ile ortamda bulunan sağlığa zararlı mikroorganizmaların güvenli bir düzeye düşürülmesini sağlamak üzere, gerekli olan ısı ve kimyasal madde kullanımını kapsayan bir süreçtir.

6. ifade- bu ifade lüks işletmeler tarafından uygulama zorunluluğu getirip getirilmediğini anlamak amacıyla sorulmuştur.

10. ifade- iş gerekleri: belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir.

15. ifade- performans değerlendirme sistemi: bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla

karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi sürecinin işlediği sistemdir.

35-50. ifadeler- pek çok işletmede var olan belgelerin uygulanıp uygulanmadığını anlamak amacıyla sorulmuştur. Bu sebeple ölçekte *hiç uygulanmıyor-her zaman uygulanıyor* aralığında işaretleme yapılacaktır. Anket uygulanırken uygulama sıklığının sorulduğu cevaplayana özellikle belirtilmelidir.

45. ifade- kurumsal kaynak planlama sistemi- işletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını

sağlayan bütünleşik yönetim sistemlerine verilen genel addır. Kurumsal kaynak planlaması

(KKP) sistemleri, bir işletmenin tüm veri ve işlemlerini bir araya getirmeye veya bir araya getirilmesine yardımcı olmaya çalışan ve genelde kullanımı kolay olan sistemlerdir. Klasik bir KKP yazılımı işlem yapabilmek için bilgisayarın çeşitli yazılım ve donanımlarını kullanır. KKP sistemleri temel olarak değişik verilerin saklanabildiği bütünleşik bir veri tabanı kullanır.

EK- 6 KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR DESENİ

İFADELER	Varyans Oranlarının Hesaplanması												Ortak Faktör Varyansı
	Örgüt Kültürü		Formelleşme		Tutarlılık		Şeffaflık		Profesyonelleşme		Sosyal Sorumluluk		
	FYD	FYD ²	FYD	FYD ²	FYD	FYD ²	FYD	FYD ²	FYD	FYD ²	FYD	FYD ²	
KUR12	0,796	0,634	-0,086	0,007	0,172	0,030	0,088	0,008	0,197	0,039	0,133	0,018	0,735
KUR14	0,794	0,630	0,061	0,004	0,070	0,005	0,098	0,010	0,049	0,002	0,277	0,077	0,728
KUR15	0,750	0,563	0,218	0,048	0,181	0,033	0,075	0,006	0,012	0,000	-0,087	0,008	0,656
KUR11	0,708	0,501	-0,091	0,008	0,192	0,037	0,106	0,011	0,271	0,073	0,195	0,038	0,669
KUR17	0,697	0,486	-0,063	0,004	0,099	0,010	0,349	0,122	0,087	0,008	0,013	0,000	0,629
KUR10	0,624	0,389	0,06	0,004	0,093	0,009	0,015	0,000	0,444	0,197	0,328	0,108	0,707
KUR35	-0,065	0,004	0,808	0,653	0,208	0,043	0,107	0,011	0,078	0,006	0,096	0,009	0,727
KUR45	-0,058	0,003	0,772	0,596	0,037	0,001	-0,022	0,000	0,175	0,031	-0,103	0,011	0,642
KUR36	-0,104	0,011	0,755	0,570	0,181	0,033	0,174	0,030	0,141	0,020	0,041	0,002	0,665
KUR38	0,003	0,000	0,710	0,504	0,364	0,132	0,06	0,004	0,044	0,002	0,064	0,004	0,646
KUR1	0,049	0,002	0,656	0,430	0,033	0,001	0,145	0,021	-0,750	0,000	0,103	0,011	0,465
KUR48	0,302	0,091	0,608	0,370	0,272	0,074	-0,183	0,033	0,058	0,003	0,22	0,048	0,620
KUR42	0,108	0,012	0,224	0,050	0,838	0,702	0,096	0,009	0,045	0,002	0,027	0,001	0,776
KUR41	0,144	0,021	0,185	0,034	0,833	0,694	0,103	0,011	0,062	0,004	0,052	0,003	0,766
KUR40	0,190	0,036	0,184	0,034	0,753	0,567	0,066	0,004	0,097	0,009	0,095	0,009	0,660
KUR43	0,182	0,033	0,184	0,034	0,675	0,456	0,011	0,000	0,119	0,014	0,146	0,021	0,558
KUR22	0,129	0,017	0,139	0,019	0,053	0,003	0,774	0,599	-0,114	0,013	0,144	0,021	0,672
KUR21	0,470	0,221	0,146	0,021	-0,059	0,003	0,645	0,416	0,02	0,000	0,044	0,002	0,664

