

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI**

**RESTORAN İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA KÜLTÜRÜNÜN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUSTAFA GÖKYAR

BALIKESİR, 2021

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI**

**RESTORAN İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA KÜLTÜRÜNÜN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUSTAFA GÖKYAR

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. GÖKSEL KEMAL GİRGİN

BALIKESİR, 2021

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı'nda 201712557008 numaralı Mustafa GÖKYAR'ın hazırladığı RESTORAN İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 06/08/2021 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Düriye BOZOK

İmza

Üye (Danışman) Doç. Dr. Göksel Kemal GİRGIN

İmza

Üye Doç. Dr. Halil KORKMAZ

İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

...../...../2021
Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

08/09/ 2021

Mustafa GÖKYAR

ÖNSÖZ

Pazarlama, insanoğlunun sosyal yaşama geçmesinden itibaren yaşamın vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal ve teknolojik gelişmeler, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik değerler, uluslararası etkenler gibi birçok unsur pazarlamayı etkilemektedir. Pazarlamanın amaca uygun ve belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleşebilmesi, işletmelerin pazar fırsatlarını değerlendirmelerine ve çevre elemanları ile ilişkilerine bağlıdır. Bu durumda, işletmeler pazar kültürlerini ve pazarlama süreçlerini gözden geçirmeli, değişen şartlara ayak uydurmak için gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu çalışmanın temel amacı restoran işletmelerindeki pazarlama kültürünün işletme performansına olan etkisini belirlemektir.

Gerçekleştirdiğim bu çalışma sürecinde gösterdiği yol, katkıları ve bana duyduğu güven için danışmanım Sayın Doç. Dr. Göksel Kemal GİRGIN'e teşekkürlerimi sunarım.

BALIKESİR, 2021

MUSTAFA GÖKYAR

ÖZET

RESTORAN İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

GÖKYAR, Mustafa

Yüksek Lisans, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Göksel Kemal GİRGIN

2021, 102 Sayfa

İşletmeler, rekabet avantajı ve pazar üstünlüğü konularında amaçlarına ulaşmak için farklı gruplar ve kültürlerle birlikte çalışan bir pazarlama kültürüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum işletmelerin iş görme biçimi ve işin kalitesini ifade eden işletme performansını etkilemektedir.

Bu araştırmada pazarlama kültürü ve pazarlama kültürünün işletme performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır.

Araştırmada 4 sorudan oluşan kişisel bilgiler formu ve Webster (1993) tarafından geliştirilen pazarlama kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek “Hizmet Kalitesi, İçsel İletişim, Satış Görevi, Organizasyon, Kişiler Arası İlişkiler ve Yenilikçilik” olmak üzere 6 boyut ve işletme performansı için tek boyut 4 ifade olmak üzere toplam 38 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, pazarlama kültürünün işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pazarlama kültürü boyutlarında ise yaş ve eğitim durumuna göre içsel iletişim, satış görevi, kişiler arası ilişkiler ve yenilikçilik boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Deneyime göre ise satış görevi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Pazarlama kültürü boyutlarından hizmet kalitesi, kişiler arası ilişkiler ve yenilikçilik boyutları ile işletme performansı arasında anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Restoran Performansı, Yiyecek-İçecek İşletmeleri, Pazarlama, Pazarlama Kültürü, İstanbul

ABSTRACT

THE EFFECT OF MARKETİNG CULTURE ON BUSINESS PERFORMANCE IN RESTAURANT BUSİNESESS

GÖKYAR, Mustafa

Master Thesis, Department of Gastronomy and Culinary Arts

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Göksel Kemal GİRGIN

2021, 102 Pages

Businesses need a marketing culture that works with different groups and cultures to achieve their goals in competitive advantage and market superiority. This situation affects the way the businesses operate and the business performance, which reflects the quality of the work. In this study, it is aimed to examine the effects of marketing culture and marketing culture on business performance. In the research, scanning model, one of the quantitative research designs, was applied.

In the study, a personal information form consisting of 4 questions and a marketing culture scale developed by Webster (1993) were used. The scale consists of 38 statements in 6 dimensions as "Service Quality, Internal Communication, Sales Position, Organization, Interpersonal Relations and Innovation" and 4 statements in one dimension for business performance.

According to the results of the research, a significant difference was found in the perception of firm performance by gender. In the dimensions of marketing culture, a significant difference was found in the dimensions of internal communication, sales task, interpersonal relations and innovativeness according to age and educational status. According to the experience, a significant difference was found in the dimensions of the sales task and interpersonal relations. Significant relationships have emerged between the dimensions of marketing culture, service quality, interpersonal relationships, and innovation dimensions, and business performance.

Keywords: Business Performance, Food and Beverage Businesses, Marketing, Marketing Culture, Istanbul

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN	6
2.1. Kavramsal Çerçeve.....	6
2.1.1. Pazarlama Kavramı.....	6
2.1.1.1. Pazarlamanın Gelişim Süreci.....	6
2.1.1.2. Pazarlama Kültürü ve Boyutları.....	8
2.1.1.2.1. İçsel İletişim	15
2.1.1.2.2. Yenilikçilik.....	16
2.1.1.2.3. Kişiler Arası İlişkiler	18
2.1.1.2.4. Hizmet Kalitesi.....	18
2.1.1.2.5. Satış	20
2.1.1.2.6. Örgüt.....	23
2.1.2. İşletme Performansı Kavramı	23
2.1.2.1. İşletme Performans Göstergeleri.....	24
2.1.2.2. İşletme Performansının Ölçümü	29
2.1.2.3. Performans Yönetimi Kavramı	32
2.1.2.4. İktisadi Olan ve Olmayan Performans Ölçme Yöntemleri	35
2.1.2.5. İşletme Performansının Ölçülmesinde Kullanılan Modern Yöntemler.....	37
2.1.3. Yiyecek-İçecek İşletmeleri Kavramı	41
2.1.3.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	41
2.1.3.2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Pazarlama	45
2.1.3.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Pazarlama Süreci.....	46
2.1.3.3.1. Fizibilite (Hazırlık) Çalışmaları	46
2.1.3.3.2. Pazar Analizi	46
2.1.3.3.3. İşletme Çerçevesinin Değerlendirilmesi	46
2.1.3.3.4. Rekabet Analizi	47
2.1.3.3.6. Faaliyet Sonuçlarının Projeksiyonu	48
2.2. İlgili Araştırmalar	48
3. YÖNTEM	54
3.1. Araştırmanın Modeli	54
3.2. Evren ve Örneklem.....	55
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	56
3.4. Verilerin Toplanma Süreci	57

3.5. Verilerin Analizi.....	57
4. BULGULAR ve YORUMLAR	58
4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	58
4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	59
4.3. Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular.....	60
4.4 Pazarlama Kültürü Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	61
4.5. Restoran Performans Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	65
4.6. Pazarlama Kültürü ve Restoran Performansının Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	66
4.7. Fark Testleri	66
4.7.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre T Kesti ve Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları	67
4.8. Hipotezleri Test Etmek Amacıyla Uygulanan Korelasyon ve Regresyon Testi Hipotezleri Test Etmek Amacıyla Uygulanan Korelasyon Testi.....	70
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	78
5.1. Sonuçlar.....	78
5.2.Öneriler.....	80
KAYNAKÇA	82
EKLER	87
EK 1- Anket Formu.....	87

ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 1. Webster'in Pazarlama Kültürü Ölçeğine Ait Boyutlar	11
Çizelge 2. Alanyazında Pazarlama Kültürü Üzerine Yapılmış Çalışmaların Boyutları	12
Çizelge 3. İktisadi Olan ve Olmayan Performans Değerlendirme Yöntemleri İlkelerinin Karşılaştırılması	37
Çizelge 4. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	58
Çizelge 5. Pazarlama Kültürü Ölçeği ve Restoran Performansına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	60
Çizelge 6. Normal Dağılım Analizi	61
Çizelge 7. Pazarlama Kültürü Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	62
Çizelge 8. Restoran Performans Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	65
Çizelge 9. Pazarlama Kültürü ve Restoran Performans Boyutlarına Ait Ortalama Puanlar	66
Çizelge 10. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre T testi ve Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları	68
Çizelge 11. Pazarlama Kültürü Boyutları ve Restoran Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Testi	71
Çizelge 12. Pazarlama Kültürü ve Restoran Performansının Regresyon Analizi	73
Çizelge 13. Araştırmaya Ait Çoklu Regresyon Modeli	76
Çizelge 14. Hipotez Sonuçları	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Modern Satışın Karakteristik Özellikleri	21
Şekil 2. Performans Yönetim Sürecinin Bileşenleri	34
Şekil 3. Dengeli Ölçüm Kartının Bileşenleri	39
Şekil 4. Performans Prizması Modeli Bileşenleri	40
Şekil 5. Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	42
Şekil 6. Araştırma Modeli	55
Şekil 7. Araştırma Sonuç Modeli	76



KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TEMA	: Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
vb.	: Ve Benzeri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu



1. GİRİŞ

Günümüzde hızlı yaşanan teknolojik değişiklikler ile paralel olarak ve modern işletmeler çevrelerini artan rekabet ortamlarına uyum sağlamak adına sürekli olarak güncellemek durumundadırlar. Bu durumda, işletmeler kültürlerini ve işlerini yapma biçimlerini değerlendirmeli ve gerektiğinde müdahale etmelidirler (Postruznik ve Moretti, 2012). Örgüt kültürünün pek çok tanımı bulunmaktadır. Genel hatlarıyla örgüt kültürü, “bireylerin örgütsel işlevselliği anlamalarına yardımcı olan ve dolayısıyla örgütte davranış normlarını sağlayan ortak değerler ve inançlar örüntüsü” olarak tanımlanmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989). Örgüt kültürünün çalışanların davranışları ve işletmenin verimliliği üzerinde yadsınamaz bir etkisi bulunmaktadır (Pascale, 1984; Luk, 1997). Bu etkiye ek olarak örgüt kültürü, teknik ve idari prosedürler de dahil olmak üzere işletmelerin dış çevre ile başa çıkma yeteneğini ve yaklaşımını de etkilemektedir (Webster, 1990; Luk, 1997). Pazarlama literatüründe yapılan geniş çaplı araştırmalar sonucunda pazarlama kültürü kavramı ortaya çıkmasına rağmen pazarlama kültürünün tanımıyla alakalı ortak bir tanım üzerinde anlaşmaya varılamamaktadır. Webster (1993) pazarlama kültürünü, “örgüt içi çalışanlarının pazarlama işlevini anlamalarına ve hissetmelerine yardımcı olan ortak değerler ve inançlar ile ilgili tüm örgüt kültürü unsurları” şeklinde tanımlamaktadır (Webster, 1993). Pazarlama kültürü, işletmelerin tüm pazarlama faaliyetlerinin organizasyonda nasıl yürütüldüğünün önemine işaret etmektedir. Pazarlamaya yönelik bu modern yaklaşım, pazarlama kültürünün, müşteri memnuniyetini işletmede yapılan her hareketin merkezine yerleştirilerek yönetilebilmesini belirtmektedir (Vranesevic vd, 2002).

Yapılan çalışmalarda, pazarlama kültürünün örgütsel performans ve kârlılık üzerindeki etkisinin altı çizilmektedir (Webster, 1993; Homburg ve Pflesser, 2000; Harrison ve Shaw, 2004; Biloslavo ve Trnavcevic, 2011; Postruznik ve Moretti, 2012). Ancak, bu önemli katkıya rağmen, pazarlama kültürünün kavramsal tanımına

dair bir fikir birliği henüz ortaya konmamıştır (Zostantiene ve Vaiciulenaite, 2010). Webster (1990, 1993) pazarlama kültürünü altı boyutta işlevselleştirmektedir. Bu boyutlar: hizmet kalitesi, kişilerarası ilişkiler, kişilerarası iletişim, yenilikçilik, organizasyon ve satış görevidir.

Bu çalışmada, Webster'in 1990'da ortaya sürdüğü pazarlama kültürü ölçeği kullanılarak, İstanbul'da bulunan restoran işletmelerinin performansı üzerinde pazarlama kültürünün etkisini belirlemek amaçlanmaktadır.

1.1. Problem

Değişen ve gelişen pazar şartlarında işletmeler pazarda tutunabilmek için rekabet edebilirlik seviyelerini sürekli olarak yükseltmek zorundadır. Çağdaş iş pratiği, hizmet firmalarında pazarlamanın başarılı bir şekilde uygulanmasını savunan bir kurum kültürünün benimsenmesini talep ediyor gibi görünmektedir. Bu görüşlerin savunucuları, hizmet kültürünün hizmet pazarlamasında önemli bir rol oynadığını, çünkü özellikle yüz yüze görüşmelerde hizmetlerin eş zamanlı sunulması ve alınmasının çalışanlar ve müşteriler arasında fiziksel, örgütsel ve psikolojik bir birlik oluşturduğunu ileri sürmektedir (Webster, 1993).

Pazarlama kültürünün gerekliliklerinden biri müşterilerin de bu kültürü hem doğrudan hem de dolaylı olarak algılayabilmeleridir (Appiah-Adu vd., 2006) Yapılan araştırmalara göre işletme içindeki pazarlama kültürünün tanınması ve kültüre uygun faaliyetlerin geliştirilmesi işletme performansını olumlu biçimde etkilemektedir. Pazarlama kültürünün işletme çalışanlarının davranışlarından ziyade, kurum içindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren temel varsayımlar ve tutumlar olduğu düşünülmektedir (Singh, 2009).

İstanbul'daki restoran işletmelerinin pazarlama kültürlerinin işletme performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır. Bu etki, çalışmanın araştırma yöntemini oluşturan Webster'in 1990 ve 1993 yıllarında oluşturduğu ve geliştirdiği Pazarlama Kültürü ölçeği ile belirlenmeye çalışılmıştır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, İstanbul'da bulunan restoranların performansı üzerinde pazarlama kültürünün ve boyutlarının etkisini değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır:

1- Pazarlama kültürünün işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

2- Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri açısından pazarlama kültürü anlamlı farklılık göstermekte midir?

3- Pazarlama kültürü boyutları ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4- Pazarlama kültürü boyutları işletme performansının anlamlı bir etkisi var mıdır?

1.3. Önem

İstanbul'da bulunan restoran işletmelerinin pazarlama kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi değerlendiren başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Uluslararası ve ulusal alanyazın incelendiğinde pazarlama kültürüne odaklanmış çeşitli araştırmalara (Webster, 1993; Webster, 1995; Singh, 2008; Appiah-Adu vd., 2006; Luk, 1997; Harrison, 2004; Hamşioğlu, 2017; Al Mohammad, 2013; Candan vd., 2012) rastlanmıştır. Ancak Türkçe literatürde pazarlama kültürü ve hizmet sektöründeki işletmelerle olan ilişkisine dair çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Gerek İstanbul'daki gerekse Türkiye'nin çeşitli illerindeki restoran işletmecileri uzun vadeli hedeflere ulaşmak ve pazarlama kültür stratejilerini geliştirmek için bu araştırmanın bulgularından yararlanabileceklerdir.

Bu çalışmadan sonra özellikle İstanbul'daki restoran işletmeleri ve bu endüstrisinde faaliyetlerini genişletmeyi planlayan uluslararası restoranlar, artık pazarlama kültürü boyutlarına ve bunların performansa olan etkisine dair deneye dayalı kanıtlara sahip olacaklardır.

1.4. Varsayımlar

Webster'in oluşturduğu Pazarlama Kültür Ölçeği'nden yola çıkılarak hazırlanan anket İstanbul'da bulunan restoran işletmelerindeki yöneticiler ve çalışanlar tarafından eksiksiz ve tarafsız şekilde doldurulacağı varsayılmaktadır.

Araştırmada örneklem İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan Kültür ve Turizm Bakanlığı internet sitesinde yer alan birinci sınıf restoran yöneticilerinin seçilmesinin nedeni işletmelerin küçük işletmelere nazaran daha kurumsallaşmış ilkelere sahip olması ve tüketici tatmininin daha ön planda tutulması varsayımdır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen alan yazın içerisindeki kaynaklarla sınırlıdır. Ayrıca araştırma sadece pazarlama kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisini de incelemiştir. Araştırma alanı 2019 Ocak-Haziran tarihleri arasında İstanbul ilinde aktif olarak hizmet veren restoran işletmeleri ile sınırlıdır. Bu yüzden bulgular daha fazla inceleme yapılmaksızın diğer hizmet sektörlerine genelleştirilemez.

1.6. Tanımlar

Restoran: Restoranlar; misafirlerine rahat ve huzurlu bir şekilde yeme ve içme olanağı sağlayan, gerek tek başına ve gerekse bir konaklama tesisine bağlı olarak çalışan kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2016: 44).

Pazarlama: "Tüketicilerin tatmin edilecek ihtiyaç ve isteklerinin önceden belirlenerek bu ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ulaşımını sağlayan ve daha sonra tüketicilerde yeni ihtiyaç ve satın alma motifleri yaratan hizmet ve tekniklerin ortaya konulması" şeklinde tanımlanmaktadır (Hacıoğlu, 2014: 3)

Pazarlama Kültürü: Deshpande ve Webster (1989) pazarlama kültürünü "bireylerin örgütsel işlevselliği anlamalarına yardımcı olan ve onların organizasyondaki davranış normlarına ayak uydurmalarını sağlayan ortak değerler ve inançlar modeli" şeklinde tanımlamaktadır.

Performans-İşletme Performansı: Performans, genel olarak belirlenen düzeye ne ölçüde yakın sonuçlara ulaşıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. İşletme performansı ise “durumun işletmeler açısından değerlendirilmesi” şeklinde belirtilmektedir (Küçük, 2015: 323).



2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kavramsal Çerçeve

Tezin araştırma probleminin dayandırıldığı kuramsal altyapı bu bölümde incelenmiştir. Tezin problemi çerçevesinde şekillenen bu kuramsal altyapı ise sırasıyla pazarlama kavramı ve pazarlama kültürü, işletme performansı kavramı ve yiyecek/içecek hizmetleri sunan işletmeler başlıklarından oluşmaktadır.

2.1.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlama kavramı, doğru ürün ve/veya hizmeti, doğru fiyat, doğru yer, doğru zaman içerisinde kar ederek bulundurma, mevcut ve potansiyel tüketicilere, ihtiyaçları giderici ürün ve/veya hizmetleri sunmak için planlama, fiyatlama, dağıtım ve satış çabalarını tümünü içeren faaliyetler bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005, s. 275).

Genel anlamda bir işletme, en iyi örgüt yapısına, en yetenekli yöneticilere, şimdiye kadar yapılmış en kaliteli ürün ve/veya hizmete sahip olsa bile, ürün ve/veya hizmetlerini müşteriye ulaştıramadıkları sürece bunların hiçbir anlamı bulunmamaktadır. Bu noktada pazarlama, işletmeler için potansiyel tüketicileri müşterilere dönüştüren sihirli bir değnektir. Pazarlama üreticiler için olduğu kadar tüketiciler içinde birçok fayda sağlamaktadır. Nitekim pazarlama, tüketiciye ürün ve/veya hizmete sahip olma fırsatı vererek mülkiyet faydası sağlamak, ürün ve/veya hizmeti istediği zaman bulabilme imkânı sunmak ve buldukları yerde ürünü alabilmelerini sağlamak gibi kolaylıklar getirmiştir (Öztürk, 2009, s. 5-6).

2.1.1.1. Pazarlamanın Gelişim Süreci

Pazarlama kavramı gelişim süreci boyunca geçmişten günümüze kadar bir takım değişim ve dönüşümlere maruz kaldığı aşamalardan geçmiştir. Bu aşamaların

ne zaman başladığını saptamak, pazarlamanın tarihsel gelişim sürecinin incelenmesinde bir referans noktası oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda pazarlama olgusunun başlangıç noktasını endüstriyellemenin insan yaşamında yer almaya başladığı 1850'li yıllara dayandırmak mümkündür. 1850'li yıllardan başlayarak günümüze kadar ise pazarlama anlayışının tarihsel gelişimi 4 aşamada incelenmektedir. Bunlar; üretim/ürün temelli pazarlama anlayışı, satış odaklı pazarlama anlayışı, tüketici-pazar odaklı pazarlama anlayışı (klasik pazarlama anlayışı) ve bütünsel pazarlama (müşteri odaklı pazarlama) yaklaşım aşamalarıdır. Bu aşamalardan ilki olan ve 1850 ile 1900 yılları arasında kapsayan üretim/ürün temelli pazarlama anlayışının en ayırt edici özelliği, tüketici talebinin arz kapasitesinden oldukça yüksek olması ve bunun sonucunda da dönemin işletmelerinin nitelik bakımından yetersiz olsa bile ürettiği ürünleri kolaylıkla satabilmesidir (Alabay, 2010, s. 215).

Ürün/üretim temelli pazarlama anlayışı döneminin ardından, yani 1900-1950 yılları arasında ise piyasalardaki arz ve talep oranının eşitlendiği, işletme sayılarının hızla artarak rekabetin yoğunlaştığı ve dolayısıyla bir ürün/hizmeti satmanın üretmekten çok daha zor olduğu satış odaklı pazarlama anlayışı hâkim pazarlama felsefesi olarak kabul görmüştür. Satış odaklı pazarlama anlayışı döneminde işletmeler sadece ürün/hizmet üreterek karlılık düzeylerini arttıramayacaklarını, bunun yanında etkili bir tutundurma faaliyetinin de gerekli olduğu gerçeğini kavramışlardır. Ancak söz konusu bu tutundurma çabaları çoğu zaman bilimsel gerçekliklerle çelişmiş ya da etik dışı yöntemlere başvurulmuştur. Nitekim bu dönemde birçok işletme yanıltıcı ve aldatıcı reklamlar kanalıyla satış oranlarını arttırmaya çalışmıştır (Tekin, Şahin ve Göbenez, 2014, s. 226).

Pazarlamanın tarihsel gelişimi açısından üçüncü aşama tüketici-pazar odaklı pazarlama anlayışı dönemidir. Bu dönem, hem ürün/üretim aşamasında olduğu gibi ürün/hizmetlerin üretiminde tüketici istek ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği ve pazarın kontrolünün tamamen üretici işletmelerde olduğu, hem de ürün/hizmetlerin yanıltıcı, baskıcı ve aldatıcı tutundurma çabalarıyla satıldığı satış odaklı pazarlama döneminden oldukça farklıdır. Nitekim özellikle 1950'li yıllardan sonra işletmeler, arz miktarının talep oranını aştığını gözlemlemiş ve artık daha çetin bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmelerinin yolunun tüketicilerin gereksinimlerini karşılayabilecek ürün/hizmetler geliştirmekten geçtiğini anlamışlardır. Dahası, söz

konusu dönemde tüketicilerin hem gelir hem de bilinç düzeylerinin artmasıyla birlikte işletmeler, tüketici de değer algısı yaratan ürün/hizmetler ile tüketici memnuniyetini sağlayıp kazanç elde etmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla pazarlama kavramının felsefi açıdan öncelikleri değişmiştir. Bir başka deyişle, işletmeler artık ürettikleri ürün/hizmete uygun tüketiciler bulmuyor, tüketicilere uygun ürün/hizmet geliştirmektedirler (Bulut, 2012, s. 15).

Pazarlama sürecinin içinde bulunulan mevcut aşaması ise özellikle klasik pazarlama anlayışından sonra ortaya çıkan ve pazarlama yaklaşımlarına bütünsel bir bakış açısı kazandıran bütünsel pazarlama anlayışıdır. Bütünsel pazarlama dönemi esasen birbirinden farklı işlevlere sahip birtakım pazarlama anlayışının entegrasyonu ile oluşmuş bir aşamaya işaret etmektedir. Bütünsel pazarlama genel anlamda ilişkisel pazarlama, içsel pazarlama, bütünleşik pazarlama ve performans pazarlama (performans pazarlama; finansal sorumluluk pazarlaması ve sosyal sorumluluk pazarlaması olarak ikiye ayrılmaktadır.) olmak üzere dört boyutlu bir yapı altında incelenmektedir (Ödemiş ve Hassan, 2019, s. 132). Daha sofistike bir özellik gösteren bu pazarlama döneminin temelinde, “hedef piyasalarındaki bireysel müşterilerin çok yakından izlenmesi ve pazarlama etkinliklerinin müşteri gereksinimlerine göre uyarlanması gerçeği yatmaktadır. Böylece müşteri memnuniyeti ve bağımlılığı ile hayat boyu bir kazanç ve istikrar elde edilebilir.” ilkesi bulunmaktadır (Topçu ve Işık, 2007, s. 8).

