

Birinci Sınıf Restoranların Kurumsallaşma Durumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Örneği*

A Study on Evaluation of Institutionalization State of *First Class* Certificated Restaurants: The Case of Turkey

Arş. Gör. Dr. Ebru ZENCİR
Anadolu Üniversitesi
Turizm Fakültesi
E-posta: ezencir@anadolu.edu.tr

Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK
Anadolu Üniversitesi
İşletme Fakültesi
E-posta: mkozak@anadolu.edu.tr

Özet

Çalışmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren birinci sınıf restoranların özellikleri ile kurumsallaşma boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla öncelikle kurumsallaşma ile ilgili alan yazın taranmış ve kurumsallaşma boyutları belirlenmiştir. Gerçekleştirilen pilot uygulama sonrasında anket tekniği kullanılarak 309 restorana ait veriye ulaşılmıştır. Özelliklerin belirlenmesinde tanımlayıcı analizler, restoranların kurumsallaşma boyutlarının belirlenmesinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, özellikler ile boyutlar arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ise lojistik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda, alan yazından farklı olarak, restoranların kurumsallaşma boyutlarına *standartlaşma* boyutunun eklendiği görülmüştür. Ayrıca, ticari durum, zincire bağlı olma, yönetim durumu ve esnek çalışma özelliklerinin kurumsallaşmanın bazı boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

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

Abstract

The aim of this study was to determine the relationship between restaurant characteristics and institutionalization dimensions. For this, the literature on institutionalization and institutional dimensions were scanned. After the pilot study, 309 questionnaire forms were replied. For evaluation of general characteristics descriptive analysis; for institutionalization dimensions, explanatory factor analyses and confirmatory factor analysis; and for relations logistic regression analysis were computed. Findings has shown that institutionalization in restaurants have a new dimension named *standardization*. . In conclusion, restaurants’ commercial status, long term employing, board of director’s existence and chain restaurant structure were found to be influential on restaurants institutionalization.

Key Words: Restaurants, First Class Restaurants, Institutionalization, Turkey

*Bu makale Ebru Zencir’in Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yazılan “Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği” başlıklı doktora tezinden derlenmiştir.

1. Giriş

Hizmet anlayışı, ürün çeşitliliği ve müşteri profili gibi pek çok konuda farklılaşan işletmeler içinde en yaygın olanı restoranlardır. İlk kez 1700'lerde Fransa'da faaliyet göstermeye başlayan restoranlar, zaman içerisinde çeşitli ihtiyaçlara göre farklılaşmış, özellikle dışarıda yemek yeme alışkanlığının yaygınlaşmasıyla hızla gelişmiş ve yiyecek içecek endüstrisinin önemli bir hizmet ve çalışma alanı haline gelmiştir. Bugün, ülkemizde çok sayıda restoranın açıldığı izlenmektedir. Ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı istatistiklerinde yer alan verilere göre bu artışın yüksek bir oran olduğu söylenememektedir. Örneğin, 2004-2005 arası veriler incelendiğinde, yeni açılan restoranların yaklaşık % 61'inin kapandığı görülmektedir. 2004 yılında 49 yatırım belgeli restoran varken 2005'de işletme belgeli restoran sayısının sadece 19 birim artması da bu durumu desteklemektedir. Sektöre hızlı giriş ve çıkışlarla birlikte 2013 yılı itibarıyla Türkiye'de 326 belgeli restoranın faaliyet gösterdiği anlaşılmıştır (www.turizm.gov.tr). Konuyla ilgili uluslararası araştırmalara bakıldığında da restoranlarda bir devamlılık sorunu yaşandığı, özellikle açılışını takip eden ilk yıllarda kapanma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir (English, 1996).

Uluslararası alan yazında restoranlarda yaşanan zorluklar ve devamlılığını sağlayamama durumu genellikle kalite, pazarlama, sermaye, yönetim gibi çeşitli nedenlere bağlanmıştır (Hua ve diğ., 2013; Badalamenti ve Hamsal, 2013). Çözüm önerileri olarak ise başarı veya başarısızlıkta etkili olduğu düşünölen mikro konulara ilişkin araştırmalar gerçekleştirilmiş ve bu yönde öneriler sunulmuştur. Bununla birlikte, restoranların yönetimiyle ilgili geniş kapsamlı bir iyileştirme önerisi öne süren araştırmalara rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada restoranların ekonomik varlıklarını sürdürülebilmeleri, devamlılıklarını sağlayabilmeleri için çözüm önerileri geliştirilmesi amaçlanmıştır. Alan yazında işletmelerdeki farklı yapısal sorunların çözümünde kurumsallaşmanın sıklıkla önerildiği dikkate alındığında, restoranlardaki bu sorunun da kurumsallaşma kavramı çerçevesinde ele alınmasına karar verilmiştir. Araştırma, restoranların devamlılık sağlamalarına ilişkin somut öneriler sunması açısından önemli olduğu kadar, restoranların kurumsallaşma durumları hakkında bilgi vermesi bakımından da önemlidir.