EK- 6 Devam

KUR19	0,203	0,041	0,115	0,013	0,339	0,115	0,607	0,368	0,242	0,059	0,125	0,016	0,612
KUR5	0,250	0,063	0,260	0,068	0,027	0,001	-0,062	0,004	0,687	0,472	0,191	0,036	0,643
KUR2	0,222	0,049	0,252	0,064	0,121	0,015	0,023	0,001	0,660	0,436	-0,025	0,001	0,564
KUR6	0,206	0,042	0,051	0,003	0,229	0,052	0,438	0,192	0,463	0,214	0,053	0,003	0,507
KUR7	0,584	0,341	-0,187	0,035	0,23	0,053	0,218	0,048	0,443	0,196	0,208	0,043	0,716
KUR8	0,588	0,346	-0,137	0,019	0,214	0,046	0,283	0,080	0,323	0,104	0,09	0,008	0,603
KUR32	-0,033	0,001	0,073	0,005	0,166	0,028	0,032	0,001	0,148	0,022	0,777	0,604	0,661
KUR33	0,353	0,125	0,024	0,001	0,282	0,080	0,034	0,001	-0,098	0,010	0,641	0,411	0,626
KUR25	0,272	0,074	0,081	0,007	-0,042	0,002	0,269	0,072	0,196	0,038	0,494	0,244	0,437
KUR23	0,327	0,107	0,196	0,038	-0,062	0,004	0,192	0,037	0,024	0,001	0,413	0,171	0,357
V. Toplamı	4,843		3,672		3,227		2,100		1,976		1,925		
V. Oranı	0,127		0,096		0,085		0,055		0,052		0,051		

EK- 7 BİRİNCİ DÜZEY DFA ÖLÇÜM DEĞERLERİ

$$\text{Orkul1} = 0.58 * \text{Orgutkul}, \text{Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.71$$

(0.014)
9.65

$$\text{Orkul2} = 0.58 * \text{Orgutkul}, \text{Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.61$$

(0.036) (0.020)
16.07 10.69

$$\text{Orkul3} = 0.54 * \text{Orgutkul}, \text{Errorvar.} = 0.33, R^2 = 0.47$$

(0.040) (0.029)
13.37 11.44

$$\text{Orkul4} = 0.56 * \text{Orgutkul}, \text{Errorvar.} = 0.15, R^2 = 0.68$$

(0.032) (0.014)
17.53 10.02

$$\text{Orkul5} = 0.49 * \text{Orgutkul}, \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.50$$

(0.035) (0.021)
13.97 11.31

$$\text{Orkul6} = 0.59 * \text{Orgutkul}, \text{Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.58$$

(0.038) (0.023)
15.59 10.86

$$\text{Form1} = 1.26 * \text{Formalle}, \text{Errorvar.} = 0.66, R^2 = 0.71$$

(0.084)
7.79

$$\text{Form2} = 0.99 * \text{Formalle}, \text{Errorvar.} = 1.33, R^2 = 0.42$$

(0.084) (0.12)
11.77 11.02

$$\text{Form3} = 1.14 * \text{Formalle}, \text{Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.60$$

(0.078) (0.091)
14.50 9.51

$$\text{Form4} = 0.98 * \text{Formalle}, \text{Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.53$$

(0.073) (0.084)
13.47 10.25

$$\text{Form5} = 0.76 * \text{Formalle}, \text{Errorvar.} = 1.52, R^2 = 0.27$$

(0.083) (0.13)
9.12 11.71

$$\text{Form6} = 0.60 * \text{Formalle}, \text{Errorvar.} = 0.76, R^2 = 0.32$$

(0.060) (0.066)
10.00 11.52

$$\text{Std1} = 0.87 * \text{Standart}, \text{Errorvar.} = 0.22, R^2 = 0.77$$

(0.028)
7.88

$$\text{Std2} = 0.83 * \text{Standart}, \text{Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.76$$