2.1.1.2. Pazarlama Kültürü ve Boyutları

İşletmeler, paydaşları olan müşterilerinin beklentilerindeki artışa paralel olarak, teknoloji ve bilişim dünyasında yaşanan değişimler ile diğer karmaşık etmenlerin (örneğin hızla artan rekabet ve kürselleşme) tesir gücü göz önüne alındığında, hızlı ve daha radikal değişiklikler yaşamaktadırlar. Sonuç olarak, bu değişim ve eksen kaymaları ise işletmelerin kültürlerini ve iş yapış şekillerini değişen koşullara göre en verimli şekilde uyum göstermeye zorlamaktadır (Postruznik ve Moretti, 2012, s. 36). Bu noktada pazarlama teorileri ve profesyoneller, işletmeleri söz konusu bu değişimlere karşı daha dirençli hale getirecek başarılı bir pazarlama stratejisi uygulamasının büyük ölçüde organizasyon kültürüne dâhil olan duyarlı ve esnek bir değer kümesine dayandığını kabul ederler (McNeil, Myers ve Adam, 2001,

s. 66). Bahse konu olan örgüt kültürü kavramının genel geçer tanımı ise bireylerin içinde yer aldıkları örgütlerin işleyişini anlamalarına yardımcı olan ve böylelikle onların örgüt içinde istenilen davranışları sergileyebilmeleri için gerekli normları sağlayan değerler ve inançlar bütünüdür (Deshpande ve Webster, 1989, s. 4). Başka bir deyişle kültür, örgüt içindeki bireylerin geliş güzel davranışı değildir; daha ziyade, organizasyon içindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren temel değerler ve tutumlardır (Harrison ve Shaw, 2004, s. 392). İşletmeler açısından düşünüldüğünde örgüt kültürü, iç müşteriler olan çalışanların davranışları ve işletmelerin verimliliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Ayrıca işletmelerin dış çevresi ile mücadele etmede ihtiyaç duyulan teknik yeterlilik ve idari süreçler (değişen pazar yapısı ya da rekabet koşullarına göre yeni bir pazarlama stratejisi geliştirmek, kriz süreçlerini yönetebilmek vb.) gibi işletmenin birçok yeteneğini de etkiler (Al-Mohammad, Akroush ve Odetallah, 2014, s. 795).

Pazarlama üzerine yapılan gerek yerli gerekse yabancı birçok alanyazını çalışması işletmeler tarafından inşa edilen ve gelişen örgütsel kültür olgusuna ilgi göstermiştir (Singh, 2005; Biloslavo ve Trnavcevic, 2011; Postruznik ve Moretti, 2012; Al-Mohammad, Akroush ve Odetallah, 2014; Hamşioğlu, 2017). Bu ilginin bir çıktısı olarak örgütsel kültür olgusu ve bu olguya ait bütün unsurlar ile daha genel bir çatı oluşturan pazarlama kültürü kavramı başlığı altında birçok kez söz konusu alanyazında incelemeye başlanmıştır. Webster (1995) pazarlama kültürünü, çalışanların pazarlama etiğini anlamalarına ve “hissetmelerine” yardımcı olan, işletme içerisinde paylaşılan ortak değerleri ve inançları ifade eden ve bir işletmenin genel anlamda sahip olduğu kültürünün bir bileşeni olarak tanımlamaktadır. İşletme, çalışanlarından işletmenin pazarlama kültürüne uygun davranış normları geliştirmeleri beklentisindedir. Nitekim Webster (1990), çalışanların pazarlama kültürü algıları ile işletmenin gerçek pazarlama uygulamaları arasındaki farkın işletmenin pazarlama kültürünün uygunluğunun bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Webster’in bu tespitinden yola çıkarak, işletme çalışanlarının işletmenin değerlerini, inançlarını, ilkelerini ve imajını benimsemesi ve işletmenin de bu unsurlara sadık kalarak pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmesi pozitif bir pazarlama kültürü algısına işaret edeceğinden bahsedilebilir.

Bir pazarlama kültürünün, işletme personelinin ortak hedefler doğrultusunda, rekabet avantajı sağlamak ve pazar üstünlüğü elde etmek için işlevselleştirildiği

söylenir. Bu hedeflere ulaşmak için ise işletmeler, çoğu zaman farklı grup ve hiyerarşik kültürlerle birlikte çalışan bir pazarlama kültürüne sahip olabilmektedirler. Tüm bu kültürler organik, çünkü belirli bir kültürü gösteren bir işletmeden çok, bir işletme içinde çok sayıda alt kültür var olabilir ve belirli kültürler işletme içindeki gruplara ait kültürlere hâkim bile olabilir (Harrison ve Shaw, 2004, s. 392). Dolayısıyla, bu bakış açısına uygun olarak, pazarlama kültürünü işletme içindeki farklı kültürlere ait belirli pazarlama tutumlarının, bilgiyi temel alan inançların, değerlerin ve varsayımların bir sentezi olarak tanımlamakta mümkündür (Singh, 2005, s. 83).

Pazarlama kültürü kavramını daha işlevsel bir hale getirmek adına yapılan birçok çalışma beraberinde bu kavramı daha girift ve zaman zaman birbirinden farklılaşan çok boyutlu bir kavram haline getirmiştir. Bunun nedeni ise araştırmacıların pazarlama kültürü algılarından kaynaklanan farklılıkların bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Örneğin, bazı çalışmalar pazarlama kültürünü pazar oryantasyonu ile ilişkilendirirken (Harrison ve Shaw, 2004), bazıları ise onu örgüt kültürü ile ilişkilendirmektedirler (Singh, 2005).

Pazarlama kültürünü ölçmek için kullanılan ilk ölçek Webster (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek daha sonra farklı araştırmalarda da kullanılmıştır (McNeil, Myers ve Adam, 2001; Al-Mohammad, Akroush ve Odetallah, 2014; Hamşioğlu, 2017) . Çizelge 1’de Webster’in pazarlama kültürü ölçeğine ait boyutlar ve bu boyutların içeriklerine dair kısa tanımlamalara yer verilmektedir.

Çizelge 1. Webster'in Pazarlama Kültürü Ölçeğine Ait Boyutlar

Boyutlar	Boyutlara İlişkin Açıklamalar
Kişiler arası İlişkiler	İşletmenin çalışanlarına karşı tutum ve davranış şeklini açıklar.
Satış Görevi	Çalışanlara pazarlama yaklaşımını benimsetmek konusunda yardımcı olunur.
Örgüt	Çalışanların düzen ve ahenk içerisinde çalışmasının nasıl sağlanacağını açıklar.
İçsel İletişim	Çalışanların işletme yönetiminden beklentilerini ve işletmenin pazarlama sürecinde yer alma fırsatları hakkında nasıl bilgi sahibi olduklarını açıklar.
Yenilikçilik	İşletmenin ve çalışanların ne kadar değişime açık olduklarına ilişkin düzeylerini açıklar.
Hizmet Kalitesi	Hizmet kalitesinin sağlanmasına ilişkin ifadeleri barındırır.

Kaynak: McNeil M., Myers S. ve Adam D. (2001). The reliability of Webster's marketing culture instrument: some Western Australian findings. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (4), 66-78.

Bir diğer çalışmada Singh (2005), genel anlamda pazarlama teorilerinin müşteriye işletmenin genel faaliyetlerinin merkezine yerleştiren bir iş felsefesi olarak kabul edildiğini varsaymıştır. Sonrasında ise pazar oryantasyonunun (veya pazar odaklı davranış), bir işletmenin “pazarlama kavramını” ne ölçüde uyguladığının bir göstergesi olarak kullanıldığına dair bir tanıma atıfta bulunmuş ve nihayetinde ise pazar oryantasyonunu pazarlama kültürünün temel göstergesi olarak nitelemiştir. Bir başka deyişle, bir işletmenin pazarlama kültürünün pazar oryantasyonu derecesini etkileyeceğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda pazarlama kültürünü; pazarlama tutumu, bilgi (temel inançlar, değerler ve ilkeler), davranış (pazar odaklılık), operasyonel politikalar/faaliyetler ve hizmet performansı (müşteri memnuniyeti) olarak 5 boyut altında incelemiştir. Çizelge 2 araştırmacıların pazarlama kültürü algılarındaki farklılıklar ve bu farklılıklardan kaynaklı boyut çeşitliliğine dair çeşitli ipuçları sunmaktadır.

Çizelge 2. Alanyazında Pazarlama Kültürü Üzerine Yapılmış Çalışmaların Boyutları

Yazar	Araştırmanın Amacı	Pazarlama Kültürünün Boyutları
Conrad ve Brown (1997)	İşletme kültürünün ve çevresel tehditlerin dört unsurunun, genel firma performansını en iyi duruma getiren en uygun karışımı oluşturmak için nasıl birleştiğini incelemek	1) Müşteri yönlülük, 2) Rakip yönlülük, 3) Birimler arası koordinasyon
Homburg ve Pflesser (2000)	Pazar odaklı kültürün farklı katmanlarını ölçmek için ölçek geliştirilmesi ve pazar odaklı kültürün farklı bileşenleri arasındaki ilişkileri analiz etmek	1)Pazar yönlülüğü destekleyen paylaşılan değerler, 2) Pazar yönlülük için normlar, 3) Pazar yönlülük için eserler, 4) Pazar yönlü davranış
Harrison ve Shaw (2004)	İşletmenin içindeki tüm personelin pazar yönelimini ve pazarlama kültürünü ve organizasyondaki diğer üyelerin pazarlama konseptinin başarıyla uygulanmasına engel oluşturan veya engelleyen boyutlarını belirlemek	1) Pazar istihbaratının toplanması, 2) müşteri yönlülük, 3) rakip yönlülük, 4) Birimler arası koordinasyon
Singh (2005)	Finlandiya araştırma kütüphanelerinin pazarlama kültürünün altında yatan ilgili konuları ve kütüphane yönetiminin modern pazarlama teorileri ve uygulamaları hakkındaki farkındalığını inceler.	1) Pazarlama tutumları, 2) Bilgi, 3) Davranış, 4) İşlemsel politikalar ve faaliyetler, 5) Hizmet Performansı
Biloslavo ve Trnavcevic (2011)	Pazarlama kültürünün ölçümü için bir enstrümanın sunumu ve incelenmesi	1) Kalite, 2) Memnuniyet, 3) Kişililer Arası İlişkiler, 4) Rekabet Gücü, 5) Örgüt, 6) İçsel İletişim, 7) Yenilik

Kaynak: Al-Mohammad, S., Akroush M. ve Odetallah A.,L. (2014). Marketing culture and business performance re-examination of Webster's marketing culture measurement scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 32 (7), 794-822.

Pazarlama kültürü kavramını yalnızca tanım farklılıkları ve çok boyutluluk açısından incelemek yetersiz bir içgörü edinmeye neden olabilir. Bu nedenle pazarlama kültürünün hizmet sektörü ve üretim endüstrisi gibi ekonomik sahalarda nasıl uygulandığını ve ne gibi sonuçlar yarattığını anlayabilmek önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, Webster (1990) tarafından üretim endüstrisindeki işletmeler ve hizmet sektöründeki işletmeleri pazarlama kültürünün önemine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin pazarlama kültürüne daha fazla önem verme eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır. Hizmet sektörünün kendisi benzersiz ve biricik kılan bazı özelliklerinden (soyutluk, hizmetlerin üretildiği yerde tüketilmesi, değişkenlik vb.) dolayı, ürün endüstrisinden farklı olması ve pazarlama uygulamalarının görece daha zor yürütülmesi gibi nedenler hizmet sektöründeki işletmelerinin pazarlama kültürü uygulamalarına daha duyarlı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Hizmet özelliklerinin söz konusu bu benzersiz özellikleri gereği hizmet sektöründeki işletmelerin çalışanlarının daha fazla anlaşılmasını ve çalışan bağlılığını gerektirmektedir. Pazarlama kültürü üzerine yapılan ilkin çalışmalar, pazarlama uygulamalarının başarısını sağlamak için işletmenin benzer tutum ve davranışlara sahip olan üst yönetimi veya pazarlama departmanının tam bir birim olarak örgütlenmesiyle gerçekleşeceğini kabul etmişlerdir. Ancak daha yakın zamanlı çalışmalar göstermiştir ki, bir işletmenin tüm çalışanları, pazarlama departmanında olmayanlar ve tüketicilerle doğrudan temasta bulunmayanlar dahi, tüketici değerlendirmesini etkileme yeteneğine sahiptir (Harrison ve Shaw 2004, s. 392). Pazarlama kültürünün hizmet sektöründeki işletmeler katkısını, çalışanların müşterilere hizmet etme taahhüdü şeklinde formüle etmek bu açıdan doğru bir yaklaşımdır. Ayrıca, pazarlama kültürü, çalışanların pazarlama işlevini daha iyi anlamalarına ve çalışmalarını değil aynı zamanda müşterilerin beklenmedik taleplerini de güvenilir ve başarılı bir şekilde yerine getirecek şekilde öngörülebilir bulunmalarına yardımcı olabilmektedir. Buna göre, pazarlama kültürü hizmet sektöründeki çalışanlarına daha az maliyetle daha kaliteli hizmetler sunmalarını sağlayabilecektir. Daha kaliteli hizmetler ise müşteri memnuniyetini artıracak, bu da işletme hakkında daha olumlu geri bildirimler alınmasına olanak sağlayacaktır. Özellikle küçük boyutlu ve sınırlı finansal yeteneklere sahip olan hizmet sektörü işletmeleri, sağlıklı bir pazarlama kültürü oluşturduğu takdirde hem azalan maliyetleri hem de ağızdan ağıza pazarlama yöntemi gibi uygulamalarla daha rekabetçi bir konuma erişebileceklerdir (Al-Mohammad, Akroush ve Odetallah, 2014, s. 798).

Başka bir açıdan incelendiğinde, hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanları, işletmenin pazarlama kültürünü politikalarını ve prosedürlerini gönülsüz bir şekilde benimserler ise bu durum olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü

hizmet işletmesi çalışanları müşterilerinin gözünden uzak değildir. Başka bir deyişle, gerek işletme çalışanın davranışını ve gerekse müşterinin satın alma davranışını kalite kontrolü için bir şans veya alan yoktur. Bu açıdan değerlendirildiğinde pazarlama kültürü işletme-çalışan arası karşılıklı tutarlılık ve gönüllük sonucu ortaya çıkan bir fenomendir (Soleiman, Vahabzadeh ve Mehrani, 2016, s. 1888).

Kendisi de bir hizmet sektörü paydaşı olan turizm endüstrisi de, geniş turizm ortamının iç dinamiklerinden kaynaklanan tehditlerin ve dış baskıların artmasıyla, turizm endüstrisindeki hiçbir paydaşın güçlü bir pazarlama kültürünün sağlayabileceği yararları görmezden gelemeyeceği ortaya çıkmıştır. Bir turizm işletmesinde pazarlama kültürünün bütün boyutlarının etkili bir şekilde beslendiği durumlarda, işletmenin müşteri sadakati oranlarına olumlu katkıda bulunduğunu destekleyen kanıtlar vardır. Nitekim, müşteri sadakati oranındaki % 5'lik bir büyümenin % 25'ten % 85'e kadar işletmenin kar seviyelerini artırabileceğini belirleyen çalışmalar mevcuttur. Bu nedenle turizm işletmeleri pazarlama kültürü olgusunun önemini anladıkça, işletme içerisinde pazarlama kültürünü benimsetme çabalarına da giderek daha fazla bütçe ayıracakları düşünülmektedir (Appiah-Adu, Fyall ve Singh, 2000, s. 107-108).

Turizm endüstrisi başta küreselleşmenin yarattığı eksen kayması ve paradigma değişikliği gibi nedenlerle daha rekabetçi hale gelmektedir. Turizm endüstrisi de içinde bulunduğu hizmet sektörünün kendine özgü özelliklerinden doğan pazarlama sorunları sebebi ile müşterilerin beklentilerini karşılamak da zaman zaman zorlanabilmektedir. Bahse konu olan sorunların üstesinden gelebilmek için değişik pazarlama stratejilerini uygulamak ve bu stratejiler ile başarıya ulaşabilmek için ise etkin bir pazarlama kültürü yaratmak gerekli görülmektedir. Örneğin, pazarlama kültürünün bir bileşeni olan ve işletmelerin yeni ürün/hizmet geliştirmeye, yeni fikirlere açık olmaya ya da yeni pazarlama stratejilerine kendilerini adapte edebilme yeteneklerine işaret eden yenilikçilik boyutu, turizm sektöründe verimliliğin artmasında önemli bir katma değer yaratmaktadır. Buradan hareketle, özellikle ürün ve/veya hizmetlere ilişkin yenilik yapmaya olan ihtiyaç tıpkı diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm işletmeleri için de hayatta kalabilmek adına oldukça önemlidir. Aksi halde turizm işletmelerinin talep yaratabilmeleri ya da mevcut talebi kendilerine çekebilmeleri oldukça zorlaşacaktır. Müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişimi anlayabilmek ve bunu yenilikçi ürün ve hizmetler aracılığıyla sürekli

rekabet edebilirlik adına kullanmak (Hamşioğlu, 2017, s. 80), pazarlama kültürü sürecinin işletme için yarattığı katma değerlerden birisidir.

2.1.1.2.1. İçsel İletişim

Gerek organizasyon kültürünün gerekse pazarlama kültürünün önemli bir parçası olan içsel iletişim, işletmenin hedefleri ile işletme çalışanlarının hedeflerini ortak bir hale getirerek eş güdüm sağlama sürecini ifade etmektedir. Alanyazında işletmelerin insan kaynakları üzerine yapılan araştırmalarda içsel iletişim bir yönetim aracı olarak görülürken, pazarlama kaynakları üzerine yapılan araştırmalarda ise işletme çalışanları i müşteri olarak değerlendirilirler. Bu nedenle işletmeler, çeşitli içsel iletişim faaliyetleri (grup çalışmaları, işletmeye ve işletme çalışanlarına yönelik dergiler ya da aylık bültenler, ailelere yönelik aktiviteler, toplantılar, yarışmalar, oyunlar vb.) yürüterek i pazarları olan çalışanları ile sağlıklı bir etkileşim kurmayı ve çalışanlarının memnuniyetini kazanmayı hedeflerler (Vercic, Vercic ve Sriramesh, 2012, s. 224).

alışan memnuniyetini ve sadakatini kazanmak ise çalışanları ile iletişim kurmak isteyen güçlü bir örgütsel kültürün özellikleri ile paralellik göstermektedir. Çalışanlara sorumluluklar verilerek onlara gösterilen güven, işletme ya da işletme yönetimi tarafından alınan kararlara ilişkin çalışan görüşlerini alarak onlara verilen değer, çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler vasıtasıyla çalışan motivasyonunu arttırmak gibi birçok faaliyet işletmelerin sıklıkla kullandığı iletişim araçları olabilmektedir. İçsel bloglar olarak adlandırılan ve genellikle kurumun intranet ağı üzerinden bir link verilerek ulaşılan ve çalışanların birbiriyle yatay ve dikey iletişim kurabildikleri bloglara sahip işletmelerin güçlü bir içsel iletişime sahip oldukları söylenbilir. Bu türden bloglarda, bloga yüklenen iletiler, gerek çalışanlar, gerek yöneticiler gerekse müşteriler tarafından okunup sonrasında da iletiye ilişkin olumlu/olumsuz yorumlar yapılarak geri bildirim sağlanır. Söz konusu bu bloglar işletmenin Őeffaf bir örgütsel kültür ve içsel iletişim politikası benimsediğini gösterir (Karcioğlu ve Kurt, 2009, s. 6-7).

İşletmenin varlığını, karlılığını ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmesi adına içsel iletişimin önemine işaret eden bir başka örnek ise IKEA Türkiye’de yapılan bir araştırmadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre IKEA alışanlarının

çalıştıkları işletmeden gurur duyma sebeplerinin % 63'ü iletişim ve iş ortamından kaynaklanmaktadır. Çalışanların % 83'ü işletme içindeki iletişim ortamından memnundurlar. Memnuniyet nedenlerinin % 70 i “sıcak ilişkiler, toplantılar, işletmede olan bitenden haberdar olma” gibi işyerindeki olumlu iletişim atmosferine işaret eden ifadelerdir (Sungur, 2019, s. 126).

2.1.1.2.2. Yenilikçilik

Alanyazında yenilikçilik kavramı birçok farklı yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu duruma neden olan en belirgin gerekçe ise yenilikçiliğe ilişkin kategorizasyon farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, ürün ve süreç yenilikçilik olarak iki kategoride değerlendirilebilecek yenilikçilik kavramı, bu temel sınıflandırmanın ötesine geçerek dördtür (ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve organizasyonel yenilikçilik) altında incelenmiştir. Örneğin, ürün inovasyonu tanımı gereği, işlevsel özelliği ya da kullanım amacı açısından kayda değer bir şekilde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir ürün ve/veya hizmetin pazara sunulması sürecidir. Pazarlama inovasyonu ise bir ürün ve/veya hizmetin tasarımdaki veya ürün ambalajındaki, fiyatlarındaki veya pazar konumlandırmasındaki büyük değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yönteminin bir uygulamasıdır (http-1).

Yenilikçilik kavramını ve sınıflandırılmasını daha somut örneklerle irdelemek, bu olgunun kavranmasını kolaylaştıracaktır. Yenilik sınıflandırmalarının birçoğu turizm endüstrisinde de kullanılmakta olup, özellikle ürün inovasyonu ile süreç inovasyonu uygulamalarına sıkça rastlanılmaktadır. Yiyecek-içecek alanında füzyon mutfak örneği gibi yeni ürün ve hizmet anlayışları geliştirme ya da akıllı oteller gibi uygulamalar ürün/hizmet yeniliklerine örnek olarak verilebilir. E-booking rezervasyon sistemlerini geliştirme ya da hizmet içi eğitimleri iyileştirme gibi örnekler ise süreç yeniliklerine örnek olarak gösterilebilir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011, s. 83).

Yenilikçiliğin, işletmelerin performanslarını (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011; Acar ve Acar, 2012; Hilmarsson, Oskarsson ve Gudlaugsson, 2014) ve rekabet güçlerini (Afuah, 2009; Betz, 2011) geliştirmesi üzerinde de oldukça önemli etkileri bulunmaktadır. Örneğin, 2011 yılında yenilikçilik ile ilgili departmanlarına en çok

yatırım yapan 1.000 işletme üzerine yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, işletmelerin inovasyon performanslarının önemli ölçüde arttığı görülmüştür. Daha detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse, işletmelerin % 43'ü, inovasyon süreçlerinin ön ucundaki (yenilikçi fikirlerin üretildiği aşama) çabalarının oldukça etkili olduğunu, % 25'inin ise inovasyon süreçlerinin hem ön hem de arka ucunun (ön uçta elde edilen yenilikçi fikirler içerisinde seçilen fikirlerin pazarlanabilir ürünlere dönüştürüldüğü aşama) oldukça verimli olduğunu belirtmişlerdir (Hilmarsson, Oskarsson ve Gudlaugsson, 2014, s. 87-88).

Yenilikçilik, işletmelerin performansları ve rekabetçilikleri üzerinde ne kadar etkiliyse, örgütsel kültürde yenilikçilik faaliyetleri üzerinde o denli etkilidir. Bu etkinin iki farklı yönü bulunmaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel kültür hem yenilikçi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin önünü açabilmekte hem de bu faaliyetlere engel olabilmektedir. Yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel kültürlerde inovasyon süreci zaman, maliyet, işlevsellik ve enerji açısından optimum fayda ile tamamlanmaktadır. Böylesi örgütsel kültürlerde farklı görüşlerden yararlanıldığı, çalışanların karar verme sürecinde katılımcı bir rol oynadığı, yöneticilerin açık görüşlü olduğu, risk almanın normal karşılandığı ve bireylerin bağımsızlıklarının göz ardı edilmediği bilinmektedir. Çalışanlar, söz konusu örgütsel kültür içerisinde açık iletişim ve güven duygusuna dayalı tutum ve davranışlar sergileyecekleri için yenilikçilik sürecini başlatan en değerli girdi olan bilginin paylaşımı artacaktır (Yiğit, 2014, s. 7). Dolayısıyla yenilikçi faaliyetlerin başarı ve sürekliliğinde de paralel bir artış gözlemlenebilecektir.

Yeni fikir, ürün ve pazarlama gelişmelere kısaca yenilikçiliğe kapalı işletmelerin kendilerine özgü bir pazarlama kültürü oluşturmalarına imkân yoktur. Pazarlama kültürü işletmenin bütün pazarlama işlevi ve faaliyetlerinin yürütülme biçimi üzerinde etkilidir (Webster, 1995, s. 6). İşletmenin pazarlama işlevi ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ise onun yenilikçilik düzeyi ile doğru orantılıdır. Çünkü işletme için yenilikçi ve ticari değeri olan buluşlar bir defaya mahsus değil, sürekli ve sistemli bir biçimde geliştirilmelidir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011, s. 82).

2.1.1.2.3. Kişiler Arası İlişkiler

George Casper Homans tarafından 1958 yılında önerilen sosyal değişim teorisine göre, “ver ve al” aforizması hemen hemen tüm ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Bir birey zamanını ve enerjisini ancak partner ya da partnerlerinden bir şeyler alacağına ikna olduğunda verecektir. Bu teori, işletmeler özelinde düşünüldüğünde çalışanlar arasında, işletmenin hedeflerine ulaşması için pozitif kişilerarası ilişkilere olan ihtiyacı vurgulamaktadır (Patricia, 2015, s. 116).