2. İlgili Çalışmalar

Kurumsallaşma, özellikle son yıllarda üzerinde sıkça durulan ve farklı sektörlerde uygulama alanı bulan bir kavram olup; gelişim süreci ve dayanakları itibarıyla örgüt teorilerinden biri olan kurumsal teorinin bir alt yaklaşımı ya da uzantısıdır. Kurumsal teori Selznick tarafından ortaya atılmış, Meyer ve Rowan (1977), Di Maggio ve Powell (1983), Zucker (1987) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir örgüt kuramıdır. Kurumsallaşma ise alan yazında, kurumsal teorinin bir uzantısı olarak birçok teorisyen tarafından kabul edilmekte; uygulamacılar ve uygulamaya yönelik bazı çalışmalarda konuyla ilgili bir kavram kargaşası olduğu görülmektedir (Sargut ve diğ., 2010: 237).

Kurumsallaşma; var olan norm, değer ve yapı kalıplarının yeni norm, değer 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 tanımlanmaktadır (Selznick, 1996: 271). Bu tanımlara benzer daha pek çok tanım bulunmakla birlikte, kurumsallaşma; temelde işletmenin bir kurum olarak algılandığı, tek adam yönetiminden uzak, işletmenin bir kimlik oluşturduğu oluşumlar olarak

açıklanmıştır. Kurumsallaşmaya yönelik bu açıklamalar kurumsallaşmanın devamlılık sorunu için neden bir çözüm önerisi olabileceğini yanıtlar niteliktedir. Çünkü kurumsallaşma, kurumsal teori ile ilgilenen, bu teoriyi geliştirmeyi amaçlayan ve uygulamaya koyan örgüt teorisi bağlamında geliştirilmiş teorik bir strateji, bir yaklaşım (Gürol, 2005: 23) olarak açıklanmaktadır. Kısaca, kurumsallaşma bir ölçüde kuramın eyleme dökülmüş hali olarak düşünülebilir. Bu stratejinin uygulanmasında somut göstergeler olarak kurumsallaşma boyutları üzerinde durulmaktadır.

Kurumsallaşma boyutları alan yazında altı başlıkta toplanmıştır. Bunlar; formelleşme, profesyonelleşme, örgüt kültürü, şeffaflaşma, tutarlılık ve sosyal sorumluluktur. Formelleşme, düzenli uygulamaların gerçekleştirilmesi ve standartların korunması için gerçekleştirilen uygulamalardır (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). Bu bağlamda, restoranlarda formelleşme göstergeleri olarak iş tanımları, iş akış şemaları ve standart reçeteler örnek gösterilebilir. Formelleşmenin gerektirdiği, kurumsallaşmanın bir diğer boyutu profesyonelleşmedir. Son yıllarda sıkça incelenen konular arasında yer alan profesyonelleşme, işletmelerde kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi olup, işletmenin pazarda aktifleşmesi üzerinde etkilidir ve özellikle küçük ve aile işletmelerinde devamlılığın sağlanmasında önem teşkil eder (Sanal ve Efeoğlu, 2013). Profesyonelleşmenin restoranlar bağlamındaki gereklilikleri; sahipten ayrı bir yöneticinin olması, belli bir çalışan/personel politikasının olması, çalışanların sağlık kontrolünden geçirilmesi, hijyen ve sanitasyon kodlarına uyulması şeklinde sıralanabilir. Bununla birlikte özellikle mutfak çalışanlarının görev dağılımının yapılmış olması uzmanlaşma bakımından önemlidir (Hjalager ve Andersen, 2001: 117). Uzmanlaşmanın işletmelere sağladığı bir diğer avantaj çalışanların işe bağlılığını artırmasıdır (Fine, 1996: 90). Böylece, kurumsallaşmanın diğer boyutu olan örgüt kültürünün benimsenmesi de kolaylaşır. Örgüt kültürü kurumsallaşma kapsamında işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletmede yaygın paylaşımı olarak tanımlanmıştır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1278). Böylece işletmenin tek adam değil, tek vücut olarak hizmet vermesi mümkün olmaktadır. Mutfak çalışanlarının servis çalışanlarıyla uyumu, başarıyı beraberinde getirdiği için birlikteliğin koordinasyon üzerindeki etkisinin restoranlarda daha fazla olduğu söylenebilir (Bodvarsson ve Gibson, 1997: 191). Bu avantaj, esasen küçük ve aile işletmelerini ilgilendirmekte ve bu tip işletmelere devamlılık ve uyum anlamında başarı getirmektedir (Gilding ve diğ., 2013).

Kurumsallaşmış işletmelerin önemli özelliklerinden bir diğeri şeffaf olmalarıdır. İşletmeler kabul görmek için müşterilerinin beklentilerini dikkate almak, gerçekleştirdikleri faaliyetlerde şeffaf olmak ve bir anlamda müşteriye hesap vermek durumundadır. Anonim şirketlerde Sermaye Piyasaları Kurulu kurallarına göre paydaşlara karşı bir zorunluluk olarak getirilen bu uygulama, restoranlar kapsamında özellikle insan sağlığını ilgilendiren konularda işletmeler üzerinde baskı yaratmaktadır. Gıda güvenliği kalite sistemleri, şeffaflaşmayı gösteren kanıtlar olarak değerlendirilebilir. Kalite sistemleri restoranlarda tutarlılığın sağlanmasında da önemlidir. Tutarlılık kurumsallaşmanın boyutlarından biri olup, belirsizlik durumlarının en aza indirilmesine yardımcı olur. Özellikle, zincir yapısında olan restoranlarda şubeler arasında tutarlılığın sağlanması bir zorunluluktur (Sen, 1998). Temizlik ve