(0.042) (0.027)
19.74 8.02

$$\text{Std3} = 0.77 * \text{Standart}, \text{Errorvar.} = 0.31, R^2 = 0.66$$

(0.044) (0.031)
17.63 9.87

$$\text{Std4} = 0.59 * \text{Standart}, \text{Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.50$$

(0.042) (0.032)
14.22 11.14

$$\text{Sef1} = 0.72 * \text{Seffafli}, \text{Errorvar.} = 0.85, R^2 = 0.38$$

(0.082)
10.40

$$\text{Sef2} = 0.57 * \text{Seffafli}, \text{Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.47$$

(0.064) (0.038)
8.85 9.44

$$\text{Sef3} = 0.67 * \text{Seffafli}, \text{Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.53$$

(0.073) (0.046)
9.17 8.50

$$\text{Prof1} = 0.58 * \text{Profesyo}, \text{Errorvar.} = 0.67, R^2 = 0.33$$

(0.058)
11.57

$$\text{Prof2} = 0.50 * \text{Profesyo}, \text{Errorvar.} = 0.68, R^2 = 0.27$$

(0.067) (0.058)
7.54 11.79

$$\text{Prof3} = 0.58 * \text{Profesyo}, \text{Errorvar.} = 0.47, R^2 = 0.42$$

(0.066) (0.042)
8.85 11.19

$$\text{Prof4} = 0.53 * \text{Profesyo}, \text{Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.55$$

(0.055) (0.023)
9.68 10.31

$$\text{Prof5} = 0.53 * \text{Profesyo}, \text{Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.70$$

(0.051) (0.014)
10.34 8.34

$$\text{Sos1} = 0.63 * \text{Sosyalso}, \text{Errorvar.} = 0.96, R^2 = 0.29$$

(0.088)
10.93

$$\text{Sos2} = 0.58 * \text{Sosyalso}, \text{Errorvar.} = 0.46, R^2 = 0.42$$

(0.076) (0.047)
7.58 9.78

$$\text{Sos3} = 0.56 * \text{Sosyalso}, \text{Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.39$$

(0.075) (0.048)
7.42 10.12

$$\text{Sos4} = 0.56 * \text{Sosyalso}, \text{Errorvar.} = 0.67, R^2 = 0.32$$

(0.080) (0.063)
7.03 10.70

KAYNAKÇA

Makaleler

- Ahrens, T. ve C. Chapman. (2002). The structuration of legitimate performance measures and management: day to day contest of accountability in a UK restaurant chain. *Management Accounting Research*, 13, 151-171.
- Alpay, G., vd., (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 435-448.
- Andeleeb, S.S. ve C. Conway. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Service Marketing*, 20 (1), 3-11.
- Anderson J.C. vd. (1994). A theory of quality management underlying the deming management methodology. *Academy of Management Review*, 19 (3), 472-509.
- Araslı, A., vd. (2006). The effects of nepotism on human resource management: the case of three, four and five star hotels in northern cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295–308.
- Ashforth, B.E. ve V. Anand. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25 (2), 1-52.
- Ashness, D. ve C. Lashley. (1995). Empowering service workers at harvester restaurant. *Personnel Review*, 24 (8), 17-32.
- Baird, L.S. vd, (1994). Formalized planning in small business: increasing strategic choices. *Scholarship and Professional Work-Business, Butler University*, 32 (1), 48-59.
- Bates, T. (1998). Survival patterns among newcomers to franchising. *Journal of*

Business Venturing, 13:2, 113-130.

Bendick, M. vd. (2010). Employment discrimination in upscale restaurants: evidence from matched pair testing. *The Social Science Journal*, 47, 802-818.

Berry, L.L. (2001). Improve service by acting small. *Managing Service Quality*, 11 (2), 75-79.

Bindak, R. (2005). Tutum ölçeklerine madde seçmede kullanılan tekniklerin karşılaştırılması. *İnönü Üniversitesi E.F.D.*, 6 (10), 17-26.