Pazarlama kültürü ölçeğinde yer alan boyutlarından bir olan kişiler arası ilişkiler olgusu diğer tüm boyutlarda olduğu gibi Webster (1993) tarafından ayrı bir başlık altında bağımsız ve derinlemesine bir şekilde tahlil edilmemiştir. Buna rağmen Webster (1993) bu boyutun ifadelerini oluştururken, boyutun pazarlama kültürü için nasıl bir anlam taşıdığına dair ipuçları vermektedir. Söz konusu boyutun ifadeleri incelendiğinde işletmelerin çalışanlarına dair tutum ve davranışlarını açıklamaya yönelik işaretler görülmektedir (McNeil, Myers ve Adam, 2001, s. 68). Örneğin, işletme yönetiminin çalışanlarına karşı açık kapı politikası izlemesi, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine saygı göstermesi ve işletme yönetiminin özellikle müşterilerle doğrudan temas halinde bulunan çalışanları ile etkileşimi gibi ifadelerden üsten asta doğru hiyerarşik bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Webster 1993, s. 125).

2.1.1.2.4. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi kavramı bir işletmeyi diğer rakiplerinden ayıran ve rekabet avantajı açısından sürdürülebilirliği sağlayan önemli bir özelliktir (Albayrak, 2014, s. 158). Çünkü bir işletmenin hizmet kalitesindeki algılanan artış, beraberinde müşteri memnuniyetini de getirecektir. Müşteri memnuniyetini sağlamak ise her işletmenin en temel hedeflerinden biridir. İşletmeler mevcut müşterileri elde tutmanın yenilerini kazanmaktan daha karlı ve kolay olduğunu bilmektedirler. Bu nedenle bir işletmenin başarısı için müşteri memnuniyetini sağlamak ön koşul olarak görülmektedir (Naik, Gantasala ve Prabhakar, 2010, s. 242). Bu başarının beraberinde işletme karlılığını arttıracaklarını öngörmek zor olmayacaktır. Nitekim, işletme karlılığı ve hizmet kalitesinin birbirleri ile pozitif bir ilişki olduğuna, işletmelerin karlılık oranlarındaki

yükselişin önemli ölçüde hizmet kalitesi ile açıklanabildiğine dair bulgular mevcuttur (Webster, 1993, s. 119).

Gerek yerli gerekse yabancı alanyazında hizmet sektörlerinde yer alan işletmelerin hizmet kalitelerinin ölçülmesinde kullanılan en temel araçlarından biri ise SERVQUAL modelidir (Altan ve Atan, 2004; Nakip, Varinli ve Güllü, 2006; Markovic ve Raspor, 2010). Söz konusu bu model 22 ifade ve 5 boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; fiziksel görünüm (işletmenin tesisleri, kullanılan ekipmanların yeterliliği ve çalışanların dış görünüşleri), güvenilirlik (müşteriye vaat edilen hizmetin güvenilir ve eksiksiz bir şekilde yerine getirme yeteneği), duyarlılık (müşterilere yardım etmeye istekli olma ve söz konusu hizmeti doğru zamanlamayla yerine getirebilme yeteneği), güvence (çalışanların bilgisi ve nezaketleri sayesinde müşterilerin güvenlerini kazanma yetenekleri) ve empati (müşterilere bireysel ilgi gösterebilme ve duyarlı davranabilme yeteneği) olarak adlandırılmışlardır (Markovic ve Raspor, 2010, s. 197).

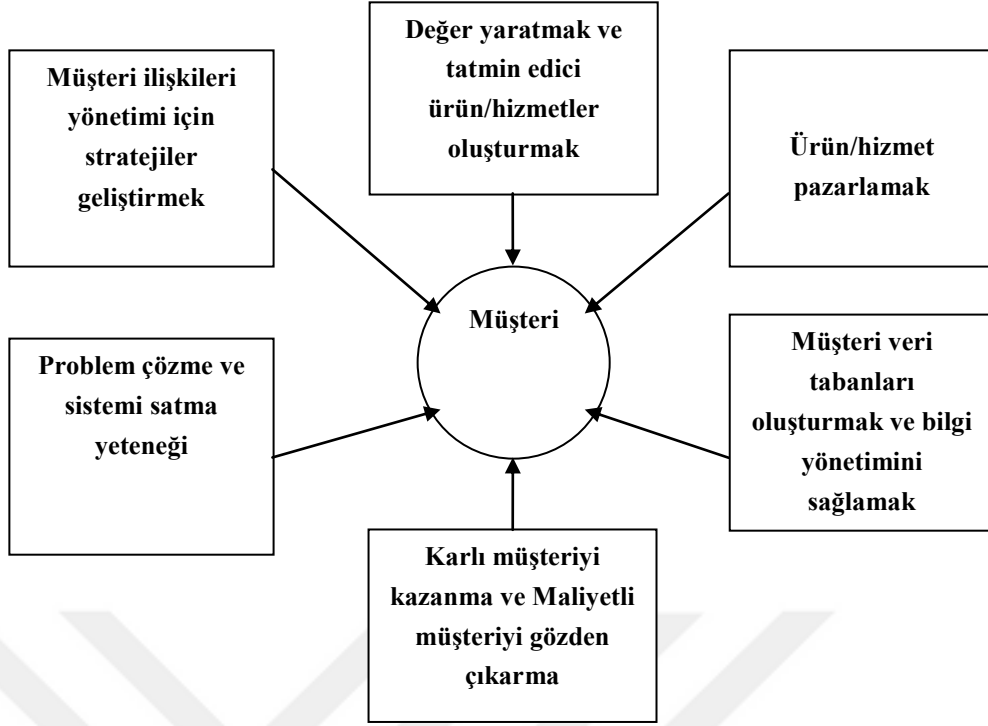
SERVQUAL ölçüm modeli, müşterilerin işletmeden bekledikleri hizmetin kalitesi ile algıladıkları kalite arasında oluşan farklılığı referans almaktadır (hizmet kalitesi = işletme performansı – beklentiler). Bu nedenle ölçekten edinilen veriler birbirini izleyen iki ayrı anket yardımıyla toplanmaktadır. İlk anket beklentileri ikinci anket ise algılamaları (işletme performansı) ölçmektedir. Sonrasında elde edilen beklenti puanlarından algılama puanlarının çıkarılmasıyla hizmet kalitesi puanı hesaplanmaktadır (Markovic ve Raspor, 2010).

Müşterinin işletmeye ait ürün ve/veya hizmetleri deneyimlemesi sonucu algıladığı hizmet kalitesi beklentilerini karşılıyor hatta aşıyorsa müşteri memnuniyeti büyük ölçüde sağlanmış demektir. Müşteri memnuniyetinin ise işletme için birçok katma değer yaratan etkisi bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetinde gözlenen artış sayesinde, işletmenin gelir ve karlılığının artması, müşterilerin işletmeyi tekrar ziyaret etme ve/veya başkalarına tavsiye etme eğilimlerinin artması, işletmenin müşteri kaybının azalması, müşteri şikayetlerinin azalması ve halihazırdaki şikayetlerin çözümü için ise harcanan zaman, enerji ve maliyetten tasarruf sağlanması, yeni müşteriler edinmek için ihtiyaç duyulan tutundurma faaliyetlerine daha az bütçe ayrılması ve müşterilerin ağızdan ağıza pazarlama yoluyla işletmenin reklam, imaj ve satış geliştirme çabasına olanak tanınması gibi olumlu sonuçlar veren çıktılar almak mümkündür (Albayrak, 2014, s. 160).

Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti sağlayabilmek ve işletme performansını geliştirebilmek adına ön koşullardan biri olduğunu söylemek yerinde bir tespit olacaktır. Buradan hareketle, varoluş amacı işletmelerin karlılığını, verimliliğini, marka değerlerini, iç pazar etkinliğini ve rekabetçiliklerini geliştirmek olan örgütsel pazarlama kavramı için hizmet kalitesi boyutunun taşıdığı öneme dair ipuçları görmek mümkün olmaktadır.

2.1.1.2.5. Satış

Geleneksel anlamda satışın doğasını ve işlevini tanımlamanın en basit yolu satış yapmak olmasıdır. Bu görünüşte basit olan ifade, bütün bir dizi satış ilkesinin, tekniklerinin, önemli kişisel becerilerin ve farklı satış görevlerinin kısaca çok karmaşık bir sürecin son noktasını yani satış olayının gerçekleşmesini açıklamaktadır. Günümüzde işletmelerin satıştan doğrudan sorumlu olsun ya da olmasın bütün çalışan sermayesinin geniş bir beceri yelpazesine sahip olması gerekir. Özellikle de işletmenin satıştan sorumlu pazarlama departmanları ya da satış temsilcilerinin başarılı olmak için basit sunumlar hazırladıkları ve sıradan becerilerine ihtiyaç duydukları günler geride kalmıştır. Günümüzde modern satışın özelliklerini taşımayan işletme ve işletme çalışanları için iktisadi yaşam döngüsü kısılabilmektedir (Jobber ve Lancaster, 2009, s. 5). Modern satışın karakteristik özellikleri Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Modern Satışın Karakteristik Özellikleri

Kaynak: Moncrief, W.C. ve Marshall, G.W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 13–22.

Satış fenomeni ile ilgili olarak söz konusu alanyazında bir takım eleştiriler de bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en kayda değer ise işletmelerin belirli bir düzeyde kurumsal bir satış gücüne sahip olduğunu, satış fenomeninin genellikle bireysel satış görevlisi tarafından gerçekleştirildiğine dair bulgularla karşılaşılmasıdır (Backstrom, 2008, s. 17). Bu noktada kişisel satışın tanımını yapmak gerekmektedir. Kişisel satış, genellikle yüz-yüze, bazen de mobil cihazlar aracılığıyla, satıcılar ve potansiyel müşteriler arasında doğrudan kurulan bir satış geliştirme tekniğidir. Kişisel satış, işletme ve hedef kitlesi arasında bir iletişim köprüsü görevi görmektedir. Alıcı ile satıcı arasında doğrudan iki yönlü iletişime izin vermesi bakımından oldukça etkilidir. Bu ise işletmeye müşterilerinin ihtiyaçlarını araştırmak için daha büyük fırsatlar sağlarken, bu ihtiyaçları karşılamak için de müşteriye yapacakları tekliflerini ve sunumlarını ayarlama da daha fazla esneklik sağlar (Adewale, Adeniran ve Oluyinka, 2019, s. 21). Kişisel satışın böylesi avantajlarından dolayı olsa gerek ilgili alanyazında kurumsal satış faaliyetlerine işaret eden bazı araştırmalar olmasına rağmen, baskın bakış açısının, bireysel düzeyde kişisel satış işleri yapan satış elemanları üzerine yoğunlaştığı görülmüştür.

Satış ve pazarlamadan sorumlu departmanlarda görev alan ve müşteri ile işletme arasındaki alış-verişin gerçekleşmesini sağlayan çalışanlarda olması gereken ortak özellikler genellikle işletmeyi rekabette bir adım öne çıkaran fark olabilmektedir. Başarılı bir satış temsilcisinde bulunması gereken 7 kilit özellik şöyle sıralanabilir; doğru potansiyel müşterileri seçmek, potansiyel müşteri ile görüşülmeden önce hazırlık yapmak, karşılaştığı müşteri profilini tanımak, potansiyel müşterinin ihtiyaçlarını kavrayarak ona doğru ürün/hizmet sunumu yapmak, potansiyel müşterinin olası itirazlarına karşı hazırlıklı olmak, satış sürecini kapatmak ve satış sonrası müşteri takibi sağlayabilmektir (Özçam ve Yalman, 2012, s. 66-67).

Kişisel satış ve bunu gerçekleştiren satış temsilcisinin özellikleri her ne kadar işletmenin karlılığı üzerinde rol oynasa da satışın gerçekleşmesini sağlayan tek değişken bu değildir. Satışları etkileyen dış çevre ve işletme yönetiminin pazarlama anlayışı, satışın hangi kanallar aracılığıyla yapıldığı (toptan satış, perakende satış, kurumsal satış, e-ticaret vb.) ya da satış teşvikleri de işletmenin satışları dolayısıyla performansı üzerinde rol oynamaktadır. Örneğin, gerek müşterileri daha yoğun satın alma davranışı göstermelerine sevk etmek gerekse işletme çalışanlarının satış düzeylerini arttırmak için kullanılan satış teşvikleri ile ulaşılabilecek hedefler şunlardır (Jobber ve Lancaster, 2009, s. 134):

- Tekrar satın alımların teşvik edilmesi;
- Uzun vadeli müşteri sadakati oluşturmak;
- Tüketicilerin belirli bir satış yerini ziyaret etmeye teşvik edilmesi;
- perakende stok seviyelerinin arttırılması;
- Bir ürün veya markanın dağıtımını genişletmek.

Webster (1993)'in pazarlama kültürü boyutlarından bir olan satış, çalışanların işletmelerinin pazarlama yaklaşımlarını benimsemelerinin nasıl sağlanacağını açıklamaktadır. Bu, satış ve pazarlama departmanına doğru çalışanları işe alarak, çalışanların müşteri portföylerini takip etmekten memnun olmalarını sağlayarak ya da satış teşvikleri ile rakip işletmelere göre daha etkili bir şekilde çalışanları ödüllendirerek gerçekleştirilebilecek bir hedefdir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi sonucu kişisel satış oranlarında gözlemlenecek bir artışın, kurumsal satış oranlarını olumlu etkileyeceği (Adewale, Adeniran ve Oluyinka, 2019, s. 32) ayrıca işletmenin

pazarlama etkinliğini de diğer pazarlama kültürü boyutlarına nispeten daha iyi açıklayabileceğine (Webster, 1995, s. 15) vurgu yapan çalışmalar mevcuttur. Bu bilgilerin ışığında satış boyutunun, pazarlama kültürü içerisinde karlılığı, verimliliği ve işletme performansını doğrudan etkileyen önemli bir bileşen olduğunu belirtmek hatalı bir varsayım olmayacaktır.

2.1.1.2.6. Örgüt

Örgütler, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler. (Çelebi, 1983, s. 34). Toplumsal farklılaşmaya nedeniyle, iktisadi/ekonomik örgütler (OECD, Avrupa Birliği, TÜSİAD, ticari işletmeler vb.), siyasal örgütler (Siyasal partiler, sendikalar vb.), sivil toplum örgütleri (TEMA vakfi vb.), eğlence/boş vakit değerlendirme örgütleri (TURSAB, Otel Grupları, vb.) sağlık ve eğitim örgütleri (Bakanlıklar, Üniversiteler, YÖK, Hasatahaneler) gibi çok farklı örgütsel yapılar oluşmuştur. Bu örgütler, teknolojik ve bilimsel gelişmelerin de yardımıyla, kendi içlerinde etkili bir hizmet/ iletişim ağı oluşturdular. Böylelikle örgütler, hesaplanabilirlik, otorite, öngörülebilirlik, denetim, maksimum kârlılık gibi amaçları gözeterek örgütsel yapılarını düzenlemişlerdir (Aytaç, 2004, s. 191).

Webster (1993) pazarlama kültürü yaratmaya ya da iyileştirmeye bir işletmenin çalışanları için düzen ve ahenk içerisindeki bir çalışma ortamının nasıl sağlanacağını örgüt boyutu ile açıklamaya çalışmıştır. Buna göre, her çalışanın çalışma alanının iyi organize edilmesi, her çalışanın zamanı iyi yönetmesi, çalışanların birbirleriyle iyi bir eş güdüm sağlamaları ve çalışanlarının iş yerindeyken temel kaygılarının da işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışmaları olması gibi ifadeler, bu boyutun anlaşılabilirliği ve ölçülebilirliği için oluşturulmuşlardır.

2.1.2. İşletme Performansı Kavramı

Performans, yalın hali ve sözlüksel bir terim olarak; bir görevi yapmak, yerine getirmek, uygulamak, başarabilmek için ortaya koyulan güç anlamına gelmektedir. Bir işletme açısından değerlendirildiğinde en sade haliyle performans kavramı, işletmenin iş görme biçimi ve işin kalitesi anlamına karşılık gelmektedir. İşletmeler planladıkları hedefler (satış hacmi, üretin hacmi, stok devir hızı, müşteri

ve çalışanlarının memnuiyet düzeyleri vb.) ile reel anlamda elde ettikleri kazanımların ne ölçüde birbirleriyle tutarlı olduklarının performans değerlendirmeleri sayesinde yapabilmektedirler (Bayyurt, 2007, s. 578).

Planları ve hedefleri birbiriyle örtüşen başarılı işletmeler geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik gelişme göstergeleri için önemli bir katma değer sağlamaktadırlar. Pek çok iktisatçı, böylesi ülkeler için ekonomik, sosyal ve politik gelişmeleri belirlemede söz konusu işletmelerin bir motor görevi üstlendiğinin altını çizmişlerdir. Rekabetçi bir iş ortamında hayatta kalabilmek için her firma performans koşulları açısından faaliyetlerini gözden geçirmelidir. Nitekim, işletme performansı kavramı alanyazın araştırmalarında işletmenin başarısına işaret eden bağımlı bir değişken olarak sıklıkla kullanılmaktadır (Taouab ve Issor, 2019, s. 94).

2.1.2.1. İşletme Performans Göstergeleri

İşletme performans göstergeleri, işletmenin stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşması açısından onun performansını ölçmek veya karşılaştırmak için kullanılan bir araçtır (Jahangirian, Taylor, Young, ve Robinson, 2017, s. 749). İşletmeler finansal başarı kazanma umuduyla alacakları en kritik kararlarını ileriye ya da geriye dönük performans göstergelerinin rehberliğinden faydalanarak vermektedirler. İleriye dönük performans göstergesi, esas olarak gelecekteki gelişmelere ve tehditlere/fırsatlara atıfta bulunan bir ölçüdür. Geriye dönük performans göstergesi ise geçmişteki faaliyetlerin etki ve sonuçlarına vurgu yapan bir ölçüdür. İşletmeler performans göstergelerini dikkate almaksızın performans ölçümü ve kıyaslamalarda bulunamazlar. Ayrıca, geliştirdikleri işletme politikalarının nasıl işlediği, nasıl sonuç verdiği, politikalarında dikkat edilmesi ya da iyileştirilmesi gereken noktaların neler olduğu hakkında da bir öngörü geliştiremezler. Dolayısıyla, bir işletme için performans göstergeleri, işletmenin hedeflerine ulaşma yolunda ilerlerken yaptığı stratejik, politik ve taktik değişikliklerin yolda ne kadar iyi çalıştığına dair bir iç görü kazandırması adına önem taşımaktadır (Gabčanová, 2012, s. 119).

İşletme performansını belirlemek için kullanılan göstergeler iki ana gruba ayrılmaktadırlar. Bunlardan ilk grup finansal ölçümlere dayalı olan (büyüme oranları, karlılık, kalite, verimlilik, esneklik vb), ikinci grup ise finansal ölçümlere dayalı

olmayan (işletmenin örgüt kültürü, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk bilinci, çevre, şans faktörü vb.) performans göstergeleri olarak adlandırılır (Bhatti, Awan ve Razaq, 2014, s. 3129). Bu gruplar içerisinde özellikle finansal ölçümler işletmelerin iktisadi hedeflerine ne boyutta ulaştığının anlaşılabilmesi adına oldukça sık kullanılmaktadırlar.

İşletmelerin iktisadi hedeflerine ulaşma adına ne türlü göstergeleri incelediği ve bu incelemeler sonucunda ne türlü tedbir ve önlemler aldığını daha somut bir örnekle açıklamak faydalı olacaktır. Buna göre, Toyota bayiliklerindeki işletme performans göstergeleri üzerine yapılan bir araştırmanın bazı bulguları örnek olarak gösterilebilir. Örneğin, Toyota bayiliklerinin satış departmanlarının verimliliğini daha iyi ölçebilmek için oluşturulan performans kriteri yıllık araç satış ortalamalarını referans alarak ölçülmektedir. Bu gösterge basitçe, bir satış elemanının 1 yılda sattığı ortalama araç sayısını ölçer. Toyota bayilerinde işe yeni başlayan satış görevlisi yıllık 150 araç, deneyimli bir satış görevlisi ise yıllık 200 araç satmak ile yükümlüdür. Burada hareketle işletmenin bir yılda satmayı planladığı toplam araç sayısı hakkında net bir çıkarımda bulunmak mümkün olmaktadır. Ancak bazı olumsuz nedenlerden ötürü (ekonomik krizler, pazarda yaşanan daralmalar vb.) planlanan yıllık satışlar gerçek satışların altında kalırsa, yönetim satış elemanlarının eğitimine ve pazarlama faaliyetlerine yatırım yapmayı düşünebilir. Benzer bir şekilde, Toyota markası üretim departmanlarında ve pazarlama departmanlarında toplam kaç çalışanın olması gerektiğini de bir performans göstergesi yardımı ile ölçülmektedir. Buna göre, üretken personel ile üretken olmayan personel arasındaki oranı ölçülür ve 3:1 civarında olması beklenir. Yani, üretimde çalışan her 3 için pazarlama departmanında 1 personelin olması gerekmektedir. Şayet bu oran 3:1'den çok düşükse ya da çok yüksekse yeni işçi alımları ya da işten çıkarma seçenekleri gibi düzeltici işlemler yapılabilmektedir. Bu bilgiler ışığında, işletme performans göstergeleri, işletmenin her departmanının verimliliğe katkısı, iktisadi performansı ya da büyüme oranları ile ilgili ayrı ayrı değerlendirmelerde bulunmak ve bu değerlendirmeler sonucu verilmesi gereken kararların neler olduğunun farkına varılmasını sağlamaktadır (Velimirović, Velimirović ve Stanković, 2011, s. 66). Bununla birlikte ikinci grupta yer alan, gözlemlenemediği ya da ölçülemediği için genellikle göz ardı edilebilen etmenler de firmanın iktisadi hedeflerine ulaşmasını

doğrudan etkileyebilecek kadar önemli unsurlar olduğu gözden kaçırılmamalıdır (Bayyurt, 2007, s. 581).

Aşağıda konu ile ilgili alanyazının derlemesi yardımıyla elde edilen bazı işletme performans göstergelerine ve tanımlarına yer verilmiştir (Bayyurt, 2007; Avcı, 2012; Bhatti, Awan ve Razaq, 2014).

İktisadi Performans: İşletme performansının en önemli göstergesi olarak tanımlanabilmektedir. Öyle ki performans kavramının tam karşılığı iktisadi veriler olabilmektedir. Çünkü bir işletmenin hissedar grupları bu türden performans ölçütleriyle yakından ilgilenir ve işletmelere iç performans ölçümleri için finansal ölçütler kullanmaları için baskı yapabilmektedirler. Örneğin, işletmenin hissedarlarının işletmeye ait hisse senetlerini almayı ya da satmayı düşündüklerinde yapacakları ilk şey, işletmenin söz konusu iktisadi performans göstergelerini incelemek ve buna göre karar vermek olacaktır. Bir işletmenin iktisadi göstergeleri, satış oranları, öz kaynaklar ve varlıklar üzerindeki karlılık oranları, nakit para akışları vb. olabilmektedir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2014, s. 3131).

Maliyet: Bir işletmenin dış paydaşları (yatırım ortakları, stratejik ortakları, hissedarlar, tedarikçiler vb.), işletme performansının maliyete dayalı ölçümleriyle daha fazla ilgilenmektedir. Bu nedenle işletmelerin verimlilik ve etkinlik önlemleri içeren maliyet muhasebeleri, işletme içi performanslarını dışsallarla ilişkilendirme çabasını temsil etmektedir. Bir işletmenin maliyete dayalı göstergeleri, üretim maliyetleri, stok maliyeti, ürün onarım maliyeti, kalite maliyeti, tasarım maliyeti, Ar-Ge maliyeti, dağıtım maliyeti vb. olabilmektedir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2014, s. 3131).

Öğrenme: İşletmeler gelişimlerini sağlamak ya da devam ettirmek adına örgütsel boyutta yeni bir şey öğrenmeye yönelimli olmalıdırlar. Bir sorunu çözmek, yeni bir ürünü piyasaya sunmak, süreçleri tasarlamak, işletmelerin dünyayı yeni bir bakış açısı ile görmesini ve bu duruma göre davranmasını sağlamak, örgütler için öğrenme örnekleri olarak gösterilebilir. Öğrenme eylemin gerçekleştirilemeyen işletmeler, geriye dönük ve görece ilkel/eski uygulamaları sürekli olarak tekrar etme eğilimi içerisine girmektedirler. Böylesi bir durumda ise hem işletme içindeki iyileştirme çalışmaları zarar görecektir hem de işletme içindeki olası öğrenmeler

bilinçli değil, rastlantılar sonucu meydana gelecek ve kısa ömürlü olacaktır (Avcı, 2012, s. 127).

Yenilik: Yeniliğin en önemli göstergesi, işletmenin belirli bir zaman diliminde geliştirdiği bir ürü/hizmetin, o zaman dilimi içerisindeki işletme satış oranlarını nasıl ve ne ölçüde etkilediğidir. Bununla birlikte, belirli bir zaman dilimi içerisinde sunulan yenilikçi proje sayısı, Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan bütçe oranları vb. örneklerde bir işletmenin yenilikçiliğe bakışının anlamaya yarayan göstergeler olarak tanımlanabilmektedirler (Bayyurt, 2007, s. 583).