hijyen başta olmak üzere yemeğin kalitesi ve servisi gibi konuların tutarlılığı ise müşteri beklentileri arasında üst sıralarda yer almaktadır (Fatimah ve diğ., 2011; Hwang ve Ok, 2013). Ancak burada bahsedilen tutarlılık sıradanlığı/ tekdüzeliği beraberinde getirmemelidir. Çünkü özellikle atmosferin sürekli aynı olması, yenilenmemesi müşteriler tarafından sıkıcı olarak algılanmakta ve restoranın tercih edilirliliğini azaltmaktadır (Ha ve Jang, 2013). Dolayısıyla, tutarlılık tekdüzelik olarak algılanmamalı, değişime de önem verilmelidir. Çevreyle tutarlı olma, bu bağlamda incelenen konulardandır. Restoranların çevredeki değişimlere karşı tutarlı davranışlar sergilemesi, çevredeki değişime uyum sağlaması devamlılık açısından önemlidir (Arnorsson, 2013). Bu bağlamda, son yıllarda en sık görülen eğilim sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk olarak da ifade edilen bu boyut kurumsallaşma alan yazınında üzerinde durulan son boyut olup, topluma destek, farklılıklara saygı, çalışanlara destek ve çevreye duyarlılık kapsamında olabilir (Sen ve Bhattacharya, 2001: 226). Restoranlarda sosyal sorumluluğun en somut örnekleri enerji ve su tasarrufu gibi konuların ele alındığı yeşil restoran uygulamalarıdır (Jeong ve Jang,2013).

Alan yazındaki bilgilere dayanarak, işletmelerin kurumsallaşma durumlarının genellikle boyutlar ve işletme özellikleri ekseninde incelendiği dikkat çekmektedir. Bu nedenle, restoranların kurumsallaşma durumlarının belirlenmesi amacıyla yürütülecek bu araştırmada, kurumsallaşma boyutlarının restoranlar kapsamında geçerliliğinin test edilmesine karar verilmiştir.

3. Yöntem

Araştırma evreni 01.01.2012 tarihi itibariyle Türkiye'deki Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB) birinci sınıf belgeli¹ 326 adet birinci sınıf restoran yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma alanı olarak birinci sınıf restoranların tercih edilmesi, bu işletmelerde profesyonel yapının yerleşmiş olduğu varsayımına dayandırılabilir. Araştırma, birinci sınıf restoran olarak belgelendirilmiş tüm bağımsız restoranlar kapsamında yürütülmüş, yani tamsayım gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket soru formunun birinci bölümünde restoranların kurumsallaşma durumları ile ilgili özelliklere yönelik 15 soru yöneltilmiştir. Bu sorular ticari durumu, halka açık olma durumu, yönetim kurulu bulunması, zincire bağlı olması, kapasitesi, faaliyet yılı, yönetim şekli, kalite belgesi, kuruluş yeri, kullanılan menü türü, restoran özelliği, hizmete açık olma durumu, iş gören sayısı, iş gören eğitimi ve iş görenlerin çalışma durumları ile ilgilidir. Anketin ikinci bölümünde ise alan yazından elde edilen altı kurumsallaşma boyutunun belirlenmesine yönelik 65 soru, beşli Likert ölçeğinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Uygulanan pilot çalışma sonucunda ölçeğe madde analizleri uygulanmış ve kurumsallaşma boyutlarıyla ilgili olan 65 soru 50 soruya indirilmiştir. Veriler Ocak-Haziran 2012 tarihleri arasında anketörler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmaya 2012 yılı itibariyle tespit edilen 326 birinci sınıf restoran yöneticisinin 309'u katılmış, yani %

¹ 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 yanı sıra, 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.

94,8 oranında dönüş olmuştur. Elde edilen verilere illere göre bakıldığında en yüksek oranın % 40 ile İstanbul olduğu, bunu % 19 ile Ankara'nın takip ettiği görülmüştür. Elde edilen veriler SPSS paket programına yüklenmiş; geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra tanımlayıcı analizler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile lojistik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular ve Analiz

Araştırma sonucunda, restoranların genel ve hizmete yönelik özellikleri ve kurumsallaşma boyutları olmak üzere iki farklı grupta bulgulara ulaşılmıştır. Restoranların kurumsallaşma durumları ile ilgili bilgileri daha detaylı değerlendirmek için bu bulgular arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

4.1. Restoranların Kurumsallaşmayla İlgili Özellikleri

Birinci sınıf restoranların kurumsallaşma ile ilgili genel özellikleri şöyle açıklanabilir; % 67,3'ü tüzel kişi işletmesi olup, bunun % 14,4'ü anonim şirket yapısına sahiptir. Halka açılma durumlarına bakıldığında yine aynı sayıda restoranın hakla açıldığı anlaşılmıştır. Restoranların yarısı % 54,4 yönetim kurulu veya müdürlükle yönetilirken, sadece % 27,2'si zincire bağlıdır. Kapasitelerine göre ise restoranlar ortalama 460 kişi kapasitesine sahiptir. Bu rakam birinci sınıf restoranın asgari şartlarının (150 kişilik) çok üzerinde olması bakımından dikkat çekicidir. Faaliyet yılları itibarıyla restoranların küçük bir bölümünün (%16,2) 25 yıldan fazla süredir hizmet veriyor olması, restoranların devamlılık sorununu desteklemesi bakımından önemlidir. Birinci sınıf restoranlarda yönetim, önemli oranda (%64,4) işletme sahipleri tarafından gerçekleştirilmekte olup; profesyonel yöneticilerin daha az istihdam edildiğini gösterir. Kalitenin önemsenen konular arasında olduğu ise alınan 137 kalite belgesinden anlaşılmaktadır. Restoranların daha çok merkezlerde konumlanmaları (%55,4) dolayısıyla, buldukları yerdeki genel pazarlara hitap ettiği söylenebilir.