Bodvarsson, Ö.B. ve W.A. Gibson. (1997). Economic and restaurant gratuities. *American Journal of Economics and Sociology*, 56 (2), 187-203.

Carpenter, V.L. ve E.H. Feroz. (2001). Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 565-596.

Chan, A.S.W. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 187-196.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.

Clow, K.E. vd., (1998). A longitudinal study of the stability of consumer expectations of services. *Journal of Business Research*, 42, 63-73.

Cristea, A.A. (2009). The reassessment of the service quality system within the romanian hotel industry- a premise for increasing the competition of the tourist offer. *Quality Management in Services*, 11 (26), 451-461.

- Crotts, J.C. vd (2001). Trust-commitment model of buyer-supplier relationships. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 25 (2), 195-208.
- Dacin, M.T. (1997). Isomorphism in context: the power and prescriptions of institutional norms. *The Academy of Management Journal*, 40 (1), 46-81.
- Dacin, M.T., J. Goodstein ve W.R. Scott. (2002). Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *The Academy of Management Journal*, 45 (1), 43-56.
- Dalton, D.R. vd., (1980). Organizational structure and performance. *The Academy of Management Review*, 5 (1), 49-64.
- Deephouse, D.L. (1996). Does isomorphism legitimate? *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 1024-1039.
- DiMaggio, P.J. ve W.W. Powell. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.
- Domenech, E. vd. (2011). Implementations and effectiveness of the HACCP and pre-requisites in food establishment. *Food Control*, 22, 1419-1423.
- Dube L. vd. (1994). Measuring customer satisfaction for strategic management. *Cornell H&RA Quarterly*, 35 (1), 39-48.
- Dyer, W.G. ve D.A. Whetten. (2006). Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 785-802.
- English W. vd. (1996). Restaurant attrition: a longitudinal analysis of restaurant

- failures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (2) 17-20.
- Fine, G.A. (1995). Wittgenstein's kitchen: sharing meaning in restaurant work. *Theory and Society*, 24: 245-269.
- Gomory, R. (1992). The technology-product relationship technology and the welth of nations. *Stanford Üniversitesi Dergisi*, 383-443.
- Goodstein, J.D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in wok-family issues. *Academy of Management Journal*, 37 (2), 350-382.
- Gottlieb, J.Z. ve J. Sanzgiri (1996). Towards an ethical dimension and decision making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 15, 1275-1285.
- Gould-Williams, J. (1999). The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality. *The Service Industries Journal*, 19 (3), 97-118.
- Gouldner, A.W. (1955). Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy. *The American Political Science Review*, 49 (2), 496-507.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Greene W.E. vd. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Service Marketing*, 8 (4), 5-13.
- Grewal, R. ve R. Dharwadkar. (2002). The role of the institutional environment in the marketing channels. *The Journal of Marketing*, 66 (3), 82-97.

- Grove, S.J. vd. (1996). Going green in the service sector. *European Journal of Marketing*, 30 (5), 56-66.
- Grütter, A. V. vd., (2002). Work team performance over time: three case studies of south african manufacturers. *Journal of Operations Management*, 20, 641-657.
- Hall, R.H., vd. (1967). organizational size, complexity and formalization. *American Sociological Review*, 32 (6), 903-912.
- Hall, P.A. ve C.R. Taylor. (1996). Political sciences and the three new institutionalism, *MPIGF Discussion Paper*, 96 (6), 3-32.
- Hjalager, A.M. ve S. Andersen. (2001). Tourism employment: contingent work or professional career? *Employee Relations*, 23 (2), 115-129.
- Hogan, J.J. (1992). Turnover and what to do about it. *The Cornell Hotel and Administration Quarterly*, 33 (1), 40-45.
- Hung, S.C. (2005). The plurality of institutional embaddenedness as a source of organizational attention differences. *Journal of Business Research*, 58, 1543-1551.
- Hyun, S.S. (2009). Creating a model of customer equity for chain restaurant brand formation. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 529-539.
- Kozak, M.A. ve İ.O. Yazıcılar. (2003). İş analizinin yönetim yaklaşımları içerisindeki önemi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, e-dergi, 5 (1), (01/01/2003).
- Jones, T.F. ve F.J. Angulo. (2001). Eating in restaurants. *Clinical Infection Deseases*, 43, 1324-1328.