Çevre ve Sosyal Sorumluluk Performansı: İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri topluma birçok şey borçludur ve bu borçlarını ödemek adına attıkları her kar amaçsız faaliyette aslında kurumsal sosyal sorumluluk anlamına gelmektedir. Bu açıdan kendilerini topluma karşı sorumlu olarak tanımlayan işletmeler esasen faaliyet gösterdikleri toplumun refahı için adımlar atmaktadırlar. Bir işletmenin çevreye ve içerisinde faaliyetlerini yürüttüğü topluma karşı sosyal sorumluluk performansının göstergeleri, üretilen atık miktarı, sivil toplum kuruluşlarına yapılan bağışlar, çalışanlarının ne kadarı işletmenin faaliyet gösterdiği bölgenin yerli halk içerisinde seçildiği, üstlendiği sponsorluklar, bir yıl içinde alınan çevre şikayetlerinin sayısı, dezavantajlı çalışanlarının (kadın ya da engelli çalışanlar) oranı çevre dostu proje ve ödül sayısı vb. olabilmektedir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2014, s. 3132).

Müşteri Memnuniyeti: Daha yüksek müşteri memnuniyeti, mevcut müşterilerin sadakatini artırarak, fiyat esnekliğini azaltarak, ağızdan ağıza reklam yoluyla pazarlama maliyetlerini düşürerek, işlem maliyetlerini azaltarak ve kurum itibarını artırarak işletme performansını arttırabilmektedir. Bir işletmenin müşteri memnuniyetine dayalı göstergeleri, bir hafta içinde en sadık ve en yüksek harcama yapan müşterilerden elde edilen gelir, müşterilerden gelen şikâyet sayısı, müşteri sadakat indeksi, müşteri kaybı oranları, yeni müşteri kazanma oranları, müşteriye zamanında yapılan teslimat sayısı, ürün kalitesi, sipariş sıklığı vb. olabilmektedir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2014, s. 3132).

Verimlilik: Verimliliği etkileyen en önemli bileşenler; işletme büyüklüğü, çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri, işletmenin risk almaya yani yeni yatırımlar

yapmaya dair eğilimi, bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar, vb. olabilmektedir (Bayyurt, 2007, s. 587).

Esneklik: Esneklik, işletmelerin emek ve sermaye gibi belirli kaynaklar düzeyinde birden fazla işi gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, esnek talep ve pazar koşullarında sıfır stokla çalışmak, sıfır hatalı üretim yapmak, tam zamanda üretim sağlamak ve kalite yarışında rekabet avantajı sağlamayı hedefleri olarak belirlediklerinde, gerek üretim gerekse iş gücü yapılarını esnekleştirmelidirler. İşletmelerde karşılaşılan ve esneklik için gösterge olarak kabul edilebilecek bir takım başlıklar vardır. Bunlar; makine esnekliği (işyerinde kullanılan üretim makinelerinin birden çok işi yerine getirebilmesi), süreç esnekliği (birçok farklı ürünün tek bir tesis içinde üretilebilmesi), ürün esnekliği (bir ürünün kolaylıkla başka bir ürene değiştirilebilmesi ya da geliştirilebilmesi), hacim esnekliği (işletmelerin farklı üretim kapasitelerine sahip olması), iç esneklik (işletme çalışanlarının birden çok alanda uzmanlaşması), dış esneklik (işletmenin büyüme ya da küçülmeye gitmesi durumunda çalışan sayılarında gözlemlenen değişimler) vb. (Bhatti, Awan ve Razaq, 2014, s. 3130).

Zaman: Zaman, hizmet endüstrisinden daha ziyade üretim ve imalat endüstrilerinin performansları üzerinde önemli bir belirleyicidir. Zamana dayalı üretim, rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen söz konusu bu endüstri içerisinde yer alan dünyadaki bütün işletmeler açısından önemli bir husustur. İşletmelerin zaman performanslarının göstergeleri ise ürün üretim süresi, teslimat süresi, teslimat sıklığı süreleri, imalat-teslimat süreleri arasındaki fark, ürün kurulum süresi, stok devir süresi, siparişe yanıt verme süresi, evrak işlem süresi, kararlar için bekleme süresi kararlar için, bir ürünün fikir aşamasından pazara sunulduğu zamana kadar ki geçen süre vb. olabilmektedir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2014, s. 3129).

Kalite: Kalite, bir performans göstergesi olması açısından her işletmenin başarısında kilit rol oynamaktadır. Günümüzde müşteriler kaliteli ürünleri daha düşük maliyetle pazara sunabilme becerisi gösteren işletmeleri tercih etmektedirler. Kaliteye işaret eden göstergeler ise çoğu zaman kalite programları (ISO-9000, ISO 9004 vb.) olabilmektedir. Kalite programları, işletmelerin başarı kazanabilmeleri için gerekli niteliklerinin neler olduğunu belirlemelerine, daha iyi ürünler üretilen değişen pazar yapısına uyum sağlayabilmelerine ve bu programlardan edinilen ürün

etiketlerini pazarlama faaliyetlerinde kullanabilmelerine olanak tanımaktadırlar (Bayyurt, 2007, s. 585-586).

2.1.2.2. İşletme Performansının Ölçümü

Ölçülemeyen şeylere yönelik bir iç görüde bulunmak olanaksızdır. Bu durumu işletmeler açısından düşündüğümüzde, bir işletme, iktisadi ya da iktisadi olmayan değerlerine ilişkin bir veriye sahip değilse, geliştirmesi, iyileştirmesi ya da son vermesi gereken politikalarında neler olduğunu bilmiyor demektir (Bayyurt, 2007, s. 579). Bu açıdan değerlendirildiğinde performans ölçümü, bir işletmenin önceden belirlediği amaç ve hedeflere göre ortaya çıkan ürün ve hizmetleri, politikaları, stratejileri ve bunların sonuçlarını değerlendirmeye/kıyaslamaya yönelik işleyen analitik bir süreç olarak ifade edilebilmektedir. Kısacası performans ölçümü, işletmelerin önceden planladıkları hedeflerine ne derecede ulaşıldığının anlaşılmasına yardımcı bir işlem dizisidir (Bayrakdaroğlu ve Ege, 2007, s. 95). İşletmeler performanslarının ne düzeyde olduğunu ölçmek adına düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplar, bunları analiz eder ve raporlayarak, işletme politikalarına ilişkin vazgeçilmesi gereken ya da verilmesi gereken yeni bir karara hüküm edebilirler.

Performans yönetimi ile ilgili alanyazında; performans ölçümü konusunun birçok farklı disiplinden gelen araştırmacı tarafından farklı biçimlerde ele alındığı görülmektedir. Bunlar, muhasebe, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, üretim yönetimi, örgütsel davranış ve pazarlama olarak tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni ise işletmelerin tek boyutlu bir yapı olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle, işletmeler bünyelerinde çalışanlarının verimliliğinden sorumlu insan kaynakları departmanı satış hacimlerini arttırmaktan sorumlu pazarlama departmanlarına kadar birçok farklı işlevi olan birimlerin ortak çatısıdır. İşletme performansı ölçümü konusu farklı disiplinler ve farklı yaklaşımlarla incelenmiş olsa da temelde iki sorunun cevabının arandığı görülmektedir. Bunlar, örgütsel performansın belirleyicilerinin neler olduğu ve işletme performansının nasıl ölçülebileceği ile yakından ilgilidirler (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 348). Performans değerlendirmesinin işletmeler açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s. 546):

- İşletme yöneticilerini gerek içi gerek dış müşterilerin gerekse işletme paydaşlarının ihtiyaçları ve memnuniyet düzeylerinden haberdar etmek,
- İşletmenin stratejik planlamalarının daha iyi anlaşılmasına, planlamalardaki sorunların belirlenmesine ve giderilmesine yardımcı olmak,
- Performans ölçümünde nesnel ve niceleyici karar verme tekniklerinin kullanılarak daha isabetli kararlar verilmesini sağlamak,
- İşletmelerin stratejik planlarına ve amaçlarına destek olmak,
- Önyargılardan uzak ve tarafsız bir işletme performansı değerlendirme yöntemi geliştirerek paydaşlara karşı hesap verebilir ve çalışanlara karşı da daha duyarlı olarak onları motive etmek,
- Kısa, orta ve uzun dönem işletme planlamalarının yapılmasına ve bütçe hazırlıklarına dair fikir vermek,
- İşletmelerin kendilerini rakipleri ile kıyaslamasını sağlayarak işletme başarısını ölçmek,
- Çok ciddi hatalara sebep olacak durumları önceden kestirerek bir erken uyarı sistemi görevinde bulunmak.

Tarafsız, doğru göstergelerin seçildiği ve planlı bir performans ölçümünün işletmelere sağladığı birçok avantajla birlikte, performans ölçümündeki yanlış ya da eksik uygulamalar da çalışan motivasyonu düşmesine, gereksiz veri toplanmasına ve bu verilerin analiz edilmesi süresince kaybedilen zaman, enerji ve maddi kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle, işletmeler performans yönetimlerine ilişkin planlamalarını yaparken ya da ihtiyaç duyacakları göstergeleri seçerken, ilgili tüm departmanların ve çalışanların fikirlerini almalı ve işletmeye katma değer sağlayacağına inanılan göstergeler üzerinde hem fikir sağlanarak uygulamaya geçilmelidir Performans yönetim süreci yapılması ve planlanması gerektiği gibi oluşturulmazsa işletmenin zorlu rekabet koşulları içerisinde bir üstünlük sağlayamayacağını belirtmek yanlış bir tespit olmayacaktır (http-2).

İşletmelerin stratejik plânlamalarının bir bileşeni olarak görülebilecek olan performans ölçümü sonuçlandırıldığında, işletmenin eksiklikleri ve üstünlükleri açığa çıkmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için ise performans ölçümünün, nesnel, döngüsel ve plânlı bir çalışma sürecinden geçerek bir sistem dâhilinde yapılandırılması gerekmektedir. Performans ölçüm sisteminin geliştirilebilmesi için ise bazı

gereklilikler bulunmaktadır. Söz konusu bu gereklilikler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Köseoğlu, 2005, s. 21):

- İşletme yönetiminin isteklilik ve kararlık düzeyi,
- Sonuca ulaşabilmek adına işletme hedeflerinin gerçekçi bir şekilde tespit edilmesi,
- İşletme için en uygun performans ölçüm modeline karar verilmesi,
- İşletmenin faaliyet alanlarının doğru ayrıştırılarak, öncelik verilene odaklanması,
- Performans ölçümü göstergelerinin koşullara göre yeniden gözden geçirilerek revize edilebilmesi.

Performans ölçme sürecinden istenilen verimin alınabilmesi için söz konusu performans ölçüm sistemlerinin taşınmaları gereken bazı ayırt edici nitelikler bulunmalıdır. Bu niteliklere aşağıda, başlıklar halinde ver verilmiştir (Zerenler, 2003, s. 204-205):

Bilgi vericilik: Performans ölçümü, işletmenin gerek iç gerekse dış çevresine yönelik performansı hakkında kolay anlaşılabilir, açık ve net bilgiler vermelidir.

Gelişme Sağlayıcılık: Performans ölçümü, işletme yöneticilerinin karar alma süreçlerine yardımcı olmalıdır. Performans ölçümü sonucu elde edilen sonuçlar sadece yöneticilere değil, ilgili departmanlardaki çalışanlara da iletilmelidir. Böylece çalışanların mevcut durumlarını öğrenerek güçlendirmesi gereken yönlerinin neler olduğuna dair fikir edinmeleri sağlanmalıdır.

Anlaşılabilirlik: Performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgi, kullanıcılar tarafından rahatlıkla anlaşılabilir olmalıdır.

Güncellik: Performans ölçümü, işletme yöneticilerine istenilen çıktılar zamanında sağlamalıdır. Çıktıların sunuluşu ile ihtiyaç duyulan kararların alınıp uygulanmaya konulması arasındaki zaman etkin bir biçimde kullanılabilinmelidir. Bunun için ise performans ölçme işlemi, istikrarlı bir yapıda olmalıdır.

Anlamlılık: Performans ölçme, gerçekçi bir yapıda olmalıdır. İşletmenin performansı ile ilgili bilgi sahibi olmak için seçtiği göstergeler, ölçülmek istenen performans alanları ile tutarlı olmalıdır.

Esneklik: Performans ölçme, işletmelerin iç ve dış çevresinde yaşanan değişime karşı duyarlı, dinamik ve esnek bir yapıda olmalıdır.

Uygunluk: İşletmeler, mevcut birçok performans ölçme sistemi içerisinde stratejik plan ve politikalarına en uygun olan performans ölçme sistemlerini kullanılmalıdır.

2.1.2.3. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetim, performans ölçümü sonuçlarından elde edilen geribildirimlerin ışığında, işletmenin örgütsel ve işlevsel stratejilerinin mevcut performansıyla uyum halinde yönetildiği bir süreci tanımlamaktadır. İşletmelerdeki performans yönetimi süreci işletme performansını yönetmede farklı göstergelerden nasıl yararlandığını da açıklayabilmektedir. Söz konusu bu göstergeler, iktisadi performans ölçütlerini, yönetim kültürünü, iktisadi olmayan performans ölçütlerini, çalışan ödüllendirme sistemlerini ve çalışanların performanslarını değerlendirmeyi içermekte olup, sadece bunlarla da sınırlı kalmamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 347).

İşletmelerin belirli göstergeler ışığında rakiplerine ya da geçmiş zamana dayalı olarak yaptıkları kıyaslamalar ile hedeflerine ulaşma seviyeleri, işletmelerin daha sonrasında atacakları adımlar içinde bir yol gösterici niteliği taşımaktadır. Performans yönetimi başlangıcı ve sonu olmayan, dinamik sahalardan oluşan sosyoloji, ekonomi, teknoloji ve kültürde yaşanan değişimlere göre işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesi adına sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, performans yönetimi doğrusal değil, döngüsel bir akışı ifade etmektedir (Köseoğlu, 2005, s. 29).

Frolick ve Ariyachandra (2006)'ya göre söz konusu bu döngüsel süreç dört ana bileşenden (Strateji, planlama, takip ve analiz, düzeltici önlemler) oluşmaktadır. Bu dört temel bileşen, işletmeler için performans yönetimini tasarlanmanın, uygulamanın ve yönetmenin temelidir. Aşağıda bu bileşenlerin ne ifade ettiğine dair açıklamalarda bulunulmuştur.

Strateji: Stratejiye yönetim performansı döngüsel sürecinin ilk basamağı olup, kendinden sonra gelen bütün bileşenlerin ne kadar etkili olabileceğini de doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bileşen, işletmenin neyi başarmak istediğini

belirtmektedir. İşletme, kendi stratejisine katkı sağlayacak birkaç temel gösterge seçerek, katkıda bulunmayan birçok göstergeyi de göz ardı edebilir. Örneğin, işletme müşteri odaklı bir strateji benimsemiş ise işletme, yüksek müşteri memnuniyetini performans yönetimi açısından temel göstergesi olarak tanımlayabilmektedir. Sonuç olarak, müşteri memnuniyeti endeksinden elde ettiği verileri, işletme performansını değerlendirmek adına temel gösterge olarak kabul edecektir (Frolick ve Ariyachandra, 2006, s. 43).

Planlama: Planlama aşamasında, işletme stratejisinin nasıl uygulanacağına dair bir faaliyet programı geliştirilmektedir. Bu adım, farklı işlevsellikteki departman yöneticilerinin hedefler koymalarına, projeler tasarlamalarına ve işletme stratejisini desteklemek için bütçeler geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Planlama sürecinin en önemli sonucu, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için kaynaklarını nasıl tahsis edeceğini belirleyen ayrıntılı bir plan veya bütçe raporu sunmasıdır. İşletme, birinci adımda oluşturulan performans göstergelerinden başarılı sonuçlar elde edilmesini hedefleyen planlar oluşturur. Bu planlar her bir departmanın işletme hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkıda bulunacağını açıklamaktadır. Departmanlar, kendi özgün planlarının diğer departman planlarıyla çalışmamasını sağlamaya, şayet böyle bir durum söz konusu olursa da birlikte nasıl çalışmalarını gerektiğine bu adımda karar vermektedirler (Frolick ve Ariyachandra, 2006, s. 43-44).

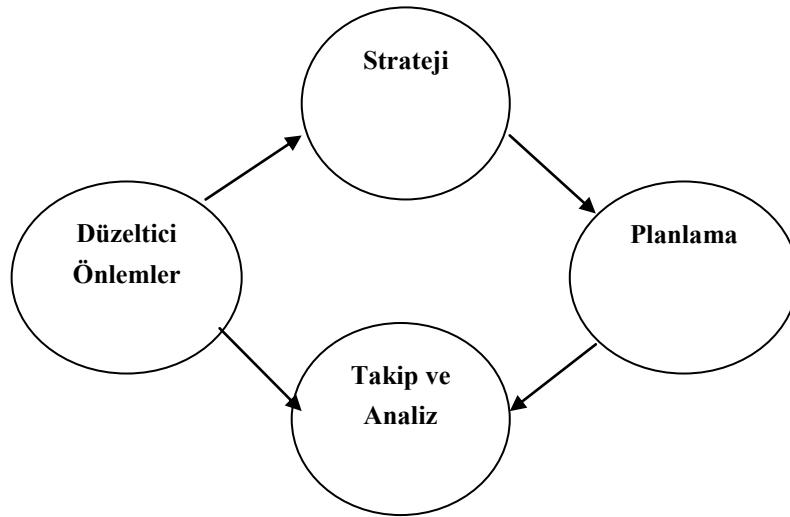
Takip ve Analiz: İzleme ve analiz bileşeni performans yönetiminin üçüncü adımını oluşturmaktadır. Bir performans yönetimi uygulamasının etkisi ve faydaları bu adımda daha görünür hale gelmektedir. Bu adım, kıyaslama ölçümlerine karşı performans sonuçlarının sürekli izlenmesini kolaylaştırır. İşletmenin her kademesine örgütsel ve stratejik raporlamayı analitik bir dil ile sunan bu adım, gerek işletme çalışanlarının gerek işletme departmanlarının gerekse işletmenin genel performansının değerlendirilmesine yardımcı olur. Ayrıca, ilgili işletme departmanının ya da bütün bir işletmeni uygun önlemleri alabilmeleri için ayrıntılı bilgilere ulaşmasına olanak da bu adımda sağlanabilmektedir (Frolick ve Ariyachandra, 2006, s. 44).

Önlem Almak: Düzeltici önlem ya da önlemler döngünün son adımıdır. Bu adım, izleme ve analiz sırasında ortaya çıkan performans değişikliklerine zamanında ve uygun önlemler alma kabiliyetini ifade etmektedir. Potansiyel sorunlar hakkında yönetici uyarmanın yanı sıra, bu adımdaki aktiviteler, yöneticilere ortaya çıkan sorun

ya da sorunlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda rehberlik ve öneriler sunulmaktadır. Sonuç olarak, düzeltici önlemleri zamanında ve uygun şekilde yaparak, yöneticiler kontrolden çıkan ya da çıkabilecek durumlara karşı tedbirli olabilirler(Frolick ve Ariyachandra, 2006, s. 44).

Özet olarak, performans yönetimi, strateji ile uygulama arasındaki boşluğu kapatmaktadır. İlk iki adım strateji ve planlama sunarken, son iki adım ise yürütme ve eylem içermektedir. Bu dört adım işletmenin her bir parçasını aynı hedefe doğru hareket ettirmek adına var olmuştur.

Bununla birlikte birçok engel performans yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde uygulanmasını engellemektedir. 100 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, ankete katılanların yaklaşık % 40'ı, siyaset, zihniyet, stratejisizlik ve kötü yönetilmiş süreçler olarak tanımlanan örgütsel sorunları performans yönetimi önündeki en büyük engeller olarak tanımlamışlardır. Onu sırasıyla; verimsizlik ve işlevsel sistem eksikliği, ekonomik düzenin ön görünmezliği, bütçe ve kaynak yaratma sorunları, yeterli ve nitelikli bilgiye ulaşma güçlüğü, işletme devralmaları ve hükümet politikaları izlemiştir (Frolick ve Ariyachandra, 2006, s. 46)



Şekil 2. Performans Yönetim Sürecinin Bileşenleri

Kaynak: Frolick, M. ve Ariyachandra, T. (2006). Business Performance management: one truth. Information Systems Management. 23 (1), 41-48.

Şekil 2'ye bakıldığında performans yönetim sürecinde strateji, planlama, takip analiz ve düzeltici önlemlerin yer aldığı görülmektedir. Strateji planlamayı,

planlama ise takip ve analizi etkilerken düzeltici önlemler hem stratejileri, hem de takip ve analizi etkilemektedir.

2.1.2.4. İktisadi Olan ve Olmayan Performans Ölçme Yöntemleri

Bir işletmenin performansını ölçmek denildiğinde akla ilk gelen, işletmenin iktisadi göstergeleri (karlılık oranı, satış hacmi, piyasa değeri vb.) olmaktadır. Ancak küresel rekabet koşulları; iktisadi olmayan performans göstergelerinin de (itibar, müşteri memnuniyeti memnuniyet, algılanan kalite, vb.) bir işletmenin performansının ölçütü olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ancak her iki ölçütünde birtakım eksiklikleri olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Örneğin, iktisadi olmayan algısal göstergelerin ölçümü, işletme yöneticilerinin birbirinden farklı kişilik özelliklerine ya da farklı unvanlarına göre değişebileceği için böylesi bir ölçümün işletmenin gerçek performansını yansıtmayacağını ve rakiplerinin performansıyla kendi performanslarının karşılaştırılmasında tutarsızlığa neden olacağını savunan görüşlere rastlamak mümkündür (Lin, Yang ve Arya, 2009, s. 930).

Buna karşın, ilgili alanyazında işletmenin mali tabloları içerisinde yer alan iktisadi göstergelere erişim engelleri, söz konusu bu tabloların düzenlenmesinde bilinçli/bilinçsiz yapılan hatalar ve işletme performansını en uygun şekilde ölçecek kriterlerin yoksunluğu gibi nedenlerden ötürü, araştırmacılar çoğu zaman iktisadi olmayan verilere dayalı çalışmalar yapabilmektedirler (Zehir ve Acar, 2005, s. 23).

Her iki ölçüm yönteminin de birlikte kullanıldığı araştırmalarda mevcuttur. Türkiye’de hizmet veren çeşitli bankaların performans düzeylerini ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçları hem iktisadi hem de iktisadi olmayan performans göstergeleri kullanılmıştır. Ayrıca her iki ölçüm yönteminin birbirleriyle ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve çok güçlü düzeyde olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır. Bu bulgunun ışığında, her iki performans ölçüm yönteminin bankacılık sektörü için ister birlikte isterse birbiri yerine kullanılabilmesi sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma önerisi olarak ise hem iktisadi hem de iktisadi olmayan performans ölçme yöntemlerinin bir arada kullanılmasına olanak tanıyan modern performans ölçme yöntemlerinin tercih edilmesinin, işletme performansına ilişkin daha tarafsız içgörüler edinilebileceğini belirtmiştir (Yıldız, 2011, s. 189).

Bununla birlikte, genellikle iktisadi olmayan işletme performansı ölçme işleminin hem bütün bir işletme örgütüne hem de işletmenin özellikli bir departmanına özgü olarak da uygulanabileceğine dair araştırmalar mevcuttur.

Örneğin, Arslantürk (2009), 4 ve 5 yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yöneticilerinin performans değerlendirmelerindeki mevcut uygulamalara ilişkin anket yöntemi kullanarak çeşitli bulgu ve sonuçlara ulaşmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi söz konusu araştırma, topyekün otel işletmelerinin her birini odak noktasına almayıp, ağırlıklı olarak otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarının işlevselliğini merkeze oturtmuştur.

İktisadi olan ve olmayan performans değerlendirme yöntemleri arasındaki birtakım temel farklılıklar gözlenebilmektedir. Buna göre iktisadi olan değerlendirme yöntemleri kar amacı gütmekte ve performans maliyeti ya da verimlilik analizlerine dayanmaktadır. Bu sistemler ile geçmiş dönemlere ait sonuçlar mevcut finansal göstergeler ile ya da daha önceden tanımlanmış beklentilerle karşılaştırılarak değerlendirme yapılabilmektedir. İktisadi olmayan performans değerlendirme yöntemleri ise özellikle tüketicilere ve onların gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olup, şirketin yarattığı marka değerine dayanmaktadır. Bu sistemlerle, yalnızca geçmiş dönemlere ait sonuçlar değerlendirilmekle kalmayıp, bu sonuçlara yol açan sebepleri tanımlamak ve gelecekteki sonuçları iyileştirmek için adımları öngörmek de mümkün olmaktadır (Narkunienė ve Ulbinaitė, 2018, s. 128) Çizelge 3’de söz konusu bu yöntemlerin farklılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Çizelge 3. İktisadi Olan ve Olmayan Performans Değerlendirme Yöntemleri İlkelerinin Karşılaştırılması

İktisadi Olan Performans Değerlendirme Yöntemleri	İktisadi Olmayan Performans Değerlendirme Yöntemleri
Maliyet/verimlilik temeline dayanır	Değer/ilke temeline dayanır
Sonuçları değerlendirir	Hem sonuçları hem de bunların nedenlerini değerlendirir
Kar amaçlı uygulanır	Müşteri odaklı uygulanır
Kısa vadeli	Uzun vadeli
Bireysel olarak önlemler yaygındır	Takım olarak önlemler almak yaygındır
İşlevsel önlemler yaygındır	Çapraz önlemler almak yaygındır
Önceden kararlaştırılmış standart beklentilerle karşılaştırma yapar	Sürekli iyileştirme/geliştirme takibi yapar
Değerlendirmeyi hedefler	Değerlendirmelere bütün çalışanlarının katılımını hedefler

Kaynak: Narkunienė J. ve Ulbinaitė A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6 (1), 125-138.