Birinci sınıf restoranların *hizmete yönelik özellikleri incelendiğinde* daha çok alakart menülerin kullanıldığı (%66,5), özellikli/*spesiyal* (% 40,8) ve etnik (%24,6) ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerin bütün yıl faaliyet göstermesi (%98,7) restoranları diğer turizm işletmelerinden farklılaştıran bir özellik olarak çıkmıştır. Çalışanlara yönelik özellikler incelendiğinde mutfak (%49,6) ve servis (%44,4) çalışan sayılarının birbirine yakın olduğu görülürken, bunların %52,7'sinin meslek lisesi mezunu olması dikkat çekmiştir. Bu da kalifiye çalışanların istihdam edildiğini göstermektedir. Son olarak istihdam politikasına yönelik verilere bakıldığında; birinci sınıf restoranlarda %61,5 oranında sürekli iş gören istihdam edildiği anlaşılmıştır. Esnek çalışma ise genellikle büyük organizasyonlarda ve davetlerde tercih edilmektedir. İncelenen bu özellikler genel olarak değerlendirildiğinde, restoranların ticari yapı ve işleyiş olarak kurumsallaşmış işletmeler olduğu söylenebilir. Çalışan eğitimi, hizmet süresi, hizmet anlayışı gibi konular da kurumsallaşmayı destekleyen bir altyapıya işaret etmektedir. Kurumsallaşma ile ilgili bu temel özelliklerin kurumsallaşmayla ilişkisini belirleyebilmek için öncelikle restoranlarda kurumsallaşma boyutlarının belirlemek gerekir. Araştırmanın bu aşamasında kurumsallaşma boyutlarını belirlemek için yöneltilmiş olan 50 soruya faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

4.2. Restoranların Kurumsallaşma Boyutları

Kurumsallaşma boyutlarının belirlenmesinde ilk olarak açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda yapılan incelemede 50 ifade için faktörlerin

binifik değerlere sahip olduğu görülmüş ve bu nedenle madde elemesi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucu Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Restoranlarda Kurumsallaşma Açıklayıcı Faktör Analizi

Boyutlar	zdeğer	Maksimum Faktör Yükü	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Boyut 1	8,3	,796	29,8	0,86	6
Boyut 2	3,8	,808	13,9	0,86	6
Boyut 3	1,7	,838	6,3	0,79	4
Boyut 4	1,4	,774	5,2	0,66	3
Boyut 5	1,2	,687	4,5	0,73	5
Boyut 6	1,0	,777	3,7	0,60	4
Toplam			63,4	0,87	28

Tablo1’de görüldüğü gibi 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; her bir boyut için gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde de Cronbach Alpha değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu tespit edilmiş ve ölçek geçerli kabul edilmiştir (Alpar, 2011: 286). Boyutların isimlendirmesinde alan yazınla birlikte en yüksek faktör yükü değerleri dikkate alınmıştır. Buna göre; birinci boyut *ortak değerlerle hareket etme* (0,796) ifadesiyle örgüt kültürü olarak, ikinci boyut *genel ilkeler el kitabı kullanımı* (0,808) ifadesiyle formelleşme, üçüncü boyut *genel depolama talimatları kullanılır* (0,838) ifadesiyle yine formelleşme, dördüncü faktör *katkı maddelerinin kullanımında müşteriye bilgi verilmesi* (0,774) ifadesiyle Şeffaflaşma, beşinci boyut *sıcak, soğuk, tatlı bölümlerinde ayrı uzmanların çalıştırılması* (0,687) ifadesiyle profesyonelleşme ve altıncı boyut *atıkların geri dönüşüm sistemi ile tekrar kullanılmasının* (0,777) ifadesiyle sosyal sorumluluk olarak adlandırılmıştır. İki boyutta açıklanan formelleşme ifadelerine bakıldığında, ikinci kez tekrarlanan boyutun yiyecek-içecek işletmelerinde kalite standartları kapsamında yer alan depolama, satın alma, yiyecek maliyetlerinin hesaplanması ve yiyecek reçeteleri ile ilgili standart prosedürlerin takip edildiği belgelerle ilgili olması dikkate alınmış ve “standartlaşma” olarak adlandırılmasına karar verilmiştir. Alan yazından derlenerek restoranlara uyarlanan bir ölçek olması ve alan yazında yer alan bir boyutun (tutarlılık) kaldırılıp yeni bir boyutun (standartlaşma) eklenmesi nedeniyle ölçeğin doğrulanması gerekli grlmştir. LISREL paket programı yardımıyla gerçekleştirilen ikinci derece doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Restoranlarda Kurumsallaşma İkinici Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi

	t değerı (0,01)	Hata Katsayıları*	Standardize Değerler	R ²
<i>Profesyonelleşme</i>	9,91	0,68	0,92	0,85
<i>rgt Kültürü</i>	15,05	0,53	0,89	0,79
<i>Sosyal Sorumluluk</i>	8,15	0,68	0,81	0,66
<i>Şeffaflaşma</i>	9,19	0,61	0,80	0,64
<i>Standartlaşma</i>	9,05	0,73	0,55	0,31
<i>Formelleşme</i>	4,95	0,73	0,32	0,10