- Johns, N. ve A. Howard, (1998). Customer expectations versus perceptions of service performance in the foodservice industry. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (3), 248-265.
- Johnson, G. vd., (2000). Microprocesses of institutional change in the context of privatization. *Academy of Management Review*, 25 (3), 572-580.
- Keyt, J.C. vd. (1994). Importance-performance analysis. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 22 (5), 35-40.
- Kilduff, M. ve A. Mehra (1997). Postmodernism and organizational research. *The Academy of Management Review*, 22 (2), 453-481.
- Kim, W.G. ve Kim H.B. (2004). Measuring customer-based restaurant brand Quality., *Cornell*, 45 (2), 115-131.
- Kimberly, J.R. (1979). "Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization" *The Academy of Management Journal*, 22 (3), 437-457.
- Kıracı, M. ve İ. Alkara (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 167-197.
- Kirkpatrick I. ve S. Ackroyd (2003). Archetype theory and the changing professional organization: a critique and alternative. *Organizations*, 10:4, 731-750.
- Koh, Y., S. Lee ve S. Basu (2013). Information efficiency of U.S. restaurant stocks that are cross-listed in Germany. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 1-30.
- Kondra, A.Z. ve D.C. Hurst. (2009). Institutional process of organizational culture. *Culture and Organization*, 15 (1), 39-58.

- Koonmee, K., vd. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: a survey of human resources managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63, 20-26.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: a unit level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Kraatz, M.S. ve E.J. Zazac. (1996). Exploring the limits of new institutionalism: the causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61, 812-836.
- Krukowski, R.A. vd. (2006). Consumers may not use or understand calorie labeling in restaurants. *Journal of American Dietetic Association*, 106 (6), 917-920.
- Larsson, R. ve D.E. Bowen. (1989). organization and customer: managing design and coordination of service. *The Academy of Management Review*, 14 (2), 213-233.
- Lewis, L.B. vd. (2005). African Americans' access to health food options in south Los Angeles restaurants. *American Journal of Public Health*, 95 (4), 668-673.
- Lin B.H., vd. (1999). Away from home foods increasingly important to quality of American diet. *Economic Research Service, Agriculture Information Bulletin* No: 749.
- Lombardi, D. (1996). Trends and directions in the chain-restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 37 (3),14-17.
- Maloni, M.J. ve M.E: Brown (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52.

- Meydani, A. ve N. Uriely (2007). Policy and law in Israel: the case of tourism services act 1976-2002. *International Journal of Tourism Policy*, 1 (3), 203-216.
- Meyer, J.W. ve B.Rowan (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Mizruchi, M. S. ve L.C. Fein (1999). The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 653-683.
- Moore, D.G. ve R. Renck (1955). The professional employee in industry. *The Journal of Business*, 28 (1), 58-66.
- Morrison, P. (1996). Menu engineering in upscale restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (4), 17-24.
- Muller, C.C. ve R.H. Woods (1994). An expanded restaurant typology. *Cornell Hospitality Quarterly*, 35 (3), 27-37.
- Murphy, K.S. vd. (2011). Does mandatory food safety training and certification for restaurant employees improve inspection outcomes? *International Journal of Hospitality Management*, 30, 150-156.
- Nash, A. (2009). From spaghetti to sushi- an investigation of the growth of ethnic restaurants in Montreal. *Food, Culture and Society*, 12 (1), 5-24.
- Oh, H. (2000). The effect of brand class, brand awareness and a price on customer value and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (2), 36-162.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.