Çizelgeye bakıldığında iktisadi olan performans değerlendirme yöntemleri kısa vadeli, kar amaçlı ve sonuca odaklanırken; iktisadi olmayan performans değerlendirme yöntemleri uzun vadeli, müşteri odaklı ve değer ilke temeline dayanmaktadır.

2.1.2.5. İşletme Performansının Ölçülmesinde Kullanılan Modern Yöntemler

Bu başlık altında gerek küresel boyutlu işletmelerde gerekse daha küçük ölçekli işletmelerde kullanılan, içerisinde sadece iktisadi göstergelerin yer aldığı ve hem iktisadi hem de iktisadi olmayan göstergelere yer veren bazı işletme performansı ölçüm yöntemleri incelenmektedir.

Ekonomik Katma Değer Yöntemi: Ekonomik katma değer yöntemi, şirket performansının genelleştirilmiş bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlayan ve özellikle küresel şirketler için ana performans değerlendirme yöntemi olarak bilinen bir uygulamadır. Ekonomik katma değer yöntemi yatırım sermayesi maliyetinin

sermaye yatırımları ile çarpılması sonucunda bulunan sayının vergi sonrası net işletme karından çıkarılması sonucu oluşan fark olarak hesaplanmaktadır. EVA göstergesi, işletmenin gelirinin analiz edilen dönemde beklenen harcamalardan ve sermaye maliyetlerinden yüksek olup olmadığını gösterir. Göstergenin yüksek değer alması daha iyi iktisadi performans sonuçları anlamına gelmektedir. Formüle edilmiş hali ise aşağıda gösterildiği gibidir (Narkunien ve Ulbinaitė, 2018, s. 131).

Ekonomik Katma Değer = Vergi Sonrası Net İşletme Karı - Yatırım Sermayesi Maliyeti*Yatırım Sermayesi

Dengeli Ölçüm Kartı: Dengeli ölçüm kartı, bir işletmenin vizyonunu, misyonunu ve ölçülebilir hale dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifadeyle, dengeli ölçüm kartı, işletmenin kısa ve uzun dönemli hedefleriyle iktisadi olan ve olmayan performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç bağıntısı içerisinde açıklamaya çalışan ve bu açıklamalardan elde edilen tespitleri de işletme stratejisine yansıtan bir performans ölçme yöntemidir (Karaman, 2009, s. 418).

Dengeli ölçüm kartını oluşturan temel bileşenler ve içeriklerine ilişkin tanımlamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kılınç, Kınır ve Mesci, 2010, s. 28):

- *Finansal Bileşenler:* İşletme stratejisinin beklenildiği gibi uygulanıp uygulanmadığını ve karlılık oranlarında bir iyileşme görülüp görülmediğini göstermeye çalışan bir bileşendir.

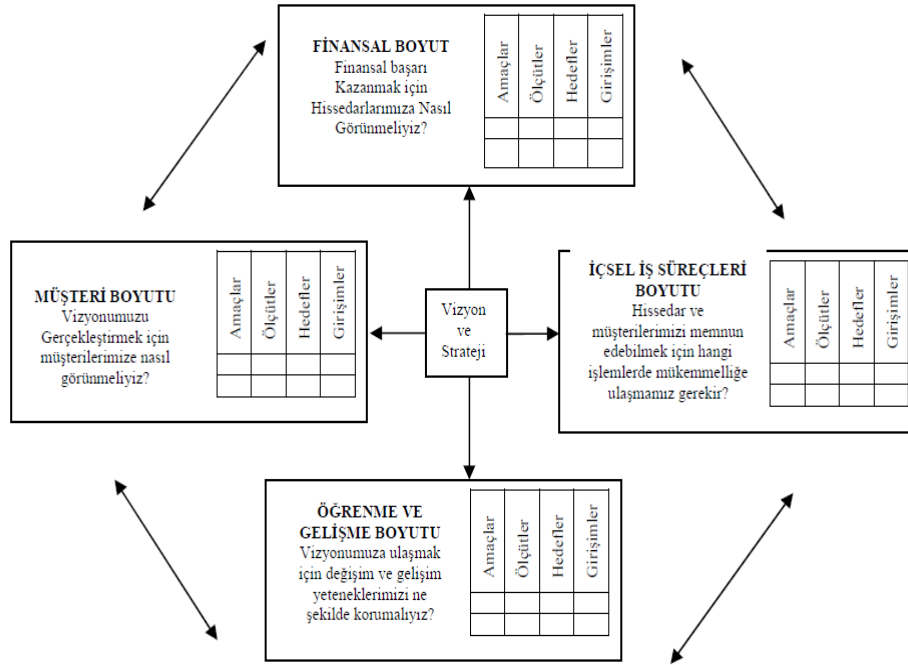
- *Müşteri Bileşenler:* Müşteri satın alma davranışlarının saptanmasına ve müşteri sadakatinin sağlanmasıyla ilişkili olan bileşendir.

- *İşletme İçi Yöntemler Bileşenler:* Bu faktör, işletme paydaşlarının memnuniyetini ve müşteri değerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Performans planlaması safhasında belirlenen standartlar ile örgütsel süreçler sonrası edinilen çıktılar arasındaki sapmaların varlığının belirlenmesini sağlar.

- *Öğrenme ve Gelişim Bileşenler:* İşletmenin gelecekte büyüme hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyulan kaynakların (teknoloji, yenilik, çalışanlar v.b) neler olduğunu saptamak ve bu kaynaklar ile işletmenin marka değerini arttırmaya çalışmayı içeren boyuttur.

Dengeli ölçüm kartının bileşenleri içerisinden finansal bileşenin tespit edilebilmesi için “İşletmemiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa paydaşlarımız

tarafından başarılı olarak kabul edilecektir?”, müşteri bileşeninin saptanması için “İşletme vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız?”, işletme içi yöntemler bileşeninin belirlenebilmesi için “Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliği hedeflemeliyiz?”, öğrenme ve gelişme bileşeninin belirlenebilmesi için ise “Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı?” ifadelerinin cevaplandırılmasına ihtiyaç vardır. Dengeli ölçüm kartı bir modelden daha ziyade bahsi geçen sorulara cevap verilmesini öncülleyen ve her işletme için biricik olarak geliştirilmesi gereken bir performans ölçüm aracıdır. Şekil 3’de söz konusu dengeli ölçüm kartının bileşenleri gösterilmiştir (Ege ve Şener, 2013, s. 111).



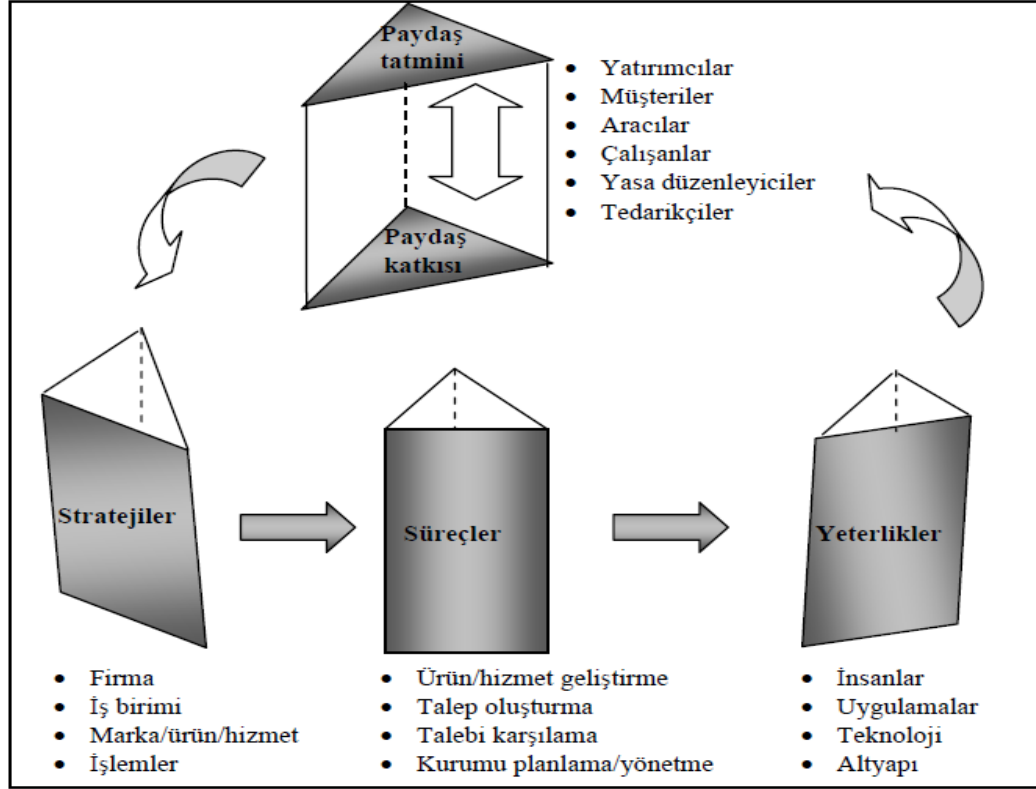
Şekil 3. Dengeli Ölçüm Kartının Bileşenleri

Kaynak: Ege, İ. ve Şener, Z. (2013). Performans ölçümünde kullanılan yöntemler: performans paneli ve kumanda paneli karşılaştırılması. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 57, 107-120.

Dengeli ölçüm kartı bileşenlerine bakıldığında finansal boyut, içsel iş süreçleri boyutu, öğrenme gelişme boyutu ve müşteri boyutu olmak üzere 4 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Vizyon ve strateji 4 boyutun tamamı ile yakından ilişkilidir.

Performans Prizması Modeli: Söz konusu modelin en önemli ayırt edici özelliği işletme paydaşları üzerine yaptığı vurgudur. Paydaş, işletmenin ürün ve/veya hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan/dolaylı, olumlu/olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup ya da kurumlardır. Performans

prizmasının tüm paydaşları kapsayan bir çatısı vardır. Söz konusu modelde paydaşlar iç ve dış paydaş grupları olarak ikiye ayrılmıştır. İç paydaşlara işletme çalışanları, dış paydaşlaraysa hükümet ve tedarikçiler örnek olarak gösterilebilir (Demir ve Taşkın, 2008, s. 1696). Şekil 4’de performans prizması modeli ve bu modele ait boyutlar verilmiştir.



Şekil 4. Performans Prizması Modeli Bileşenleri

Kaynak: Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, A. G. G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 545-562.

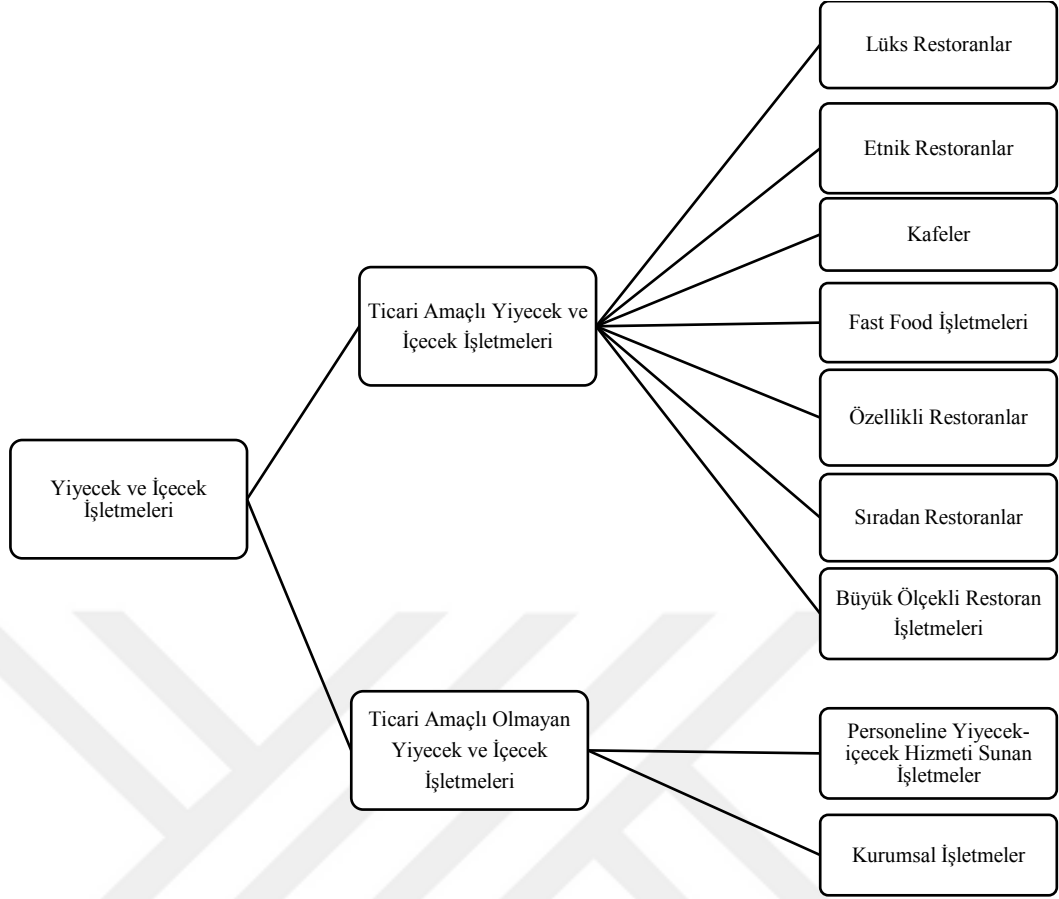
Performans prizması modeli, işletmenin farklı paydaşları ya da paydaş grupları için oldukça kapsamlı bir perspektif sunmaktadır. Bu modelde ilk adım paydaşların ihtiyaç ve isteklerinin göz önüne alınmasıdır. Sonrasında ise işletme stratejilerini düzenler. Bu modelin güçlü yönü, performans göstergesi seçim süreci başlamadan hemen önce işletmenin mevcut stratejisini sorgulamasıdır. Zayıf yönü ise performans göstergelerinin nasıl seçileceği konusu üzerine çok az öneride bulunmaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s. 554).

2.1.3. Yiyecek-İçecek İşletmeleri Kavramı

Ağırlama endüstrisi denildiğinde akla kişilerin konaklama ve yeme-içme ihtiyacını giderebilecekleri işletmeler gelmektedir. Ancak günümüzde bu kavram kişilerin farklı sebepler ile evleri dışında buldukları zamanlarda onlara barınma (konaklama), ulaşım ve yeme-içme hizmeti sunabilen kurumları ve kuruluşları ifade etmektedir. Tüketicilerin bilgi düzeyinin artması ve görgü düzeylerinin gelişmesi ile birlikte satın aldıkları mal veya hizmetin daha kaliteli olmasını talep etmektedirler. Kendi evleri dışında kişilerin yeme-içme ihtiyacını karşılamak amacı ile ticari olarak mal ve hizmet sunan yiyecek-içecek işletmeleri (Akıcı, 2018, s. 21), başlangıçtan tatlı ve içeceklere kadar yemek yeme faaliyetlerinin tamamını kapsayan ve her bir kalemin ayrı fiyatlandırıldığı, siparişe dayalı olarak üretim yapan ve belli bir sıra ile sunumunu gerçekleştiren işletmelerdir (Özbay ve Sarıışık, 2018, s. 43). Yiyecek içecek işletmeleri, herhangi bir kuruma bağlı olmadan veya bir konaklama işletmesine bağlı bir birim olarak faaliyet gösterebilmektedir (Sarıışık, 1998, s. 10). Yiyecek-içecek işletmeleri aynı zamanda çok sayıda kimsenin ev dışında bir yemekhane düzeninde yiyecek-içecek tüketmesine olanak sağlayan fiziki ve teknik donanımlara sahip birimler olarak da tanımlanabilir (Erdek, 2011, s. 40).

2.1.3.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek-içecek işletmeleri sınıflandırılırken, çalışma şartlarına, mesai saatleri ve çalışma saatlerine, mutfak tiplerine, hizmet tarzına, hukuki konumuna gibi özellikleri göz önünde bulundurularak sınıflandırılır (Yiğit, 2018, s. 30). Yapılan sınıflandırma ülkelere göre değişiklik gösteriyor olsa da temelinde benzerlik söz konusudur (Biçici, 2008; Er, 2011; Erdek, 2011; Behremen, 2015). Yiyecek ve içecek işletmeleri birçok farklı şekilde sınıflandırılabilirdiği gibi (Doğan, Şanlıer ve Tuncer, 2010, s. 43). Bu çalışmada ticari amaçlı ve ticari amaçlı olmayan amaçlarına göre sınıflandırılmıştır. (Şekil 5).



Şekil 5. Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Yiğit, S. (2018). *Etnik Mutfak Ürünlerinin Tercihinde Neofobinin Etkisi (Karşılaştırmalı Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- *Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri*: Yiyecek ve içecek hizmeti sunan ticari amaçlı işletmeler, müşteri memnuniyeti sağlayarak hedefledikleri karı elde etme çabasındadırlar (Koçbek, 2005, s. 13). Dışarda yemek yemenin yaygınlaşması ve yeni yemeklere olan ilginin artması gibi faktörlerin olması yiyecek-içecek alanını oldukça karlı bir endüstri haline getirmiştir. Bu hali birçok girişimci ve şirketin yatırım yapmasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda ticari amaçlı yeme-içme işletmeleri ortaya çıkmakta ve sayıları artmaktadır (Behremen, 2015, s. 62).

- *Lüks Restoranlar*: Hızlı bir servis anlayışı olmayan ve öğün boyunca misafir sirkülasyonu oldukça düşük olan lüks restoranlar genellikle satın alma gelir düzeyi yüksek olan veya bu kişilerin gelebileceği yerleşim yerlerinde bulunurlar (Koçbek, 2005, s. 14). Menüsü oldukça zengin olan lüks restoranların mutfaklarında

üretileen ürünler zahmetli, incelikli ve özel ürünler olmak ile birlikte, gelen misafirler de karın doyurmanın ötesinde yemeği bir tören olarak görürler. Lüks restoranları diğer işletmelerden ayıran en belirgin fark ise kaliteli ve profesyonel hizmet sunuluyor olmasıdır (Kılınç, 2011, s. 38).

- *Etnik Restoranlar:* Son yıllarda oldukça popüler hale gelen etnik restoranlar dekoru, kullandıkları müzik, menüsü, düzeni ve personeli gibi özellikleri ile belirli bir kültürü yansıtan ticari amaçlı yeme-içme restoranlarıdır. Servis türünün ilgili kültürü yansıttığı etnik temalı restoranlar günümüzde özellikle büyük şehirlerde otel bünyelerinde veya herhangi bir işletmeye bağlı olmadan faaliyet göstermektedirler (Erdek, 2011, s. 67).

- *Kafeler:* Genelde genç tüketicilerin uğrak yeri olması sebebi ile müzik ile zenginleştirilen, günün erken saatlerinde açılıp gece geç saatlere kadar hizmet sunan kafeler hafif yiyeceklerin sunulduğu ticari işletmelerdir. Fiyat bakımından da oldukça uygun olan kafeler genelde işletmeler tarafından ek ünite olarak açılır (Behremen, 215, s. 64).

- *Fast Food İşletmeleri:* Servisin son derece hızlı olduğu, servis çalışanlarının sadece boşları toplayıp masalara temizlediği ve genelde self servisin uygulandığı ticari işletmelerdir. Bu işletmelerde misafir istediği menü ve menü kalemlerini seçer, ödemeyi yapar ve istediklerini alıp masasına oturur. Misafir devir hızı oldukça hızlı olan bu işletmelerin bir kısmı zincir işletmelere bağlı olarak faaliyetlerini yürütür. Fast food işletmeleri dünya genelinde en hızlı gelişen restoran çeşididir (Özata, 2010, s. 15). Fast food işletmelerinin bazı temel özellikleri ise aşağıdaki gibidir (Yiğit, 2018, s. 33);

- Yoğunlaşma tek ürün üzerinden gerçekleşir
- İşletmeler genellikle bir zincir firmaya ait olarak çalışır.
- Ürünleri pazarlama stratejileri diğer restoranlara göre daha gelişmiştir.
- Ürünlerin satış fiyatı belirli bir aralıktadır.
- Hazırlanması ve sunumu hızlı ve pratik olan ürünler kullanılır.
- Üretim sistemleri genelde otomatiktir.
- Hızlı, basit ve sade bir servis yöntemi vardır.

- *Özellikli Restoranlar:* Dekorü, menüsü, müziği ve personeli gibi özellikleri ile belirli bir konuyu, belirli bir temayı işleten ticari işletmelerdir. Balık restoranları,

hard rock cafe gibi restoranlar özellikli restoranlara örnek olarak verilebilirler (Erdek, 2011, s. 67).

- *Sıradan Restoranlar*: Sadeliğin ön planda olduğu gösteriştan uzak, samimi ve pahalı olmayan sıradan restoranlarda (Yiğit, 2018, s. 34), atmosfer olağandır. Yiyeceklerin servisi ve boş tabakların toplanması işlerinin orta seviye de eğitim ve tecrübeye sahip olan, servis personeli tarafından gerçekleştirildiği bu tür restoranların menüsü de oldukça çeşitlidir (Erdek, 2011, s. 66).

- *Büyük Ölçekli Restoran İşletmeleri*: Bu tür restoranlarda yarı kalifiye mutfak çalışanları önceden belirlenmiş olan mutfak reçetelerini denetim altında uyguladıklarından dolayı, israflar en az düzeydedir. Hizmet verdikleri fiziki alan itibarı ile geleneksel restoranlar ve lüks restoranlardan çok daha büyüktür (Koçbek, 2005, s. 15).

- *Ticari Amaçlı Olmayan Yiyecek-İçecek İşletmeleri*: Aylık veya daha uzun süreli tatil olma durumu olan kurumlar için dönemlik maliyet kontrolleri yapılan ticari amaçlı olmayan yiyecek- içecek işletmelerinin (Sarıışık, 1998, s. 13) sunulan yeme-içme hizmetleri destekleyici durumunda olup bu işletmelerin amacı ve asıl faaliyet alanı farklıdır. Genelde devlete ait olan ancak özel olma durumu da olan sınırlı pazara hitap eden asıl amacı kar elde etmek olmayan işletmelerdir (Erdek, 2011, s. 61).

- *Personeline Yiyecek-İçecek Hizmeti Sunan İşletmeler*: Endüstriyel işletmelerde bünyelerinde bulundurdukları personel yemeğini kimi zaman bir öğün kimi zaman ise iki veya üç öğün yine kendi bünyelerinde kurulan mekanlarda sunmaktadırlar. İşletme bünyesinde hazırlanan bu yemeği yiyecek olan kişi kendi servisini yaparken, bazı işletmelerde ise üst yönetimin yeme-içme hizmetlerinin garsonlar tarafından yapıldığını görmek mümkündür (Yiğit, 2018, s. 36).

- *Kurumsal İşletmeler*: Kurumsal işletmelerde sunulan yeme-içme hizmeti işletme tarafından veya dışardan sözleşmeli firmalar aracılığı ile yapılabilmektedir (Koçbek, 2005, s. 21). Bu tür işletmelerde çalışanlar günlük gıda ihtiyaçlarının tamamını tam ve dengeli bir şekilde alabilmektedirler. Bu durum işletmelerin bünyesinde bulunan personelin yeterli beslenmesinden ve sağlığından sorumlu olması dolayısıyla önem arz etmektedir. Bu nedenle ürünlerin geçirdiği her aşama titizlikle incelenmekte ve dikkat edilmektedir. Bu tür işletmelerde ayrıca çalışanların istekleri dikkate alınır ve ona göre menüler oluşturulur (Akıcı, 2018, s. 38).

2.1.3.2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Pazarlama

Yiyecek-içecek işletmelerinde pazarlama birçok bileşeni olan karmaşık bir konudur. Ürünlerin kolay bozulabilir olması, raf ömürlerinin kısa olması, standartlaşma ve kalite kontrolde karşılaşılan güçlükler, servis personelinin etkinliği gibi özellikler yiyecek-içecek pazarlamasını diğer endüstrilerin mal ve hizmet pazarlamasından ayırır (Behremen, 2015, s. 89).