Tablo 2'nin Devamı

<i>Ki-kare</i>	920,39
<i>Serbestlik Derecesi (sd)</i>	344
<i>Ki-kare/ sd</i>	2,67
<i>RMSEA</i>	0,07
<i>NFI</i>	0,93
<i>NNFI</i>	0,95
<i>CFI</i>	0,95
<i>SRMR</i>	0,09

*Gözlenen değişkenlerde tespit edilen en yüksek değerli hata katsayıları

Doğrulayıcı faktör analizinde öncelikli olarak ölçeğin doğru kabul edilmesi için öncelikli kriter olan t değerleri ve hata katsayıları incelenmiştir. Tablo 2'de görüldüğü gibi ölçekte yer alan tüm maddeler için t değerleri $p > 0,01$ düzeyinde anlamlıdır ($t > 2,576$). Bununla birlikte, bütün gözlenen değerlerin hata katsayılarının 0,90'ın altında olduğu ortaya çıkmıştır. Faktör yapısının doğrulanması için ayrıca ki-kare ve serbestlik derecesi oranı (2,67-mükemmel) ve uyum indeksleri incelenmiştir. Alan yazın incelendiğinde, modelin değerlendirilmesinde hangi uyum indekslerinin kullanılması gerektiğine dair tam bir uzlaşma olmadığı için birden fazla uyum indeksinin kullanılması önerilmektedir (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012: 223). Analiz sonucunda RMSEA 0,07 (iyi), NFI 0,93 (iyi), NNFI 0,95 (mükemmel), CFI 0,95 (mükemmel) ve SRMR 0,09 (zayıf) değerleri tespit edilmiş ve ölçüm modelinin uygun olduğu anlaşılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi modellerinde, yapılar arasındaki hiyerarşik ilişkiler hakkındaki varsayımları da gösterilmektedir (Çokluk ve diğ., 2010: 282). Bunun için standardize değerler dikkate alınmaktadır. Standardize değerlere göre kurumsallaşmayı sırasıyla; profesyonelleşme (0,92), örgüt kültürü (0,89), sosyal sorumluluk (0,81), şeffaflaşma (0,80), standartlaşma (0,55) ve formelleşme (0,32) boyutları açıklamaktadır. Bu sıralama R^2 değerleriyle de desteklenmektedir. Alan yazında sıkça bahsedilen ve zaman zaman kurumsallaşmayla aynı anlamda kullanılan formelleşmenin kurumsallaşmayı en az açıklayan boyut olması dikkat çekmekle birlikte formelleşmenin bürokrasi yaklaşımının savunulduğu dönemden günümüze değerlendirilen bir boyut olması ve artık işletmeler tarafından içselleştirilmesi nedeniyle daha az açıklayıcı olduğu varsayılabilir. Bir diğer ifadeyle, birinci sınıf restoranlarda formelleşme ve standartlaşma işletmenin kurumsallaşmasında olmazsa olmazlar arasında yer alırken, bir işletmenin kurumsal olarak algılanmasında diğer boyutlar daha belirleyici olmaktadır.

4.3. Özellikler ile Kurumsallaşma Boyutları İlişkisi

Analizin bu son aşamasında belirlenmiş ve açıklayıcılığına göre sıralanmış olan kurumsallaşma boyutlarının restoran özelliklerini ne ölçüde açıkladığının belirlenmesi amacıyla lojistik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Lojistik regresyon; cevap değişkeninin kategorik ikili, üçlü ve çoklu kategorilerde gözlemlendiği durumlarda açıklayıcı değişkenlerle neden sonuç ilişkisini belirlemede yararlanılan bir yöntemdir (Özdamar, 1997: 461). Bu yöntem, diskriminant analizine benzemekle birlikte normal dağılım şartı aranmaması (Hair ve diğ., 2010: 341) nedeniyle tercih edilmiştir. İki den fazla kategoriye sahip olan ifadelerde her bağımsız değişkende en az 50 kişilik bir grup büyüklüğüne ihtiyaç vardır (Çokluk ve diğ., 2010: 59). Bu nedenle, soruların bir kısmı iki kategorili olarak düzenlenmiştir. Çalışanların sayısına ve eğitim durumuna

ilişkin ifadeler ise veri yetersizliğinden dolayı gruplandırılmamış ve analiz dışı bırakılmış; toplamda 13 özellik analiz edilmiştir.

Hosmer & Lemeshow değeri >0,05, Omnibus anlamlılık değeri <0,05 koşulunda anlamlı olup, değerlendirmede açıklama oranı ki-kare değeri, serbestlik derecesi ile 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, ayrıca standart hata değeri ile Wald değeri incelenmiştir. Yorumlamada ise Tablo 3'de Exp (B) olarak ifade edilen Odds oranından yararlanılmıştır. Buna göre, hata katsayıları için bir sınır değeri 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 değerinde olması istenir (Özdamar, 1997; Kalaycı, 2008; Çokluk, 2010; Alpar, 2011). Bulgular yorumlanırken $Odds = \frac{p(X)}{1-p(X)}$ formülü uygulanmış; kodlamaya göre Exp (B) değeri 1'den küçükse kodlanan ilk kategoriye göre, 1'den büyükse ikinci kategoriye göre yorumlanmıştır. Analiz sonucunda anlamlı etki gücüne sahip dört özellik Tablo 3'de görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre değerlendirmeye alınan 15 restoran özelliğinden sadece dördünün kurumsallaşmayı etkilediği istatistiksel olarak tespit edilmiştir. Bu özellikler ticari durum, zincire bağlı olma, yönetim kurulu/müdürlükle yönetilmesi ve esnek çalışmadır. İlgili bulunan kurumsallaşma boyutlarının ise örgüt kültürü, şeffaflaşma ve formelleşme olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'de görüldüğü gibi 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) düşük olması 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 ve diğ., 2009: 37) birinci sınıf restoranlarda yaşanmadığını göstermektedir. Her ne kadar kurumsallaşma boyutlarıyla doğrudan ilişkisi tespit edilememiş olsa da birinci sınıf restoranların bütün sene hizmet veriyor olması da bu sonucu destekler niteliktedir.