- Parasuraman, A. vd. (1985). A conceptual model of services quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Parsa, H.G. vd. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (3), 304-322.
- Parsa, H.G., D. Tesone ve A. Templeton (2009). All employees are not created equal: an alternative method of assessing employee turnover. *Journal of Foodservice Business Research*, 12, 317-330.
- Raajpoot, N.A. (2002). Tangserv: a multiple item scale for measuring tangible quality in foodservice industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 5 (2), 109-127.
- Rabb, C. ve K. Mayer (2007). Menu engineering and activity based costing-can they work together in a restaurant?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (1), 43-52.
- Ram, M. vd. (2000). Ethnic minority business in comperative perspective: the case of the independent restaurant sector. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 26 (3), 495-510.
- Rodgers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *Hospitality Management*, 26, 899-912.
- Salmeron, J.L. ve S. Bueno (2006). An information technologies and information systems industry-based classification in small and medium-sized enterprises: an institutional view. *European Journal of Operational Research*, 173, 1012-1025.
- Schofield, M.J. vd. (1993). Smoking control in restaurants: the effectiveness of self-regulation in Australia. *American Journal of Public Health*, 83 (9), 1284-1288.

- Schwartz, M.S. ve A.B. Carrol. (2003). Corporate social responsibility: a three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 493-511.
- Selznick, P. (1996). Institutionalizm 'old' and 'new' . *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-277.
- Sen, S. ve C.B. Bhattacharya (2001). "Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 225-243.
- Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *The Academy of Management Journal*, 35 (5), 1036-1056.
- Sila, İ ve M. Ebrahimpour, (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (7), 902-970.
- Stevens P. vd. (1995). Dineserv: a tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell H&RA Quarterly*, 36 (2), 56-60.
- Şahman, İ. D. vd. (2008). Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 1-23.
- Şekercioğlu, G. ve C.O. Güzeller, (2012). Ergenler için benlik algısı profilinin faktör yapısının yeniden değerlendirilmesi. *Bilig*, 60, 215-236.
- Titz K. vd. (2004). The anatomy of restaurant reviews. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 5 (1), 49-65.

- Trevino, J.L. vd. (2008). The tree pillars of institutional theory and FDI in latin america: an institutionalization process. *International Business Review*, 17, 188-133.
- Turizm Aktüel (2010). The table of kings: Sarnıç restaurant. *Turizm Aktüel*, 14 (84), 56.
- Turizm ve Yatırım (2012). Anadolu turizm yatırımlarında arz fazlası düşündürüyor. *Turizm ve Yatırım*, Aralık, 4-8.
- Türksoy, A. ve N. Altınığne (2008). Konaklama işletmelerinde gıda güvenliği ve Çeşme ilçesinde yer alan turizm belgeli konaklama tesislerinde gıda güvenliği uygulamalarının değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 605-629.
- Tzeng, G. vd. (2002). Multicriteria selection for a restaurant location in Taipei. *Hospitality Management*, 21, 171-187.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.
- Wall E.A. ve L.L. Berry (2007). The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. *Cornell H&RA Quarterly*, 48 (1), 59-69.
- Wildes, V.J. (2007). Attracting and retaining food servers: how internal service quality moderates occupational stigma. *Hospitality Management*, 26, 4-19.
- Wulfson, M. (2001). The ethics of corporate social responsibility and philanthropic ventures. *Journal of Business Ethics*, 29, 135-145.
- Yazıcıoğlu, İ ve H. Koç. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21,497-507.

Yılmaz, C. vd. (2005). Cultural determinants of customer and learning oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.

Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

Kitaplar

Aktaş, A. ve B. Özdemir, (2005). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları No:42.

Ashley B. vd. (2004). *Food and Cultural Studies*. Londra: Routledge.

Belge, M. (2001). *Tarih Boyunca Yemek Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Bingöl, R. (2005). *Restoran İşletmeciliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Brown, D.R. (2003). *The Restaurant Manager's Handbook*. (3. Baskı). Ocala: Atlantic Pub. Group.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Cichy, R.F. ve P.E. Wise. (1999). *Managing Service in Food and Beverage Operations*. (2. Baskı). Michigan: Educational Institute American Hotel and Motel Association.

Çavuş, Ş. (2008). Yönetim Teorisinin Tarihsel Gelişimi ve Turizm İşletmelerinde

Çağdaş Yönetim Tekniklerine Geçiş (Ed: F. Okumuş ve U. Avcı) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çokluk, Ö. vd., (2010). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.

Denizer, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Denizer, D. (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri*. Editör: M. Sarıışık, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 1511.