İşletmelerin büyüyen pazarda rekabet avantajı elde edebilmesi için bir fırsat olarak değerlendirilen ve pazarlamanın temelini oluşturan pazarlama karması (Şahin, 2016, s. 53), yiyecek içecek pazarlaması için de geçerliliğini korumaktadır (Erdek, 2011, s. 58). Yiyecek ve içecek işletmelerinin pazarlama çalışmalarında başarıya ulaşabilmesi için etkin bir pazarlama planı hazırlaması gerekmektedir. Etkin bir strateji planlaması, yiyecek içecek işletmesinin kar elde edebilen bir işletmeye dönüşmesinde iyi bir yönetim ve etkin bir kontrolden daha önemli olabilmektedir. Bunun anlamı, söz konusu işletmenin iyi bir yönetime veya kontrole ihtiyaç duymayacağı değil, çok fazla uygulama alanı olmayan bir strateji planlamasının önemli olabileceğidir. (Koçak, 2006, s. 135).

Yiyecek ve içecek endüstrisinde pazarlamanın amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Erdek, 2011, s. 56);

- Yiyecek ve içecek pazarlarının sürekli araştırılması,
- Yiyecek ve içecek ürünlerinin sürekli kar sağlayacak şekilde pazarlanması,
- Yiyecek ve içecek endüstrisinin değişen koşulları ekseninde müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre üretim yapılmalıdır,
- Yiyecek ve içecek işletmeleri prestij ve satışlarını arttırarak uzun dönemde büyüme sağlamalıdır,
- Yiyecek ve içecek işletmelerinde müşteri beklentileri doğrultusunda üretilen ürünlerin üretilmesi ve satışların arttırılmasının yanında kalitenin de yükseltilmesi,
- Daha önce geliştirilmemiş ürünlerin üretilmesi.

2.1.3.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Pazarlama Süreci

İşletme ve pazarlama amaçları belirlendikten sonra fizibilite (hazırlık çalışmaları), pazar analizi, işletme çerçevesinin değerlendirilmesi, rekabet analizi, talep analizi yapılarak, faaliyet sonuçlarının belirlenmesi sureti ile pazarlama planı oluşturulur.

2.1.3.3.1. Fizibilite (Hazırlık) Çalışmaları

Genellikle bir yiyecek içecek işletmesi yapılanmadan önce fizibilite çalışmaları yapılmaktadır. İşletme sahipleri veya yatırımcılar projeyi destekleyip destekleyemeyeceklerine bu aşamada karar vermektedirler. Danışmanlık şirketleri finansal şirketler ve yatırım şirketleri tarafınca yapılan bu çalışmalar karşılığında komisyon ödemesi yapılır (Sökmen, 2006, s. 223).

2.1.3.3.2. Pazar Analizi

Fizibilite çalışmalarının önemli bir parçası olan pazar analizi, gayrimenkul ve yakın çevresinin tanımlanması, az ve talebin saptanması konularını içerir. Sadece fizibilite çalışmalarının bir parçası olmayıp aynı zamanda proje gelişme ve yönetimi sürecini kapsamaktadır (Yılmaz, 2005, s. 46).

Pazar analizi aynı zamanda projeye etki edebilecek çevresel sorunları ve fırsatları da dikkate almalıdır. Nüfusun değişmesi, toplumda gelişen olumlu veya olumsuz olaylar bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Yiyecek ve içecek işletme sorumluları da yeme-içme alışkanlıklarındaki eğilim ve değişimleri farkında olmalıdır. Son zamanlarda ağır diye nitelendirilebilecek yiyeceklerden daha hafif ve daha sağlıklı yemeklere bir eğilimin söz konusu olması da bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Koçak, 2006, s. 138).

2.1.3.3.3. İşletme Çerçevesinin Değerlendirilmesi

İşletmenin kurulup, faaliyetlerini sürdüreceği yer, işletmenin başarılı veya başarısız olmasına etki edebilecek bir faktördür. Bu süreçte işletmenin konumlandırılacağı yer/bina ve çevresinde yaşayan kişilerin/tüketicilerin sayısı da

bilinmelidir. Bu sayı belirlenirken; işletmenin hemen çevresinde bulunan kişilerin sayısı, yürüme mesafesinde bulunan kişilerin sayısı ve yürüme mesafesinde olmayıp araç ile işletmeye ulaşabilecek mesafedeki kişilerin sayısı dikkate alınmalıdır (Sökmen, 2006, s. 224).

2.1.3.3.4. Rekabet Analizi

Rekabet analizinde yiyecek ve içecek işletmesi bulunduğu pazar bölgesinde kendisine rakip olan işletmeler hakkında bilgi toplar ve işletmelerin envanterini çıkarır. Rekabet analizine aşağıda bulunan özellikler analiz edilmelidir (Koçak, 2006, s. 137);

- Söz konusu işletmelerin yerleşim yeri
- İş hacmi ve iş kaynağı
- Çalışma gün ve saatleri
- Menü fiyatlandırması
- Servis tipi
- Toplam kuver sayısı
- İçki servisinin olup olmadığı
- Eğlence
- Promosyonlar
- Zincir işletme olup olmaması.

Yapılan rekabet analizinde ayrıca rakiplerin ne kadar süredir faaliyette oldukları, hangi günlerde ve şartlarda yoğunluk durumları, tüketicilerin o işletme ile ilgili genel görüşleri ve izlenimleri de incelenebilir. Böylelikle bu analizlerin sonucunda aşağıdaki bilgiler sağlanmış olur (Sökmen, 2006, s. 224);

- Yiyecekler ve içecekler için oluşan talebin yoğunluğu,
- Mevcut talebi karşılayabilecek yeterlilikte rekabetin düzeyi,
- Rekabetin güçlü ve zayıf yönleri,
- Rekabet çerçevesinde yiyecek ve içecek işletmesinin farklı yönlerinin de belirlenmesi.

2.1.3.3.5. Talep Tahmini

Talep tahmini, yiyecek ve içecek işletmesinde bulunan satışların analizi ile başlar. Söz konusu analiz verileri potansiyel müşterilerin restoran ve toplantı gereksinimleri konusunda oluşturulan kişisel görüşme veya direkt posta yolu anket teknikleri ile toplanabilir. Potansiyel müşterilere ne sıklıkla ev dışında yemek yedikleri, yeme içme ihtiyacını karşılayabilmek için ne kadar uzağa gidebilecekleri, ne kadar para ve vakit ayırabildikleri gibi sorular sorulabilir. Talep tahmininde ayrıca işletmenin satışlarının aylık ve yıllık dağılımları tahmin edilir (Koçak, 2006, s. 139).

Talep Tahmininde (Yılmaz, 2005, s. 47-48);

- Hane halkı, nüfus, demografik özellikler
- Satın alma gücü
- Meslek, çalışan nüfus, sektörlere göre çalışan kişi sayısı
- Diğer faktörler Diğer faktörler vb. değişkenler göz önüne alınır

2.1.3.3.6. Faaliyet Sonuçlarının Projeksiyonu

Birçok fizibilite çalışmasında birinci, ikinci, üçüncü yıllar ile ilgili olarak tahmini finansal çıktılar belirlenir. Potansiyel işletme yatırımcıları bu bilgilere, projelere mali olarak destek sağlayıp sağlamama konusuna ihtiyaç duyarlar. Genel olarak yiyecek ve içecek satışları gelir gider tahminleri yapılır. Gider kalemlerinin içinden idari giderler, işçilik, pazarlama faaliyetleri, bakım ve onarım, enerji maliyetleri, kira, sigorta ve işletme ile ilgili vergiler düşürülür (Sökmen, 2014, s. 257).

2.2. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında, yapılan literatür taraması sonucunda bu çalışmayla benzerlik taşıyan akademik çalışmaların özetleri yer almaktadır.

2.2.1. Pazarlama Kültürü İle İlgili Araştırmalar

Webster'in (1992) "What Kind Of Marketing Culture Exists In Your Service Firm? An Audit" isimli çalışmasındaki temel amaçlar; bir hizmet firmasındaki

pazarlama kültürünün neden önemli olduğunu açıklamak, bu alanda yapılan araştırmaları özetlemek, hizmet firmasının pazarlama kültürünün bir ölçüsünü sunmak ve ölçünün nasıl kullanılabileceği konusunda önerilerde bulunmaktır. Webster çalışmada pazarlama kültürü denetimini kullanarak; kilit yönetim personelinin çalıştıkları firmaların pazarlama kültürünün her boyutunda yer almasını istemelerinin önemi belirlemiştir. Çalışma sonucunda; çalışanların her pazarlama kültürü boyutuna ve özel kalemine önem vermesi gerektiği, her kültür maddesiyle ilgili olarak üst, orta ve operasyonel çalışanlar arasında önemli farklılıklar olduğu, pazarlama kültürünün boyutlarına dikkat ve özen gösterilmesi gerektiğini belirlenmiştir.

Webster (1995) “Marketing culture and marketing effectiveness in service firms” isimli çalışmasında, pazarlama kültürünün pazarlama etkinliğini belirlemede oynadığı rolü belirlemek ve daha yüksek düzeyde pazarlama etkinliği isteyen işletmelerin pazarlama kültürlerini güçlendirmek için önlemler almaları gerekir gerekeceğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, pazarlama kültürü ve etkinliği hakkındaki literatürü kısaca gözden geçirmekte, pazarlama kültürü ve pazarlama etkinliği arasındaki hipotez ilişkisine hakim olan teorik yönelimleri sunmakta ve bankacılık, sağlık hizmeti, toplu taşımacılığı temsil eden 173 hizmet şirketinden alınan verileri kullanarak ilişkiyi ampirik olarak test etmektedir. Çalışma sonucunda, bir işletmenin pazarlama kültürü gücünün, işletmelerdeki her bir etkinliğin önemli bir kısmını açıkladığı ve pazarlama kültürü ile hizmet şirketlerinin etkinliği arasında güçlü ilişki olduğu vurgulanmaktadır.

Luk (1997) “An examination of the role of marketing culture in service quality” isimli çalışmasında; seyahat acentası endüstrisine pazarlama kültürü ölçüsü sunmayı, acentalardaki paket turların hizmet kalitesini ölçmeyi, pazar kültürü ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve bu ilişkinin hizmet kalitesini yönetme üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların genel pazarlama kültürleri ne kadar güçlüyse, müşteriler tarafından algılanan toplam hizmet kalitesinin o kadar yüksek olduğu bulgusu ortaya konmuştur. Bu bulgu, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesinin pazarlama kültürünün bir işlevi olduğunu doğrulamaktadır. Çalışma sonucuna göre; kaliteli hizmetin ancak bir seyahat acentesi, hizmet kalitesi oryantasyonu ve kişilerarası ilişki

üzerine vurgu yapan müşteri odaklı bir pazarlama kültürünü başarıyla desteklediğinde verilebileceğini göstermektedir.

Appiah-Adu, Fyal ve Singh'in (2000) yaptıkları "Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry" isimli çalışmada Birleşik Krallığı ziyaret eden turistlerin pazarlama kültürü ve müşteri tutumu arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, pazarlama yaklaşımı ile müşteri tutma arasında orta derecede güçlü bir ilişki olduğunu ortaya konmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise turizm işletmelerinin yöneticileri için bulguların sonuçları ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Singh'in 2004'te yaptığı "Branding in library and information context: the role of marketing culture" isimli çalışmasında markalaşmanın kütüphane ve bilgi hizmetleri pazarlaması ile ne gibi bir ilgisi olduğunu ele almaya çalışmaktadır. Singh çalışmasında pazarlama kültürünün markalaşmadaki önemine de dikkat çekmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, kütüphaneler; başarılı markalara dönüşmeyi istedikleri taktirde, pazarlama kültürü sorununu ele almalarının acil bir ihtiyaç olduğu ortaya koymaktadır.

Harrison ve Shaw (2004) "Intra-organisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library" isimli çalışmalarında, kurum içindeki tüm personelin pazar oryantasyonunu, işletmenin pazarlama kültürünü belirlemeyi ve pazarlama kavramının başarılı bir şekilde uygulanmasına engel teşkil eden unsurları saptamayı amaçlamaktadır. Çalışma, piyasa yönelimi ve pazarlama kültürü alanındaki mevcut literatüre kısa ve genel bir bakış sağlamaktadır. Çalışmada Avustralya, Victoria'da bir halk kütüphanesinde hizmet veren tüm personelden oluşan 11 odak grup belirlenmiştir. Bulgular, çalışanlar pazarlama kültürünü benimsedikleri taktirde işletmenin pazarlama anlayışını de benimseyeceklerini ortaya koymuştur.

Karatepe vd. (2005) yaptıkları "Measuring marketing culture: a study of frontline employees in Turkish hotels" isimli çalışmalarında Webster'in pazarlama kültürü ölçeğini kullanacak otellerindeki pazarlama kültür modelini ve Türk otellerinde pazarlama kültürü algılayışını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar çalışma sonucunda Webster'in altı pazarlama kültürü boyutu ile Türk otellerindeki pazarlama kültür boyutlarının tutarlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Singh (2009) “Does your library have a marketing culture? Implications for service providers” isimli çalışmasında; Finlandiya araştırma kütüphanelerinin pazarlama kültürünün ve kütüphane yönetiminin modern pazarlama teorileri ve uygulamaları hakkındaki farkındalığının temelini inceleyerek bu soruyu cevaplamayı amaçlamaktadır. Araştırmada kütüphanelerin pazarlama kültürünün arkasında yatan konularla ilgili bilgi edinmek için kalitatif metotlar ile entegre bir metodolojik yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmaya akademik ve özel kütüphanenin yöneticileri ve ziyaretçileri olmak üzere 33 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda üç tür pazarlama kültürü bulunmuş, bunlar; güçlü, orta ve zayıf pazarlama kültürü şeklinde tanımlanmıştır. Çalışmada bu pazarlama kültürleri, kütüphanelerin kuruluşlarına nüfuz eden pazarlama tutumları, bilgileri ve davranışları analiz edilerek açıklanmaktadır.

Öndoğan’ın (2010) yaptığı “Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karma Elemanları” isimli çalışmada restoran pazarlaması açısından pazarlama karması elemanları incelenmiştir. Bu çalışmada amaç; günümüz yaşam koşullarında giderek önem kazanan restoran işletmeciliği açısından restoran pazarlamasında kullanılan pazarlama karması elemanları incelenerek sektöre pazarlama konusunda öneriler sunulmasıdır.

Candan vd., 2012’de yaptıkları “An investigating of marketing culture in small businesses in a modern marketing approach side” isimli çalışmalarında Türkiye’deki küçük ölçekli işletmelerin pazarlama kültürünü belirlemek için Webster’in pazarlama kültürü ölçeğini kullanmışlardır. Araştırmacılar aynı zamanda işletmelerdeki pazarlama kültür modelini de analiz etmişlerdir. Çalışmadaki çoğu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kültür ölçeğinin değişkenlerinin modelle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım, Acaray ve Candan (2015) yaptıkları “The relationship between marketing culture and organizational commitment An empirical study in Turkey” isimli çalışmada amaç; pazarlama kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını bulmaktır. Ayrıca çalışmada, boyutlar veya pazarlama kültürü ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket, İstanbul’daki özel bir bankanın acentesinden ve 318 çalışana uygulanmıştır. Çalışma sonucunda pazarlama kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.2.2. Pazarlama Kültürü ve İşletme Performansı İle İlgili Araştırmalar

Appiah-Adu ve Singh'in (1999) yaptıkları "Marketing Culture and Performance in UK Service Firms" isimli çalışmalarında İngiltere'deki turizm sektöründeki işletmelerde Webster (1990) pazarlama kültürü ölçeğini kullanmış ve pazarlama kültürü ile müşteri tutma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Böylece Webster'in (1990) araştırmasıyla, pazarlama kültürünün işletmenin karlılığı ile pozitif bir ilişkisi olduğu konusunda tutarlı sonuçlar elde etmişlerdir.

Al-Mohammad, Amman, Jordan, ve Odetallah 2013'te yaptıkları "Marketing culture and business performance Re-examination of Webster's marketing culture measurement scale" isimli çalışmalarında amaç; Webster (1990, 1993) tarafından geliştirilen pazarlama kültürü ölçüm ölçeğinin Ürdün turizm restoranları endüstrisi bağlamında geçerliliği ve güvenilirliğini incelemektir. Ayrıca, makale pazarlama kültürünün ve boyutlarının Ürdün restoranları performansına etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ürdün'de faaliyet gösteren turizm restoranlarının yöneticilere ve çalışanlarına yapılandırılmış anket uygulanmıştır. Ankete 334 turistik restoran yöneticisi ve çalışanı katılmıştır. Çalışma bulgularına göre, pazarlama kültürü boyutlarının orijinal model tarafından önerilen altı boyuttan ziyade yedi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu boyutlar; hizmet kalitesi, kişilerarası ilişkiler, yönetim ve çalışanlar arası etkileşim, satış görevi, organizasyon, iç iletişim ve yenilikçilik şeklinde açıklanmaktadır. Yapısal bulgular, pazarlama kültüründeki yapının restoranların performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu gösterirken, yedi boyuttan yalnızca üçünün restoranların performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu ve bu boyutların; yenilikçilik, yönetim-çalışan etkileşimi ve organizasyon olduğu belirtilmiştir.

Hamşioğlu 2017'de yaptığı "Pazarlama Kültürü ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" isimli çalışmada amaç; işletmelerde pazarlama kültürünün işletme performansına olan etkilerini belirlemektir. Bu doğrultuda Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Anket çalışması 180 otel işletme yöneticisi ile yüz yüze görüşme yöntemi ile çalışma gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışmada ilk olarak, kavramlar arasındaki ilişki kuramsal olarak incelenmiş ardından konuya ilişkin yapılan alan araştırması ve elde

edilen sonuçlar sunulmuştur. Çalışma sonucunda, pazarlama kültürü kavramı ve boyutlarının, turizm işletmelerinde başarılı yönetim programlarının ayrılmaz bir parçası olduğu ve sürdürülebilir bir başarı için periyodik olarak gözden geçirilmesi gerektiği ortaya konmuştur.



3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın modeli ve hipotezleri verilmiştir. Ardından sırasıyla; araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve son olarak da verilerin analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

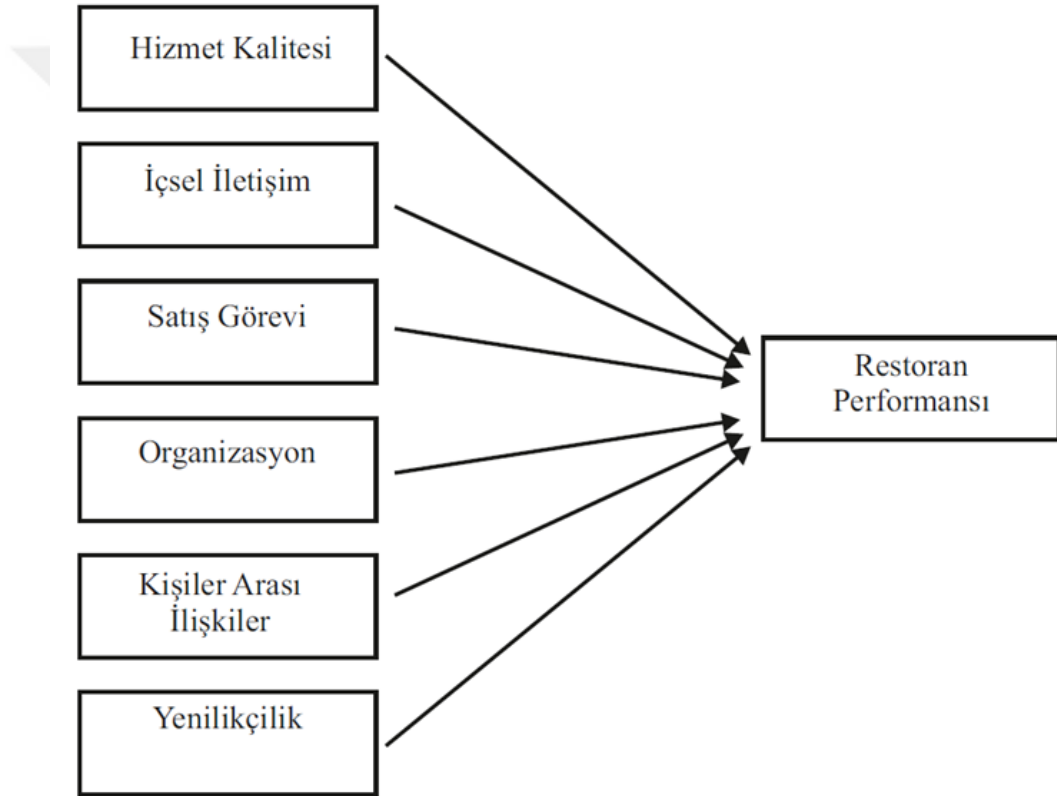
Bu araştırmanın amacı restoran işletmelerindeki pazarlama kültürünün işletme performansına olan etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, ilgili alanyazın taranarak, çalışmanın problemi tanımlanmış ve bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırmanın sorularını cevaplayabilmek amacıyla değişkenler ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için hipotezler geliştirilmiştir.

Bu araştırmanın amacı restoran işletmelerindeki pazarlama kültürünün işletme performansına olan etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, ilgili alanyazın taranarak, çalışmanın problemi tanımlanmış ve bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırmanın sorularını cevaplayabilmek amacıyla değişkenler ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için hipotezler geliştirilmiştir.

- Hipotez 1: Hizmet kalitesinin restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 2: Çalışanlar arası ilişkinin restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 3: Satış deneyimlerinin restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 4: Organizasyon yapılarının restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- Hipetoz 5: İçsel iletişimin restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipetoz 6: Yenilikçiliğin restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezler Al- Mohammad, Akroush ve Odetellah (2014) yaptıkları çalışmadan esinlenerek oluşturulmuştur. Çalışma, pazarlama kültürünün ve boyutlarının restoran performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bundan dolayı yukarıdaki hipotezler kurulmuştur. Pazarlama kültürü yapısının restoran işletmeleri performansını üzerindeki etkisini belirlenmesine yönelik araştırmanın modeli Şekil 6'da verilmektedir.



Şekil 6. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırılan konuda faaliyet gösteren elemanların tamamını kapsayan yapıdır. Örneklem ise bir süreçtir. Bu süreçte araştırma evrenini temsil eden bireylerin belirlenmesidir. Örneklem iyi belirlenirse çalışmanın sonuçları evrene genelebilmektedir (Özen ve Gül, 2007, s. 397).

Araştırmanın evrenini Kültür ve Turizm bakanlığı internet sitesindeki İstanbul ili Avrupa yakası birinci sınıf restoranlar listesinde bulunan turizm işletme belgesi almaya hak kazanan 154 birinci sınıf restoranlardan oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda 154 restorandan 148 restorana ulaşılmıştır. Bu kapsamda Restoranlar yakınlık bakımından gezilerek her restoranda gönüllülük durumuna göre 148 restoran yöneticisine anket formları doldurulmuştur.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Restoran işletmelerindeki pazarlama kültürünün, işletme performansına etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada ilk olarak pazarlama kültürü ve işletme performansına ilişkin alanyazın taraması yapılarak kuramsal bilgilere ulaşılmıştır. Ardından birincil verileri toplama aşamasına geçilmiş veri toplama aracı olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1’de yer almaktadır.

Araştırmanın anket formu 3 bölümden ve toplamda 42 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla sorulan 4 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların işletme kültürüne yönelik düşüncelerini ölçmek amacıyla Webster (1990, 1993) tarafından geliştirilen pazarlama kültürü anket ölçeği 6 boyut (Hizmet Kalitesi, Çalışanlar Arası İlişki, Satış Görevi, Organizasyon, Kişiler Arası İletişim, Yenilikçilik) 34 ifadeden oluşmaktadır. İşletme performansı ise yine Webster (1990, 1993) tarafından geliştirilen performans ölçeği tek boyut ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Pazarlama kültürü ölçeğinde yer alan ifadeler için 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Buna göre ifadeler 1: Hiç, 2: Çok Az, 3: Kısmen, 4: Çok, 5: Oldukça Çok şeklinde düzenlenmiştir. İşletme performansı ölçeğinde yer alan ifadeler için 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Buna göre ifadeler 1: Daha kötü, 2: Biraz kötü, 3: Aynı, 4: Biraz iyi, 5: Daha iyi şeklinde düzenlenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Hazırlanan anket formu 2019 yılı Nisan ve 2019 yılı Haziran ayları arasında İstanbul'da hizmet veren restoranlardaki yöneticilere uygulanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların katılımları tamamıyla gönüllülük esasına dayanmaktadır. Hiçbir şekilde baskı ve zorlama söz konusu değildir. Yüz yüze görüşme tekniğiyle gerçekleştirilen anket çalışmasında, öncelikle anket hakkında katılımcılar kısa bir şekilde bilgilendirilmiş ve soruları cevaplamaları için kendilerine yeterli süre verilmiştir.

Katılımcılara güven vermesi nedeni ile anket formunda anketin uygulanma amacı ve kimler tarafından yapıldığına dair bilgilendirmelere yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların isimlerinin gizli tutulacağı ve anket formunun bu araştırma dışında farklı bir amaç için kullanılmayacağı da belirtilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (sayı, yüzde, min-maks değerleri, medyan, ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır.