Şeffaflaşma boyutu restoranların hem yönetim durumu 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) ve 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).

Tablo 3. Restoranların Genel Özellikleri ile Kurumsallaşma Boyutları

	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	-	,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	10,782	,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		

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 ilginç 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 etmemektedir. 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 3'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 yanı sıra (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. Zincire bağlı restoranların kendi içindeki dağılımına bakıldığında yerel ve ulusal zincir sayısının ağırlıkta olduğu görülmektedir. 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 ve diğ., 2005) ve menü mühendisliği (Stevens, 1990: 56) ile ilgili belirli 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 verildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Buraya kadar yapılan analiz kısaca değerlendirildiğinde, kurumsallaşma boyutlarından en fazla restoran özelliğini açıklayan boyutun formelleşme olduğu görülmüştür. Formelleşmenin kurumsallaşmanın tanımlandığı ilk günlerden bugüne kadar en fazla konuşulan boyut olması dolayısıyla özelliklerle de en fazla ilişkinin tespit edilmesi beklenen bir sonuçtur. Bununla birlikte, tespit edilen bu sonuç formelleşmenin, restoranların kurumsallaşması için önemini koruduğuna işaret eder. 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. Genel özelliklerde anonim şirket yapısındaki işletmelerin yasal yükümlülükleri gereği halka açıldığı dikkate alındığında bunun şeffaflaşmada önemli bir araç olduğu söylenebilir. Restoranlardaki kişi kapasitesi bakımından büyük işletmeler arasında yer alması ise daha fazla restoranın halka açılma potansiyeline sahip olabileceğini akla getirmektedir. Halka açılma, genellikle büyük işletmeler tarafından tercih ediliyor olup, kurumsallaşma anlamında işletmelere önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Formelleşmeyle ilişkisi de dikkate alındığında halka açılmanın özellikle zincir işletmelerin kurumsallaşmasında bir avantaj oluşturabileceği düşünülebilir.

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 itibarıyla verilerin düzensiz dağılımıyla açıklanabilir. Bununla birlikte dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli sonuç, profesyonelleşmenin kurumsallaşmayı en fazla açıklayan boyut olmasının yanında, herhangi bir özellik ile ilişkisinin tespit edilememiş olmasıdır. Bu durum, restoranların önemli oranda işletme sahipleri tarafından yönetiliyor olmasıyla ilişkili olabilir. Bu durumda restoranlarda profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi ve işletme sahiplerinin yönetime karışmaması kurumsallaşma anlamında önemli bir adım olacaktır. Kararların yönetim kurulu ve müdürlüklerle alınmasının tek başına yeterli olmadığı ve kurumsallaşma tanımında yer alan "tek adam" yönetiminden uzaklaşmak için profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesinin bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Restoranlar gerek insanların günlük hayatında gerekse turizm işletmeleri arasında önemli bir yere sahiptir. Temel bir ihtiyaca hitabeden restoranlar giderek çeşitlenmekte, farklı özellikler kazanmakta ve daha özgün yapılara dönüşmektedir. Bununla birlikte istatistikler restoranlarda genel olarak bir devamlılık sorunu olduğuna, bu sorunun özellikle yeni açılan işletmeler tarafından yaşandığına işaret etmektedir. Devamlılık sorununu işletmelerin çevrelerine uyum sağlayamamalarıyla açıklanmakta ve konu alan yazında uyum/ adaptasyon yaklaşımları kapsamında ele alınmaktadır. Uygulamada ise işletmeler için farklı adaptasyon araçları öne sürülmektedir. Son yıllarda çevreye uyum ve bir devamlılık aracı olarak irdelenen konulardan biri de kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma, tek bir kişiye bağlı olmadan örgütün bütününü kapsaması bakımından insan ömrüyle sınırlı olmayan bir devamlılığı öngörür. Bu noktadan hareketle, araştırmada restoranların devamlılık sorununun çözümüne yönelik kurumsallaşma boyutları incelenmiştir.

Türkiye'deki birinci sınıf restoranlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre restoranların genel olarak kurumsallaşmaya uygun işletmeler olduğ görlmştir. Ticari durumu, iş görenlerin eğitim durumu, kalite belgelerine olan ilgi, kuruluş yerleri, menü türleri, restoran özellikleri, çalışma durumu ve hizmete açık olma durumu birinci sınıf restoranların büyük oranda kurumsallaşma altyapısına sahip olduğnu göstermiştir. Bu olumlu özelliklerinin yanısıra çoğunluğunun 25 yıldan az süredir faaliyet gösteriyor olması ve restoranların işletme sahipleri tarafından yönetiliyor olması, yani profesyonel yöneticilerin istihdam edilmemesi kurumsallaşmayla örtüşmemektedir. Restoranların kurumsallaşma boyutlarına bakıldığında ise sırasıyla; profesyonelleşme, örgüt kültürü, sosyal sorumluluk, şeffaflaşma, standartlaşma ve formelleşme boyutlarının kurumsallaşmayı açıkladığı görlmştir.