Fung, A. vd. (2007). "Transparency Policies" *Taubman Center Policy Briefs*, Harvard University.

Genç, R. (2009). *Uluslararası Otel ve Restoran Yönetiminde İnsan*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gökdemir, A. (2009). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Gregoire, M. B. (2010). *Foodservice Organizations: A Managerial and System Approach*. (7. Baskı) Boston: Pearson.

Gürol, Y. (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Gürsoy, D. (1995) *Yemek ve Yemekçiliğin Evrimi*. İstanbul: Sofra Yayınevi.

Gürsoy, D. (2004). *Tarihin Süzgecinde Mutfak Kültürümüz*. İstanbul: Oğlak Yayınları.

Hair, J.F. vd., (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7. Baskı, New Jersey: Pearson.

Kahraman, N. ve O. Türkay. (2011). *Turizm ve Çevre*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Khan, M.A. (1999). *Restaurant Franchising*. İkinci Baskı, New York: John Wiley and Sons.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Beta Yayıncılık.
- Koyunoğlu, S. (2003). *Turist Sağlığı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuban, D. (1965). *Anadolu-Türk Mimarisi Kaynak ve Sorunları*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi.
- Lynn, J. (2001). *Restaurant and Five Other Food Business*. Entrepreneur Press, (e-kitap).
- Maviş, F. (2003). *Endüstriyel Yiyecek Üretimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Maviş, F., (2006). *Otel Mühendisliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morgan, J.L. (2006). *Culinary Creation: An Introduction to Foodservice and World Cuisine*. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heineman.
- Ninemeier, J.D. (2000). *Management of Food and Beverage Operations*. (3. Baskı) Lansing: Educational Institution.
- Ninemeier, J.D. ve D.K. Hayes, (2006). *Restaurant Operations Management: Principles and Practices*. New Jersey: Pearson.
- Olalı, H. ve M. Korzay, (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdamar, K. (1997). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. (5. Baskı), Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkara, B., (1999). *Evrimsel Ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe

Üniversitesi Yayınları.

Özkul, E. (2008). “Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi” *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. (Ed: F. Okumuş ve U. Avcı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Petrini, C. (2005). *Slow Food Nation*. Çeviri: Clara Furlan ve Jonathan Hunt, New York: Rizzoli Ex Libris.

Rızaoğlu, B. ve M. Hançer, (2005). *Menü ve Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sargut, S ve Ş. Özen. (2007). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: İmge Yayıncılık.

Sargut, S. vd., (2010). *Örgüt Kuramları*. (Derleyenler: S. Sargut ve Ş. Özen), (2. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.

Scanlon, N. (1993). *Restaurant Management*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Scott, W.R. (2003). *Organizations*. Beşinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall.

Saruhan, Ş. C. vd. (2012). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*. (Editörler: S. Besler ve Z. Tonus) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1629.

Scanlon, N. (1993). *Restaurant Management*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Scott, W.R. (2003). *Organizations*. Beşinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall.

Spang, R.L. (2007). *Restoranın İcadı: Paris ve Modern Gastronomi Kültürü*. Ankara: Dost Kitabevi.

Stevens, P. *Lokanta İşletmeciliği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 466.

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Ankara: Ekinoks Yayınları.

- TMMOB. (2010). *Gıda Sektöründe Sorumlu Yöneticinin El Kitabı*. Ankara: Kozan Ofset.
- TYD. (2007). *Türkiye Turizmi ile İlgili Seçilmiş Veriler*. Turizm Yatırımcılar Derneği Araştırma Bölümü Ağustos Raporu.
- TYD. (2001). *Türkiye Turizmi ile İlgili Seçilmiş Veriler*. Turizm Yatırımcılar Derneği Araştırma Bölümü Ekim Raporu.
- Tuna, M. ve A. A. Tuna. (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Walker, J.R. (2008). *The Restaurant: From Concept to Operation*. (5. Baskı), Hoboken: John Wiley.
- Zaccarelli, H. E. (1991). *Food Service Management Checklist: A Handbook of Control Techniques*. New York: John Wiley.
- Tezler**
- Ak, B.G. (2010). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Altinkaya, S.F. (2007). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Asatryan, V.S. (2006). Psychological ownership theory: an application for the restaurant industry. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Iowa: Iowa State Üniversitesi.