Ortalama puanlar arasındaki farkların anlamlılığı test edilirken, süreksiz değişkenin iki olduğu durumlarda bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır. Süreksiz değişkenin ikiden fazla olduğu durumlarda ortalama puanlar arasındaki farklılıkları saptamak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA testinde anlamlı çıkan sonuçlar için, farkın hangi gruplar arasında ve kimin lehine olduğunu bulmak amacıyla Post-Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Varyansların homojenliği Levene Statistic değerlerine bakılarak tespit edilmiştir. Varyansların homojen olduğu durumlarda post-hoc testlerinden LSD testi, homojen dağılımın olmadığı durumlarda ise post-hoc testlerinden Games-Howell testi uygulanmıştır. Araştırmada güven düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde ölçeklerden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine yer verilmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve restoran işletmelerindeki toplam deneyim soruları sorulmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Çizelge 4’de sunulmaktadır.

Çizelge 4. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	35	23,6
Erkek	113	76,4
Toplam		100,0
Yaş		
18-24 yaş arası	28	18,9
25-34 yaş arası	48	32,4
35-44 yaş arası	55	37,2
45-54 yaş arası	17	11,5
Toplam		100,0
Eğitim Durumu		
Lise	40	27,0
Ön lisans	12	8,1
Lisans	84	56,8
Lisansüstü	12	8,1
Toplam		100,0

Çizelge 4. (devam)

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Deneyim		
4-6 yıl	41	27,7
7-9 yıl	68	45,9
10 yıl ve üzeri	39	26,4
Toplam		100,0

Çizelge 4’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin 35’i (%23,6) kadınlardan, 113’ü (76,4) erkeklerden oluşmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında, 28’inin (%18,9) 18-24 yaş, 48’inin (%32,4) 25-34 yaş arası, 55’inin (%37,2) 35-44 yaş arası, 17’sinin (%11,5) 45-54 yaş arası olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında, 40’ının (%27,0) lise, 12’sinin (%8,1) ön lisans, 84’ünün (%56,8) lisans ve 12’sinin (%8,1) lisansüstü olduğu tespit edilmiştir. Toplam deneyim sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, 4-6 yıl arasında, 41’i (%27,7), 68’i (%45,9) 7-9 yıl arasında, 39’unun (%26,4) 10 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik analizi, bir anket veya bir ölçekte var olan soruların aralarındaki tutarlılığı test edebilmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Kayış, 2010: 403). Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise, ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir. İfadelerin birbiriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması test için yeterli sayılmaktadır (Altunışık vd., 2012: 124). Anket formunun güvenilirliğini test edebilmek amacıyla Cronbach’s Alfa katsayısı tespit edilmiştir. Alfa değerine göre ölçeklerin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanabilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 238).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilir derecesi düşük

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve kabul edilebilir

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada kullanılan hizmet kalitesi, içsel iletişim, satış görevi, organizasyon, kişiler arası ilişkiler ve yenilikçilik ölçeklerinin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan iki ölçeğin güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında, pazarlama kültürü ölçeğinin güvenilirliğinin 0.860 olarak bulunmuş ve kabul edilebilirlik düzeyinin güvenilirlik aralığında olduğu görülmektedir. İşletme performansı ölçeğinin güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında ise 0.824 olarak bulunduğu, dolayısıyla güvenilirlik aralığında yer aldığı görülmektedir. Aşağıda yer alan Çizelge 5'de güvenilirlik analiz sonuçları verilmiştir

Çizelge 5. Pazarlama Kültürü Ölçeği ve Restoran Performansına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha
Pazarlama Kültürü	0.860
Restoran Performansı	0.824

Çizelge 5'te pazarlama kültürünün restoran performansı üzerinde etkisinin olup olmadığının ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçeklere yapılan faktör analizi sonucunda Pazarlama Kültürü ölçeğinin güvenilirliği 0,846 olarak hesaplanmıştır. İşletme Performansı ölçeğimin ise çıkarma işlemi yapılmadığından ölçek yapısını koruduğu tespit edilmiştir.

4.3. Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular

Normal dağılıma sahip veriler için istatistik değerlendirmelerde parametrik testler kullanılmıştır. Normal dağılıma sahip verilerde de niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Araştırma modelini test etmek için ise regresyon modeli oluşturulmuştur. Verilerin normal dağılım gösterebilmeleri için aritmetik ortalama, medyan ve mod değerlerinin birbirine yakın olması gerekmektedir. Ayrıca çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2 ile +2 arasında olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; George, 2011; Hancock ve Mueller, 2006). Ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini anlamak için çarpıklık

(skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmış ve aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 6. Normal Dağılım Analizi

Boyutlar	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Hizmet Kalitesi	4,00	4,00	4,00	-0,659	1,184
Çalışanlararası İlişki	3,74	3,80	3,80	0,434	0,716
Satış Görevi	3,62	3,57	3,43	0,283	-0,177
Organizasyon	3,94	4,00	4,00	-0,378	1,010
Kişiler Arası İletişim	3,52	3,33	3,17	0,726	-0,482
Yenilikçilik	3,56	3,66	3,33	0,475	0,880
Restoran Performansı	3,64	3,75	3,75	0,156	0,794

Analiz sonucunda boyut puanlarının normal dağılım gösterdikleri görülmektedir. Puanlar normal dağılım gösterdiğinden parametrik testler uygulanmıştır.

4.4 Pazarlama Kültürü Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Pazarlama kültürü ölçeği 37 ifade 7 boyuttan oluşmaktadır. Restoran performansı ölçeği ise 4 ifade tek boyuttan oluşmaktadır. Aşağıda yer verilen Çizelge 7’de pazarlama kültürüne ait ifadeler ve güvenilirlik analizi sonuçları verilmektedir. İlk olarak Pazarlama kültürü ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik değeri ve Bartlett testi değerlerine bakılmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçüm değeri (0,875), Bartlett değeri ise, (sig < 0,05) olarak tespit edilmiştir. Restora performansı ölçeğinin ise Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçüm değeri (0,830), Bartlett değeri (sig < 0,05)’ dir. Ölçüm değerleri, faktör analizinin uygulanabilmesi için uygun olduğu görülmektedir. Uygulanan faktör analizi sonucunda Pazarlama kültürü ölçeğinin faktör yükü 0.30’un altında kalan hizmet kalitesi boyutundan 4. ve 6. İfadeler; Satış görevi boyutundan 1., 2. ve 7. İfadeler ölçekten çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde yük değeri iki veya daha fazla boyut içerisinde yer alan ifadelerin yük değeri arasındaki fark en az 0.10 olmalıdır (Yavuz, 2005, s. 21; Demir ve Koç, 2013, s. 1770). Bu değer aralığının altında kalan ifadelere binişik madde adı verilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda kişilerarası ilişkiler boyutu içinde yer alan ifade 5 ve 6’nın; içsel iletişim boyutu içinde yer alan ifade 1’in binişik madde olmasından

dolayı ölçekten çıkartılmıştır. Çıkarma işleminin ardından, toplam 29 ifade orijinal ölçekte olduğu gibi 7 boyut altında toplanmıştır.

Çizelge 7. Pazarlama Kültürü Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İfade	Faktör Boyutları						Ortak Varyans Değeri
		Hizmet Kalitesi	İçsel İletişim	Satış Görevi	Organizasyon	Kişilerarası İlişkiler	Yenilikçilik	
		$\alpha:0,875$	$\alpha:0,803$	$\alpha:0,851$	$\alpha:0,753$	$\alpha:0,880$	$\alpha:0,875$	
H1	Restoran, özellikle ayrıcalıklı hizmetin ne olduğunu tanımlar	0.746						,692
H2	Restoran yöneticileri, olağanüstü hizmet sunmayı taahhüt eder.	0.730						,660
H3	Çalışanlar restoranın beklentilerini karşılamaktadır.	0.702						,630
H5	Restoran çalışanları müşterilerin ihtiyaç, istek ve tutumlarına odaklanmaktadır	0.670						,714
H7	Restoran çalışanları yaptıkları işlerde detaylara dikkat etmektedir.	0.532						,633
H8	Restoran çalışanları, davranışlarının restoranın imajını yansıttığına inanmaktadır.	0.589						,563
İ2	Restoran çalışanları, restoranın önemli bir parçası olarak Kabul edilmektedir.		0.751					,656
İ3	Restoran çalışanları, yöneticilere fikir ve öneri sunarken kendilerini rahat hissetmektedirler.		0.682					,652
İ4	Restoran yöneticilerinin “açık kapı” politikası vardır.		0.634					,724
İ5	Restoran yöneticileri bütün çalışanlarla iletişime girmektedir.		0.612					,680
S3	Restoran çalışanları yeni görevlerini yapmakta isteklidirler.			0.612				,714
S4	Restoran yöneticileri, satışa yönelik yaratıcı yaklaşımları teşvik etmektedir.			0.480				,633

Çizelge 7 (devam)

Madde	İfade	Faktör Boyutları						Ortak Varyans Değeri
		Hizmet Kalitesi	İçsel İletişim	Satış Görevi	Organizasyon	Kişilerarası İlişkiler	Yenilikçilik	
		$\alpha:0,875$	$\alpha:0,803$	$\alpha:0,851$	$\alpha:0,753$	$\alpha:0,880$	$\alpha:0,875$	
S5	Restoran, yüksek satış başarıları ile tanınmaktadır.			0.490				,724
S6	Çalışanlar, satışları arttırmanın peşindedir.			0.585				,680
O1	Her çalışan iyi organize edilmiştir.				0.805			,714
O2	Dikkatli planlama, her çalışanın günlük rutininin bir özelliğidir.				0.743			,660
O3	Çalışanlar işlerini öncelikleri olarak görmektedir.				0.728			,546
O4	Çalışanların çalışma alanı, iyi organize edilmiştir.				0.812			,625
O5	Her çalışan, zamanı iyi yönetmektedir.				0.780			,751
K1	Restoran, her bir çalışan için onaylanmış görev tanımına sahiptir.					0.650		,686
K2	Yöneticiler, beklentilerinin ne olduğunu açıkça belirtmektedirler.					0.586		,575
K3	Her çalışan, restoranın misyonunu ve genel hedeflerini bilmektedir.					0.785		,615
K4	İşi gerçekleştiren personelin, standartların belirlenmesinde yer alması teşvik edilmektedir.					0.598		,619
Y1	Tüm çalışanlar, değişim fikirlerini kabul etmektedir						0.785	,786
Y2	Restoran, teknolojik gelişmelere ayak uydurmaktadır.						0.815	,677
Y3	Restoran, her zaman değişime açıktır.						0.740	,710

Çizelge 7 (devam)

Madde	İfade	Faktör Boyutları						Ortak Varyans Değeri
		Hizmet Kalitesi	İçsel İletişim	Satış Görevi	Organizasyon	Kişilerarası İlişkiler	Yenilikçilik	
		$\alpha:0,875$	$\alpha:0,803$	$\alpha:0,851$	$\alpha:0,753$	$\alpha:0,880$	$\alpha:0,875$	
	Faktör Öz Değerleri	9,431	5,104	3,727	2,648	2,538	1,244	
	Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları (%)	44,133	36,457	21,055	7,071	5,553	2,481	
	Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)	(%) 70,363						
	Ölçeğin Toplam Cronbach'ın Alfa Katsayısı	0,846						
	Ölçeğin Toplam Aritmetik Ortalaması	3,730						
	Ölçeğin Toplam Standart Sapması	0,46285						
	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Katsayısı	0,875						
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	3356,189						
	<i>df</i>	91						
	Sig. (Anlamlılık)	,000						

Çizelge 7 incelendiğinde Pazarlama Kültürü ölçeğini oluşturan 6 boyutun toplam varyansı açıklama oranı %70,363 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle risk algısına yönelik hazırlanan 29 ifade, toplam değişkenliğin %70,363'ini açıklayan 6 (altı) boyut altında toplanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin toplam cronbach'ın alfa katsayısının 0,846; ölçeğin toplam aritmetik ortalamasının 3,730 ve ölçeğin toplam standart sapmasının 0,462 olduğu tespit edilmiştir.

Birinci faktör olarak 6 maddeden oluşan Hizmet Kalitesi boyutunun öz değerinin 9,431, varyansı açıklama oranının %44,133 cronbach'ın alfa katsayısının (α)

0,875 olduğu görülmüştür. İkinci faktör olarak olarak 4 maddeden oluşan İçsel İletişim boyutunun öz değerinin 5,104, varyansı açıklama oranının %36,457 cronbach'ın alfa katsayısının (α) 0,803 olduğu görülmüştür. Üçüncü faktör olarak 4 maddeden oluşan Satış Görevi boyutunun öz değerinin 3,727, varyansı açıklama oranının %21,055 ve cronbach'ın alfa katsayısının (α) 0,851 olduğu görülmüştür. Dördüncü faktör olarak 5 maddeden oluşan Organizasyon boyutunun öz değerinin 2,648, varyansı açıklama oranının %7,071 ve cronbach'ın alfa katsayısının (α) 0,753 olduğu görülmüştür. Beşinci faktör olarak 4 maddeden oluşan Kişilerarası İlişkiler boyutunun öz değerinin 2,538, varyansı açıklama oranının %5,553 ve cronbach'ın alfa katsayısının (α) 0,880 olduğu görülmüştür. Son olarak altıncı faktör 3 maddeden oluşan Yenilikçilik boyutunun öz değerinin 1,244, varyansı açıklama oranının %2,481 ve cronbach'ın alfa katsayısının (α) 0,875 olduğu görülmüştür.

4.5. Restoran Performans Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Uygulanan faktör analizi sonucunda faktör yükü 0.30'un ve ortak varyansı 0,50'in altında kalan ifadeye rastlanmamıştır. Restoran Performans Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Restoran Performans Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İfade	Faktör Yükü	Ortak varyans Değeri
R1	Restoranın kârlılık hacmi	0.780	,685
R2	Restoranın satış hacmi	0.709	,746
R3	Restoranın yatırım getirisi	0.654	,705
R4	Restoranın pazar payı oranı	0.580	,712
Faktör Öz Değerleri			4,180
Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)			75,328
Cronbach'ın Alfa Katsayısı			,824
Ölçeğin Toplam Aritmetik Ortalaması			3,645
Ölçeğin Toplam Standart Sapması			0,49075
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Katsayısı			0,830
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare		1941,786
	<i>df</i>		10
	Sig. (Anlamlılık)		,000

Çizelge 8 incelendiğinde Restoran Performans ölçeğini oluşturan tek boyutun toplam varyansı açıklama oranı %75,328 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle

Restoran Performansına yönelik hazırlanan 4 ifade, toplam değişkenliğin %75,328'ini açıklayan 1(bir) boyut altında toplanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin toplam cronbach'ın alfa katsayısının 0,824; ölçeğin toplam aritmetik ortalamasının 3,645 ve ölçeğin toplam standart sapmasının 1,25075 olduğu tespit edilmiştir.

4.6. Pazarlama Kültürü ve Restoran Performansının Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Pazarlama kültürü boyutları ve restoran performansına ait elde edilen puan ortalamaları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 9. Pazarlama Kültürü ve Restoran Performans Boyutlarına Ait Ortalama Puanlar

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Hizmet Kalitesi	4,00	0,40
İçsel İletişim	3,74	0,44
Satış Görevi	3,62	0,52
Organizasyon	3,94	0,42
Kişiler Arası İlişkiler	3,52	0,49
Yenilikçilik	3,56	0,48
Restoran Performansı	3,64	0,49

Çizelge 9'da pazarlama kültürü boyutlarına ve restoran performansına ait ortalama puanlara bakıldığında hizmet kalitesi boyutu ortalama puanı 4,00; içsel iletişim boyutu ortalama puanı 3,74; satış görevi ortalama puanı 3,62; organizasyon ortalama puanı 3,94; kişiler arası ilişkiler ortalama puanı 3,52; yenilikçilik ortalama puanı 3,56 olarak yüksek düzeyde bulunmuştur. Restoran performansı ortalama puanı 3,64 olarak biraz iyi düzeyde bulunmuştur.

4.7. Fark Testleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların yenilik arayışı, heyecan arayışı, risk algısı, tereddüt ve karar verme tarzlarının sosyo-demografik özellikleri ile kamp yapma ve kamp alanı tercihleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak için fark

testlerine yer verilmiştir. Araştırmanın parametrik test koşullarını sağlamasından hareketle “bağımsız örneklem t-testi” ve “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” kullanılarak analiz yapılmıştır. ANOVA testinin anlamlı çıkması durumunda ikiden fazla gurubun ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi seçim araçlarında olduğunu tespit etmek için Levene testi belirleyici rol oynamaktadır. Çünkü Levene test, “homojenlik varsayımı gerektiren testlerin (varyans analizi, t-test gibi) kullanılabilmesi için varsayım kontrolörü olarak kullanılmaktadır” (Kuş ve Keskin, 2008, s.78). Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular sosyo-demografik özellikler pazarlama kültürü boyutları ve restoran performans ölçeğine göre aşağıda detaylandırılmıştır (yalnızca anlamlı farklılık tespit edilen değişkenler).

4.7.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre T Kesti ve Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları

Pazarlama kültürü boyutları ve işletme performansına ait elde edilen puan ortalamalarının sosyo demografik özelliklere göre anlamlı farklılık olup olmadığında dair yapılan T-testi ve Anova testi sonuçları aşağıdaki çizelge 10’da gösterilmiştir.

Çizelge 10. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre T testi ve Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları

Değişkenler	Boyutlar		n	\bar{x}	s.s.	t / F	p	
Cinsiyet	Restoran Performansı	Kadın	35	3,79	0,45	2,017	0,046	
		Erkek	113	3,60	0,50			
Yaş	Kişilerarası İlişkiler	(1) 18-24 yaş	28	3,21	0,09	18,615	0,000	3>1
		(2) 25-34 yaş arası	48	3,32	0,34			4>1
		(3) 35-44 yaş arası	55	3,69	0,55			3>2
		(4) 45-54 yaş arası	17	3,98	0,37			4>2
	Satış Görevi	(1) 18-24 yaş	28	3,25	0,22	18,273	0,000	3>1
		(2) 25-34 yaş arası	48	3,42	0,44			4>1
		(3) 35-44 yaş arası	55	3,89	0,53			3>2
		(4) 45-54 yaş arası	17	3,88	0,38			4>2
	Yenilikçilik	(1) 18-24 yaş	28	3,34	0,24	8,378	0,000	3>1
		(2) 25-34 yaş arası	48	3,42	0,39			4>1
		(3) 35-44 yaş arası	55	3,65	0,54			4>2
		(4) 45-54 yaş arası	17	3,94	0,50			
Eğitim Durumu	Kişilerarası İlişkiler	(1) Lise	40	3,90	0,40	5,279	0,000	1>4,
		(2) Ön Lisans	12	3,76	0,49			2>4
		(3) Lisans	84	3,42	0,38			
		(4) Lisans üstü	12	3,40	0,44			
	Satış Görevi	(1) Lise	40	3,83	0,43	2,925	0,023	2>3,
		(2) Ön Lisans	12	3,36	0,40			2>4
		(3) Lisans	84	3,56	0,53			
		(4) Lisans üstü	12	3,54	0,58			
	İşsel İletişim	(1) Lise	40	3,92	0,51	2,913	0,024	2>3,
		(2) Ön Lisans	12	3,56	0,26			2>4,
		(3) Lisans	84	3,70	0,39			2>5
		(4) Lisans üstü	12	3,55	0,51			
Deneyim Süresi	Satış Görevi	(1) 4-6 yıl	41	4,09	0,30	3,072	0,030	4>2,
		(2) 7-9 yıl	68	3,94	0,45			4>3
		(3) 10 yıl ve üzeri	39	4,03	0,39			
	Kişilerarası İlişkiler	(1) 4-6 yıl	41	3,40	0,43	3,605	0,015	4>3
		(2) 7-9 yıl	68	3,49	0,49			
		(3) 10 yıl ve üzeri	39	3,70	0,51			

Çizelge 10’da görüldüğü üzere, katılımcıların restoran performansı puan ortalamaları ile cinsiyetleri karşılaştırıldığında, kadınların ($\bar{x} = 3,79$) erkeklere ($\bar{x} = 3,60$) göre, daha yüksek düzeyde katılıma sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır ($t = 2,017$, $p < 0,05$).

Katılımcıların yaşları ile kişilerarası ilişkiler ($F = 18,615$, $p < 0,05$), satış görevi ($F = 18,273$ $p < 0,05$), ve yenilikçilik ($F = 8,378$, $p < 0,05$) arasında anlamlı bir

farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Levene testi sonuçlarına bakılmıştır. Post Hoc testi sonuçlarına göre, 35-44 ve 45-54 yaş arasında olan katılımcıların kişilerarası İlişkiler puan ortalamalarının 18-24 yaş olan katılımcılara göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte 35-44 ve 45-54 yaş arasında olan katılımcıların kişilerarası İlişkiler puan ortalamalarının 25-34 yaş olan katılımcılara göre daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre satış görevi puanlarını karşılaştırmak için iki grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların yaşlarına göre satış görevi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için post hoc testlerden Bonferroni kullanılmıştır. Yaşı 35-44 arasında ve 45-54 yaş arası olan katılımcıların satış görevi puanlarının yaşı 18-24 ve 25-34 yaş arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre yenilikçilik puanlarını karşılaştırmak için iki grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların yaşlarına göre yenilikçilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için post hoc testlerden Bonferroni kullanılmıştır. Yaşı 35-44 arasında ve 45-54 yaş arası olan katılımcıların yenilikçilik puanlarının yaşı 18-24 yaş arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yaşı 45-54 yaş arası olan katılımcıların yenilikçilik puanlarının yaşı 25-34 yaş arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre kişiler arası ilişkiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için post hoc testlerden Bonferroni kullanılmıştır. Eğitim durumu ortaokul ve lise olan katılımcıların kişiler arası ilişkiler puanlarının eğitim durumu lisans olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre satış görevi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için post hoc testlerden Bonferroni kullanılmıştır. Eğitim durumu ortaokul olan katılımcıların satış görevi puanlarının eğitim durumu ön lisans olan

katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumu lise olan katılımcıların satış görevi puanlarının eğitim durumu ön lisans ve lisans olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların toplam deneyim süresine göre satış görevi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için post hoc testlerden Bonferroni kullanılmıştır. Toplam deneyim süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların satış görevi puanlarının toplam deneyim süresi 4-6 yıl arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Son olarak Katılımcıların toplam deneyim süresine göre kişiler arası ilişkiler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için post hoc testlerden Bonferroni kullanılmıştır. Toplam deneyim süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların kişiler arası ilişkiler puanlarının toplam deneyim süresi 7-9 yıl arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

4.8. Hipotezleri Test Etmek Amacıyla Uygulanan Korelasyon ve Regresyon Testi Hipotezleri Test Etmek Amacıyla Uygulanan Korelasyon Testi

Pazarlama kültürü boyutları ve Restoran performansına ait elde edilen puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon testi sonuçları aşağıdaki çizelge 11'de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Pazarlama Kültürü Boyutları ve Restoran Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Testi

Değişkenler		Restoran Performansı	İçsel İletişim	Satış Görevi	Organizasyon	Kişilerarası İlişkiler	Yenilikçilik	Hizmet Kalitesi
Restoran Performansı	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	148						
İçsel İletişim	Pearson Correlation	,335**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000						
	N	148	148					
Satış Görevi	Pearson Correlation	,461**	,487**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
	N	148	148	148				
Organizasyon	Pearson Correlation	,348**	,358**	,376**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000				
	N	148	148	148	148			
Kişiler Arası İlişkiler	Pearson Correlation	,472**	,630**	,487**	,521**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000			
	N	148	148	148	148	148		
Yenilikçilik	Pearson Correlation	,452**	,345**	,501**	,702**	,705**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	148	148	148	148	148	148	
Hizmet Kalitesi	Pearson Correlation	,408**	,587**	,651**	,662**	,598**	,558**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	148	148	148	148	148	148	148

Analiz sonuçlarına göre işletme performansı ile hizmet kalitesi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bunlar; Restoran Performansı ile İçsel İletişim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=,335^{**}$). Restoran Performansı ile Satış Görevi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=,487^{**}$). Restoran Performansı ile Organizasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=,376^{**}$). Restoran Performansı ile Kişilerarası İlişkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=,521^{**}$). Restoran Performansı ile Kişilerarası Yenilikçilik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=,558^{**}$). Restoran Performansı ile Kişilerarası Hizmet Kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=,558^{**}$).

Pazarlama kültürü boyutlarının işletme performansının anlamlı yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için yapılan doğrusal regresyon testi sonuçları aşağıdaki çizelgede 12’de gösterilmiştir.