Kurumsallaşmayı en fazla açıklayan boyutun profesyonelleşme olması, alan yazında müşteri beklentilerinin en yüksek olduğ konunun da profesyonelleşme olmasıyla örtüşmektedir. Bununla birlikte restoranların işletme sahipleri tarafından yönetilmesi restoranları kurumsallaşmasında en büyük engeldir. Dolayısıyla, kurumsallaşma düzeyini artırmak isteyen restoran sahiplerinin, profesyonel yöneticiler istihdam etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte profesyonelleşme için doğru işte doğru kişilerin istihdam edilmesi, çalışanların daha fazla uzmanlık kazanabilecekleri eğitim faaliyetlerine katılması ve uzmanlığı dâhilinde kendini geliştirmesinin sağlanması, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek kararlara aktif katılımının sağlanması gibi faaliyetler 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 çalışanlar üzerinden daha etkili ve somut ıktıları olan uygulamalar gerçekleştirilebilir. Örneğin, paylaşılan değerlerin artırılması için çalışanlar arası sosyal etkinlikler düzenlenmesi önerilebilir. Bununla birlikte Fransa, İtalya gibi gastronomi konusunda öncü sayılabilecek ülkelerde örnekleri olduğ gibi, restoranın çalışma ekiplerini pazarlama çalışmalarında ön plana çıkarması çalışanın kendini önemli hissetme ve restoranın bir parçası olduğ duygusunu güçlendirebilir.

nc önem sırasında olduğ 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. Araştırmaya göre restoranlarda sosyal sorumluluk daha çok atıkların geri dönüşümü ve enerji tasarrufu konularındaki uygulamalara verilen önemle kendini göstermektedir. Kurumsallaşma üzerindeki etkisi dikkate alındığında restoranların ayrıca yerel değerlerin korunması yönünde faaliyetler gerçekleştirmesi de önerilebilir. Dördüncü sırada yer alan şeffaflaşma ise sosyal sorumluluk algısının bir uzantısı olarak düşünülebilir. Çünkü şeffaflaşmada genellikle müşterilerin sağlık konusunda bilgilendirmesinden bahsedilmiştir. Şeffaflaşmanın açıklama derecesinin yüksek olması yasal düzenlemelerin ötesinde bir gerekliliğe işaret etmektedir. Bu anlamda restoranların turizm belgesi yanında çok sayıda ve çeşitli kalite belgesine sahip olması kalitenin önemsendiğinin bir diğer kanıtıdır. Yine de kalite belgelerinin artırılarak ve paydaşların bu özeni görmesi sağlanarak şeffaflık algısı artırılabilir. Kurumsallaşmada çalışanlara karşı şeffaflaşma, kararların yönetim kurulu/müdürlükle alınmasıyla ilişkilendirilmiştir. Daha önce önerildiği gibi profesyonel yöneticilerin artmasıyla bu algının daha da kuvvetleneceği tahmin edilebilir.

Son iki sırada yer alan standartlaşma ve formelleşme diğer boyutların yanında daha az etkiye sahiptir. Bu, iki boyutun artık işletmeler tarafından benimsenmesinin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, beşeri ilişkilerin arttığı ve müşteri odaklılığın benimsendiği liberal ekonomilerde, formelleşmenin ve standartlaşmanın ötesine geçilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifadeyle, formelleşmenin ve standartlaşmanın restoranların devamlılığında önemli rolü vardır; ancak bir restoranın uzun yıllar faaliyet göstermesi için sadece bu iki boyutun gerçekleştirilmesi yeterli olmayacaktır. Yine de kurumsallaşmanın başlangıcı ve ilk adımı olarak restoranların sağlam temellere oturtulması için bu boyutların sağlanması gerekir. Araştırma sonuçlarına dayanarak, formelleşmenin ve standartlaşmanın sağlanmadığı restoranlarda yöneticilere ticari durumun limited veya anonim şirket olarak değiştirilmesi, gerekli yeterliliğe sahip restoranların halka açılması veya zincir restoran şeklinde yapılması önerilebilir.

Birinci sınıf restoranlarda önemli kurumsallaşma boyutları olarak kabul edilen profesyonelleşme, örgüt kültürü ve sosyal sorumluluk boyutlarının yeni açılanlar başta olmak üzere tüm restoranlarda sürekliliğinin 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 olması, 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 (tam zamanlı istihdam politikasını benimsemek gibi) belirtilen özellikleri sağlayarak bu boyutlara ilişkin stratejileri ön plana çıkarması önerilebilir. Restoranlarda devamlılığın sağlanması için ayrıca profesyonelleşme başta olmak üzere sosyal sorumluluk ve standartlaşma faaliyetlerinin de gerçekleştirilmesi gerekir. Örneğin, yerel hammadde tüketimi, sağlıklı pişirme yöntemlerinin tercih 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 durumunun değerlendirilmesinde ve yetersizliklerin giderilmesinde temel dayanak olarak kullanılabileceği söylenebilir. Bununla birlikte, bu araştıranın Türkiye'deki restoran yöneticilerinin algıları ile sınırlandırıldığı dikkate alındığında, konunun; başka ölkelerdeki uygulamalarla kıyaslama, çalışanların kurumsallaşma algısı gibi farklı araştırmalarla beslenmeye açık olduğu söylenebilir.