- Aungtrakul, Q. (1988). Factors affecting business mortality: a case study of the restaurant industry on oahu, Hawaii. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hawaii Üniversitesi.
- Binkley, M.M. (2008). The impact of foodservice manager credentialing on food safety knowledge and health inspection scores. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Amerika: Purdue Üniversitesi.
- Camillo, A.A. (2006). An Exploratory Study of the Historical Development and Trend Analysis of Restaurant Cuisine. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Oklahoma: Oklahoma State Üniversitesi.
- Çamköy, A.R. (2007). İşletmelerde kurumsallaşma çabalarının aile işletmelerinin genel özellikleri üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Dalgar, T. (2012). Aile işletmelerinde kurumsallaşma modeli olarak KYS (kalite yönetim sistemi) ve örnek işletme analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi
- Dienhart, J.R. (1991). Job retention of fast food restaurant employees. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Manhattan: Kansas State Üniversitesi.
- Gül, H. (2012). İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin işletme performansına etkisi: konaklama işletmelerinden bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi.
- Kıran, C. (2007). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sebdromu ve istanbul iosb'deki aile şirketleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Minareci, Y. (2007). Turizm işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk: otel

işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Şahman, İ. (2008). Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Tunsi, A.M. (2000). Factors associated with customer loyalty for international dining restaurants located in Jeddah, Saudi Arabia. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ohio: Ohio State Üniversitesi.

Wall, E.A. (2003). The dual impact of the physical environment on service customers and employees. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Texas: Texas A&M Üniversitesi.

Wetterberg, A.M. (2009). Catching codes: the institutionalization of private labor regulation in the global apparel industry. Yayınlanmamış Doktora Tezi. California, Berkley Üniversitesi.

Yılmaz, Y. (2007). İşletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, SBE.

Bildiriler

Korkmaz, E. (2010). Geçmişten günümüze restoranlar: türkiye’de restorancılığın gelişimi. *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi*, Nevşehir ss.120-130.

Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetişimi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, ss.33-41.

Vural, B.A. ve Ç. Sohodol (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, ss:325-332.

İnternet Kaynakları

Adalet Bakanlığı- www.adalet.gov.tr (Erişim Tarihi: 23.03.2011)

Aşçı Haber- http://www.ascihaber.com/v4/haber/devam.asp?haber_id=9272 (Erişim Tarihi: 30.08.2013)

Bolands Open Kitchen- <http://www.bolandsopenkitchen.com/#!> (Erişim Tarihi: 27.05.2010)

Business Week- <http://www.businessweek.com/stories/2007-04-16/the-restaurant-failure-mythbusinessweek> (Erişim Tarihi: 30.08.2012)

Ferguson, 2010- www.realinstitutoelcano.org (Erişim Tarihi: 07.10.2009)

Gökhan, O.B. – Restoran Sektörünün Sorunları,
<http://www.ascilardunyasi.com/Guests/NewsDetail.aspx?NewsId=50D9B6E4FB002E49> (Erişim Tarihi: 05.06.2013)

Kültür ve Turizm Bakanlığı- www.kultur.gov.tr (Erişim Tarihi: 27.02.2009)

Laya, P. 2011- <http://www.businessinsider.com/new-york-restaurants-fail-rate-2011-8?op=1> (Erişim Tarihi: 28.08.2013)

Sözbilir, 2010- olcmevedegerlendirme.files.wordpress.com (Erişim Tarihi: 02.01.2010)

SPK- www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=2011523&subid=0&ct... (Erişim Tarihi: 05.04.2011)

Toker, A. 2010- <http://www.emlakhaberleri.com> (Erişim Tarihi: 29.03.2011)

Türk Standartları Enstitüsü- www.tse.org.tr (Erişim Tarihi: 01.06.2010)

WTO Varadero Cuba, 9-10 May 2003- <http://www.unwto.org/sdt/fields/en/policy.php>
(Erişim Tarihi: 12. 05. 2010)