6.Kaynakça

- Adalet Bakanlığı (2011), www.adalet.gov.tr (17.11.2011)
- Alpar, R. (2011), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, 3. Baskı Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arnorsson, S. (2013). How are Global Quick Service Restaurant Trends Changing the Icelandic Quick Service Restaurant Industry?, *Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi*. İzlanda: Reykjavik Üniversitesi.
- Badalamenti, V. ve Hamsal, M. (2013), "Business strategy recommendation for Que Rico hamburguesa restaurant" *The Indonesian Journal of Business Administration*, 2(4): 500-508.
- Bodvarsson, Ö.B. ve Gibson, W.A. (1997), "Economic and Restaurant Gratuities" *American Journal of Economics and Sociology*, 56 (2), 187-203.
- Çiçek, D. (2013), "Ev Endüstrisinde İstihdam" İçinde S. Güler (Editör), *Ev Endüstrisi*, ss. 50-80, Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çokluk, Ö. ve diğ., (2010), *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik*, Ankara: Pegem Akademi.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.
- English W. ve diğ. (1996), "Restaurant Attrition: A Longitudinal Analysis of Restaurant Failures" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (2) 17-20.
- Fatimah, U., ve diğ. (2011), "Foodservice Hygiene Factors—The Consumer Perspective" *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 38-45.
- Fine, G.A. (1996), "Justifying Work: Occupational Rhetorics in Restaurant Kitchens" *Administrative Science Quarterly*, 41: (1), 90-115.
- Genç, R. (2009), *Uluslararası Otel ve Restoran Yönetiminde İnsan*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gilding, M. ve diğ., (2013), "Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning" *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Mayıs), 1-14.
- Gottlieb, J.Z. ve Sanzgiri, J. (1996), "Towards an Ethical Dimension and Decision Making in Organizations" *Journal of Business Ethics*, 15, 1275-1285.
- Güçlü, N. (2003), "Örgüt Kültürü" *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf (15.08.2013)
- Gürol, Y. (2005), *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Ha, J. ve Jang, S. (2013), "Variety Seeking in Restaurant Choice and its Drivers" *International Journal of Hospitality Management*, 32, 155-168.
- Hair, J.F. ve diğ., (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7. Baskı, New Jersey: Pearson.
- Hjalager, A.M. ve Andersen, S. (2001), "Tourism Employment: Contingent Work or Professional Career?" *Employee Relations*, 23 (2), 115-129.
- Hua, N. ve diğ., (2013), "An Empirical Framework of Financial Characteristics and Outperformance in Troubled Economic Times: Evidence From The Restaurant

- Industry" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6): 945-964.
- Hwang, J. ve Ok, C. (2013), "The Antecedents and Consequence of Consumer Attitudes Toward Restaurant Brands: A Comparative Study Between Casual and Fine Dining Restaurants" *International Journal of Hospitality Management*, 32, 121-131.
- Jeong, E. ve Jang, S. (2013), "The Impact of Restaurant Green Practices: Does it Really Influence Restaurant Image and Customer Attitude?" *The 18th Annual Graduate Education and Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism*. Seattle, ABD: Nevada Üniversitesi, 138-145.
- Kalaycı, Ş. (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Khan, M.A. (1999), *Restaurant Franchising*, İkinci Baskı, New York: John Wiley and Sons.
- Kimberly, J.R. (1979), Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *The Academy of Management Journal*, 22 (3), 437-457.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2011), www.turizm.gov.tr (21.12.2011)
- Meyer, J.W. ve Rowan, B.(1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony" *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Ninemeier, J.D. (2000), *Management of Food and Beverage Operations*, 3. Baskı, Lansing: Educational Institution.
- Özdamar, K. (1997). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Parsa, H.G., Tesone, D.ve Templeton, A. (2009), "All Employees are not Created Equal: An Alternative Method of Assessing Employee Turnover" *Journal of Foodservice Business Research*, 12, 317-330.
- Sanal, M. ve Efeoğlu, İ.E. (2013), "A Research on Relationship of Institutionalization and Institutional Entrepreneurship" *International Review of Management and Marketing*, 3(2), 58-62.
- Sargut, S. ve diğ., (2010), *Örgüt Kuramları*, (Derleyenler: S. Sargut ve Ş. Özen), 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Selznick, P. (1996), Institutionalizm 'Old' and 'New'. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-277.
- Sen, K.C. (1998), "The Use of Franchising as a Growth Strategy by US Restaurant Franchisors. *Journal of Consumer Marketing*, 15(4) 397-407.
- Sen, S. ve Bhattacharya, C.B. (2001), "Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility" *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 225-243.
- Sermaye Piyasaları Kurulu (2011), www.spk.gov.tr (15.04.2011)
- Stevens, P. (1990), *Lokantacılıkta Başarı rehberi- Lokanta İşletmeciliği*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:466.
- Şekercioğlu, G. ve Güzeller, C.O. (2012), "Ergenler İçin Benlik Algısı Profiline Faktör Yapısının Yeniden Değerlendirilmesi" *Bilgi*, 60, 215-236.
- Yılmaz, C. ve diğ. (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.