Çizelge 12. Pazarlama Kültürü ve Restoran Performansının Regresyon Analizi

	Model	Bağımsız Değişken	β	SH	B	t	p	F	Model (p)	R2	DW
RESTORAN PERFORMANSI	1	Sabit	2.215	0.414	-	5.352	0.000	10.365	0.002*	0.060	1.717
		Hizmet alitesi	0.331	0.103	0.257	3.220	0.002*				
	2	Sabit	2.760	0.356	-	7.748	0.000	4.870	0.029*	0.026	1.604
		İçsel İletişim	0.209	0.095	0.180	2.207	0.029*				
	3	Sabit	2.499	0.289	-	8.657	0.000	13.284	0.000*	0.077	1.654
		Satış Görevi	0.288	0.079	0.289	3.645	0.000*				
	4	Sabit	2.485	0.389	-	6.381	0.000	7.428	0.007*	0.042	1.643
		Organizasyon	0.268	0.098	0.220	2.725	0.007*				
	5	Sabit	2.276	0.291	-	7.815	0.000	19.222	0.000*	0.110	1.748
		Kişiler Arası İlişkiler	0.360	0.082	0.341	4.384	0.000*				
	6	Sabit	1.763	0.280	-	6.297	0.000	41.010	0.000*	0.214	1.663
		Yenilikçilik	0.500	0.078	0.468	6.404	0.000*				
		Yönetim Ön Saha Etkileşimi	0.258	0.078	0.230	2.527	0.000*				

Araştırmada kullanılan içsel iletişimin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmak üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=4.870$; $p<0.05$). Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; içsel iletişimin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($t=2.207$, $p<0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin %2.6'sını açıkladığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0.026$). İçsel iletişimdeki 1 birimlik artış, işletme performansı üzerindeki 0.209'luk artışa ($\beta=0.209$) neden olmaktadır.

Araştırmada kullanılan satış görevinin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmak üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=13.284$; $p<0.05$). Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; satış görevinin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($t=3.645$, $p<0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin %7.7'sini açıkladığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0.077$). Satış görevindeki 1 birimlik artış, işletme performansı üzerindeki 0.288'lik artışa ($\beta=0.288$) neden olmaktadır.

Araştırmada kullanılan organizasyonun işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmak üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=7.428$; $p<0.05$). Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; organizasyonun işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($t=2.725$, $p<0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin %4.2'sini açıkladığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0.042$). Organizasyondaki 1 birimlik artış, işletme performansı üzerindeki 0.268'lik artışa ($\beta=0.268$) neden olmaktadır.

Araştırmada kullanılan kişiler arası ilişkilerin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmak üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan

modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gör÷lmektedir ($F=19.222$; $p<0.05$). Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; kişiler arası ilişkilerin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu gör÷lmektedir ($t=4.384$, $p<0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin %11'ini açıkladığı gör÷lmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0.110$). Kişiler arası ilişkilerdeki 1 birimlik artış, işletme performansı üzerindeki 0.360'lık artışa ($\beta=0.360$) neden olmaktadır.

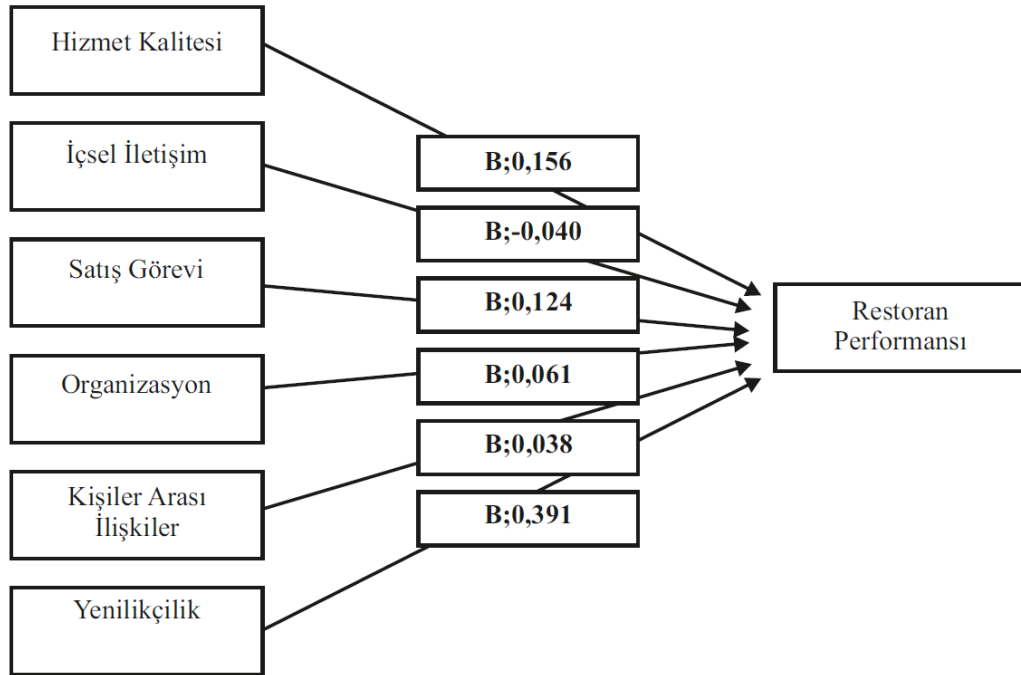
Araştırmada kullanılan yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmak üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gör÷lmektedir ($F=41.010$; $p<0.05$). Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu gör÷lmektedir ($t=6.404$, $p<0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin %21,4'ünün açıkladığı gör÷lmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0.214$). Yenilikçilikteki 1 birimlik artış, işletme performansı üzerindeki 0.500'lük artışa ($\beta=0.500$) neden olmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda H1, H2 ,H3, H4, H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan modeli test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gör÷lmektedir ($F=8.088$; $p<0.05$).

Çizelge 13. Araştırmaya Ait Çoklu Regresyon Modeli

	Bağımsız Değişken	β	SH	Beta	t	p	F	Model (p)	R2	DW
RESTORAN PERFORMANSI	Sabit	0.850	0.496	-	1.713	0.000	8.088	0.000*	0.224	1.777
	Hizmet kalitesi	0.156	0.106	0.122	1.472	0.143				
	İçsel İletişim	-0.040	0.106	-0.035	-0.381	0.704				
	Satış Görevi	0.124	0.098	0.124	1.262	0.209				
	Organizasyon	0.061	0.106	0.050	0.574	0.567				
	Kişiler Arası İlişkiler	0.038	0.116	0.036	0.328	0.743				
	Yenilikçilik	0.391	0.097	0.367	4.049	0.000*				

Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; pazarlama kültürü boyutlarının işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin %22.4'ünü açıkladığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2 = 0.224$). Pazarlama kültürünü boyutlarındaki 1 birimlik artış, işletme performansı üzerindeki 0.391'lik artışa ($\beta = 0.391$) neden olmaktadır. Çizelge 14'de hipotezlerin sonuçlarına yer verilmiştir.



Şekil 7. Araştırma Sonuç Modeli

Araştırma sonuç modeli incelendiğinde, pazarlama kültürü alt boyutları olan hizmet kalitesi, içsel iletişim, satış görevi, organizasyon, kişiler arası ilişkiler ve yenilikçiliğin restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, kişiler arası ilişkiler ve yenilikçilik boyutlarının diğer boyutlara nazaran anlamlılık seviyelerinin yüksek olduğu sonucu görülmektedir.

Çizelge 14. Hipotez Sonuçları

	HIPOTEZ	SONUÇ
H1	Hizmet kalitesinin restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H2	Çalışanlar arası ilişkinin restoran performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H3	Satış deneyiminin restoran işletmeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H4	Organizasyon yapılarının restoran işletmeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H5	İçsel iletişimin restoran işletmeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H6	Yenilikçiliğin restoran işletmeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen bulgulara dayanarak sonuçlar tartışılmış ve getirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Rekabetçi ortamlarda işletmelerin dinamik kararlar almaları ve aldıkları bu kararları hızlı şekilde uygulamaları gerekmektedir. Böyle ortamlarda rekabetin farklılaşmasıyla birlikte, işletmeler nadir ve taklidi zor yeteneklere yönelmektedir. Pazarlama kültürü, işletmenin gözünden pazarlamaya bakabilmek ve olayları bu kapsamda gerçekleştirmektir. Pazarlama anlayışı, işletmede çalışan tüm personellerin devamlı bir şekilde pazardaki yeni gelişmeleri takip ederek bu gelişmeleri davranışa yansıtmaları için aralarındaki paylaşımı kapsamaktadır. Bunun yanında önünü görebilen işletmeler hali hazırda var olan trendlerin yanı sıra tek ve öncü işletme olarak gizli isteklerini hayata geçirmeye yönelmektedir. Bu şekilde işletmeler açısından rekabet, farklı hizmeti hızlıca piyasaya sürmek ve eskittiği hizmetin yeniden yenilenmesini sağlamaktadır.

İşletmelerin pazarlamaya olan bakış açılarının özümsemesinin önemi burada ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin pazarlama kültürüne hakim olup olmama durumları ve içerisindeki buldukları sektörlere farklı stratejiler izledikleri ilgili alanyazında belirtilmektedir. Dolayısıyla pazarlama kültürüne sahip işletmeler, çoğu zaman rakiplerine kıyasla daha proaktif ve agresif taraflarının baskınlığını, tam tersi durumlarda ise analizci ve risk almaktan kaçan yönlerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca pazarlama kültürünü benimseyen işletmelerin uyguladıkları bir takım stratejilerle birlikte, işletmelerin performansına etkilerinin de oldukça fazla olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada pazarlama kültürü ile restoran işletmeleri performansı arasındaki ilişkinin yüksek olduğu görülmektedir. Fakat pazarlama alt boyutlarının restoran işletmeleri performansı ile arasındaki ilişkide düşük olduğu boyutlar bulunmaktadır. Bu durum, bölgede yer alan restoran işletmelerinin imalatçıların

orta ve düşük teknolojiye sahip olmalarından kaynaklanabilir. Restoran işletmelerinin dünya pazarıyla rekabet edilebilir nitelikte olabilmeleri için yatırımlarında orta-yüksek teknolojik hizmetin kullanılmasına geçiş yapmaları önerilmektedir.

Pazarlama kültürü boyutlarına ait ortalama puanlarına bakıldığında bütün boyutlarda katılımcıların algısı yüksek düzeyde bulunmuştur. Cinsiyete göre yapılan analiz sonucunda pazarlama kültürü boyutlarında anlamlı fark bulunmazken restoran işletmesi performansında anlamlı fark bulunmuştur. Farka bakıldığında kadın katılımcıların algısı, erkeklere göre anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Yaş değişkeni bakımından analiz sonuçları incelendiğinde içsel iletişim, satış görevi, kişiler arası ilişkiler ve yenilikçilik boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 18- 24 ve 25-34 yaş arasındaki katılımcıların algısı, 35-44 ve 45-54 yaş arasındaki katılımcılara göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Eğitim durumu bakımından analiz sonuçlarına bakıldığında içsel iletişim, satış görevi, kişiler arası ilişkiler ve yenilikçilik boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Lise mezunu katılımcıların algılarının diğer gruplara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Deneyime göre analiz sonuçlarında satış görevi ve kişiler arası ilişkiler boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Deneyimi az olanların algısı, deneyimi fazla olanlara göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Boyutlar arasında düşük ve orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Pazarlama kültürü ile restoran işletmesi performansı arasındaki ilişkide yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat pazarlama kültürü boyutları ile restoran işletmesi performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında yalnızca hizmet kalitesi, kişiler arası ilişkiler ve yenilikçilik boyutları ile işletme performansı arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre ise hizmet kalitesi ve yenilikçilik boyutlarının işletme performansının anlamlı yordayıcısı olarak tespit edilmiştir.

Alanyazındaki araştırmalara bakıldığında pazarlama kültürü ile farklı değişkenlerin ilişkilerine ve karşılıklı etkilere bakıldığı görülmektedir. Hussein (2019) çalışmasında hastane hizmetlerinde pazarlama boyutlarını etkileyen faktörleri incelerken, Demir (2019) örgütsel iklimin pazarlama kültürü üzerindeki etkisini incelemiştir. Hamşioğlu (2017) pazarlama kültürünün işletme performansı ile ilişkisini incelerken, Özkan (2019), pazarlama kültürü ile strateji arasındaki uyumun işletme performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, pazarlama kültürünün

işletme performansı arasındaki ilişki de pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Tunç (2020) pazarlama kültürü ile ihracat pazarlama stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkileri incelemiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla literatürdeki yapılan çalışmalarla söz konusu araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Bununla birlikte bu çalışmada diğer araştırmalardan farklı olarak pazarlama kültürü boyutlarında değişkenlerin etkisi de incelenmiştir. Bu anlamda pazarlama kültürü açısından boyutların demografik değişkenlere göre değişimleri de araştırma konusu olmuş ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Yapılan literatür taramasında pazarlama kültürü boyutları açısından demografik değişkenlerin etkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla öneriler çoğunlukla bu yönde geliştirilmiştir.

5.2.Öneriler

Araştırma bulgularına dayanarak yiyecek içecek işletmelerine, yöneticilerine, ilgili kurumlara ve eğitimcilere getirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

Akademisyenlere Yönelik Öneriler

- Pazarlama boyutları ile bazı değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma farklı değişkenler ve yöntemler kullanılarak tekrarlanabilir.
- Araştırma İstanbul ili Avrupa yakasında hizmet veren birinci sınıf restoranlara uygulanmıştır. Sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı illerde ve farklı sınıflarda hizmet veren işletmelerde tekrarlanması faydalı olacaktır.
- İşletme performansı açısından erkek katılımcıların algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların algılarının yüksek olmasının nedenleri araştırılabilir.
- Yaşı küçük veya deneyimi az olan çalışanların iletişim, yenilikçilik, satış görevi ve ilişki konularında uyumlarının yükseltilmesi çalışmaları, işletmelerin yararına olacaktır.

Sektöre ve Çalışanlara Yönelik Öneriler

- İşletmeler açısından eğitim düzeyi yüksek çalışanların iletişim, yenilikçilik, satış görevi ve ilişki konularında motivasyonlarını yükseltici çalışmalar yapılabilir.
- İşletmeler ilk kuruluş aşamasında doğru ve sürdürülebilir pazarlama kültürü boyutlarını önceden belirleyip bu konuda planlar yapması ve bu doğrultuda hareket etmesi işletmeye fayda sağlayacaktır.
- İşletmeler çalışanlarına pazarlama, satış teknikleri, iletişim gibi önemli konularda eğitim programları yapması, belirtilen konularda gerektiğinde özel danışmanlık firmalarından veya eğitimcilerden destek alması işletme performansına katkı sağlayacaktır.
- İşletme yöneticilerinin pazarlama ve diğer konularda kendilerini geliştirmeleri açısından panel, fuar, konferans gibi çeşitli etkinliklere katılmaları birey ve çalıştığı kurum adına olumlu fayda sağlayacaktır.
- Rakip işletmeler ve sürekli olarak değişen ve gelişen yiyecek içecek sektörü yakından takip edilmeli ve uygun planlamalar yapılmalıdır.
- Restoran işletmeleri pazarlama kültürü yapısını geliştirmek için öncelikli olarak iletişim ve bilgi sistemi kurması gerekir. Kurulan bu sistemde yöneticiler aynı zamanda diğer çalışanlar etkin ve aktif olarak görev ve sorumluluklarına yerine getirmeleri gerekmektedir

KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. ve Acar, P. (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 683-692.
- Adewale, A.G., Adeniran, A.J. and Oluyinka, S.A. (2019). The effect of personal selling and marketing on firm sales growth (A study of PZ and Dangote Nigeria PLC), *Journal of Business Management*, 5 (1), 19-35.
- Afuah, A. (2009). *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. New York: Routledge.
- Akıcı, C. (2018). *Yiyecek ve içecek işletmelerinde e-ticaret uygulamaları: Kayseri ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alabay, M. N. (2010). Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 213-235.
- Albayrak, A. (2014). Hava limanı restoranlarında hizmet kalitesinin önem performans analiziyle değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 157-178.
- Al-Mohammad, S., Akroush M. and Odetallah A.L. (2014). Marketing culture and business performance re-examination of Webster's marketing culture measurement scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(7), 794-822.
- Altan, Ş. ve Atan M. (2004). Bankacılık sektöründe toplam hizmet kalitesinin SERVQUAL analizi ile ölçümü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 17-32.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-Spss uygulamalı*. (7.Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A. and Singh, S. (2000). Marketing culture and customer retention in the tourism industry. *The Service Industries Journal*, 20(2), 95-113.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: Ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-34.
- Avcı, U. (2012). Öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.
- Backstrom, L. (2008). *Personal selling and relationships: a review and explorative essay*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Luleå: Luleå Tekniska Universitet, Technology and Social Sciences.
- Bayrakdaroğlu, A ve Ege, İ. (2007). Performans ölçümünde alternatif bir yöntem, yatırımın nakit kârlılığı (CFROI) ve halka açık turizm şirketleri üzerine bir uygulama. *VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ss. 94-108.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 577-590.
- Behremen, C. (2015). *Yiyecek ve içecek işletmelerinin nöropazarlama faaliyetlerinde duyuşsal algıların etkisi: psikonörobilyokimya perspektifi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Betz, F. (2011). *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bhatti, M., Awan, H. and Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127-3143.

- Biçici, F. (2008). *Yiyecek içecek işletmelerinde yabancı turistlerin psikolojik fiyatlandırma uygulamalarıyla ilgili algılamaları: Britanyalı turistler üzerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biloslavo, R. and Trnavcevic, A. (2011). *International Confere Marketing culture as a tool for development of a sustainable organization. nce on Business Management and Economics*, İzmir: Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bulut, E. (2012). *Pazarlama iletişiminde yeni yaklaşımlar kapsamında sosyal medya uygulamaları ve etkili kampanya örnekleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebi, N. (1983). *Aydın'daki küçük sanayilerin sosyolojik açıdan incelenmesi*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Demir, A. S. ve Taşkın, H. (2008). İşletme performansı ölçme modellerinin karşılaştırılması: kuantum performansı, maddi olmayan varlıkların izlenmesi, performans prizması ve SKANDIA kılavuzu modelleri. *Journal of Yasar University*, 3(11), 1695 – 1709.
- Demir, MÇ. (2019). *Örgütsel iklimin pazarlama kültürü üzerindeki etkisi ve kütahya ilindeki endüstriyel firmalar üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deshpande R. and Webster F., (1989). Organizational culture and marketing defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, (1), 3-15.
- Doğan, S., Şanlıer, N. ve Tuncer, M. (2010). Yiyecek-içecek işletmelerinin satış çabalarında etik: Kastamonu ili örneği, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(1), 241-256.
- Ege, İ. ve Şener, Z. (2013). Performans ölçümünde kullanılan yöntemler: performans paneli ve kumanda paneli karşılaştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 57, 107-120.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 343-370.
- Erdek, F. (2011). *Yiyecek-içecek işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde yöresel mutfağın kullanımı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, B., Gökdeniz A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Frolick, M. and Ariyachandra, T. (2006). Business Performance management: One truth. *Information Systems Management*, 23(1), 41-48.
- Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*, 4(1), 117-128.
- Hamşioğlu, A. B. (2017). Pazarlama kültürü ve işletme performansı ilişkisi: Antalya ili otel işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 2017, 7 (2), 77-90.
- Harrison, P. and Shaw R. (2004). Intra-Organizational marketing culture and marketing orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library. *Library Management*, 25(8/9), 391-398.
- Hilmarsson, E., Oskarsson, G. and Gudlaugsson, T. (2014). The relationship between innovation culture and innovation performance. *International Journal of Business Research*, 14(1), 86-95.
- Homburg, C. and Pflesser C. (2000). A multiple-layer model of market oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 440-462.
- Hussein, RS. (2019). *Kuzey irak bölgesinde pazarlama inovasyonu konusunda hastane hizmetlerinde pazarlama kültürü boyutlarını etkileyen faktörler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, H. ve Alniaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

- Jahangirian, M., Taylor, S. J., Young, T. And Robinson, S. (2017). Key performance indicators for successful simulation projects. *Journal of the Operational Research Society*, 68 (7), 747-765.
- Jobber, D and Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management*. London: Pearson Education Limited.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Karacıoğlu, F. ve Kurt, E. (2009). Örgütsel iletişimin etkinliği açısından kurumsal bloglar ve birkaç kurumsal blogun incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 1-17.
- Kayış, A. (2010). *Güvenirlilik analizi. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi
- Kılınç, İ., Kınır, S. ve Mesci, M. (2010). Türkiye'deki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerinde etkili olan faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 25-42.
- Kılınç, O. (2011). *Restoran işletmelerinde hizmet garantisi uygulamaları ve müşteri tercihlerine etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, N. (2006). *Yiyecek-içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçbek, A. D. (2005). *Yiyecek-içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuyeti: etnik restoranlara yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köseoğlu, M. A. (2005). *Kamu iktisadi teşebbüslerinde performans ölçümü*, Devlet Plânlama Teşkilatı. Uzmanlık Tezleri.
- Kuş, C. ve Keskin, İ. (2008) . Levene ve bartlett testleri üzerine bir inceleme. *S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi*, 22(44), 78-83
- Lin, Z., Yang, H. and Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30(9), 921-940.
- Markovic, S. and Raspor, S. (2010). Measuring perceived service quality using SERQUAL: a case study of the Croatian hotel industry. *Management*, 5(3), 195-209.
- McNeil M., Myers S. and Adam D. (2001). The reliability of Webster's marketing culture instrument: some Western Australian findings. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (4), 66-78.
- Moncrief, W.C. and Marshall, G.W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 13-22.
- Naik, C.N.K., Gantasala S.B. and Prabhakar, G.V. (2010). "Service quality (SERVQUAL) and its effect on customer satisfaction in retailing. *European Journal of Social Sciences*, 16(2), 231-243.
- Nakip, M., Varinli, İ. ve Güllü, K. (2006). Süpermarketlerde çalışanların ve tüketicilerin hizmet kalitesi beklentilerinin ve algılamalarının karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 369-385.
- Narkunienė J. and Ulbinaitė A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 125-138.
- Ödemiş, M. ve Hassan, A. (2019). Pazarlama felsefelerinin tarihsel gelişimine yönelik bir inceleme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(1), 128-139.
- Özata, E. (2010). *Yiyecek-içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin orta restoranlarda araştırılması üzerine bir vaka analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbay, G. ve Sarıışık, M. (2018). Yiyecek-içecek işletmelerinde pazarlama karması bileşeni olarak menü ve sosyal medyada menü tanıtım analizi: Tripadvisor örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 42-59.

- Özçam, D. S. ve Yalman, N. (2012). Banka satış temsilcileri ve banka müşterileri için başarılı satış ekip üyesi tanımlaması farklılıkları: Türkiye’de bankacılık sektöründe bir çalışma. *Öneri Dergisi*, 10(38), 65-71.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim araştırmalarında evren- örneklem sorunu. *KKEFDI*, 15, 395-397.
- Öztürk, A. (2009). *Pazarlama ilkeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Patricia O, (2015), Improving interpersonal relationship in workplaces. *Journal of Research & Method in Education*, 5(6), 115-125.
- Postruznik N. and Moretti, M. (2012). Innovation and communications as dimensions of the marketing culture: their influence on financial performance in Slovenia’s insurance and construction industries. *Our Economy*, 58 (1-2), 35-47.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sarışık M, (1998). *Yiyecek-içecek işletmelerinde maliyet kontrol sistemleri ve beş yıldızlı otellerde standart yiyecek maliyet kontrol sisteminin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Singh, R. (2005). Marketing culture of finnish research libraries: Implications for customer satisfaction. *Informaatiotukimus*, 24(4), 82-90.
- Soleiman, M. H. S., Vahabzadeh, S. and Mehrani, H. (2016). The effect of marketing culture on business performance (case study: yazd ceramic and tile industry). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4 (1), 1886-1897.
- Sökmen, A. (2006). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi ve işletmeciliği*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2014). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi ve işletmeciliği*. (7. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sungur, E. (2019). Ülke orijininin kurumsal kültüre yansımaları, kurum içi iletişim ve insan kaynakları uygulamaları: IKEA örneği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109-133.
- Şahin, N. N. (2016). *Yiyecek-içecek sektöründe üreten tüketici (prosumer) tüketim eğilimlerinin değerler ve yaşam biçimi sistemi ölçeği (VALS2) ile ölçülmesi: Balıkesir ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Taouab, O and Issor, Z. (2019). Firm performance: definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Tekin, M., Şahin, E. ve Göbenez, Y. (2014), Postmodern pazarlama yaklaşımıyla modern pazarlama yöntemleri: güncel şirket uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı, 225-232.
- Topçu, Y. ve Işık, H. B. (2007). Gıda ürünleri piyasasında yeni pazarlama stratejileri: imalatçı markalara karşı özel markalar. *Turkish Journal of Agricultural Economics*, 13(1), 7-17.
- Tunç, Ş. (2020). *Pazarlama kültürü, ihracat pazarlama stratejileri ve ihracat performansı: Elazığ ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Velimirović, D., Velimirović, M. and Stanković, R. (2011). Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 63-72.
- Vercic, A. T., Vercic, D. and Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Webster, C. (1990). Toward the measurement of the marketing culture of a service firm. *Journal of Business Research*, 21 (4), 345-362.
- Webster, C. (1993). Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm. *Journal of Business Research*, 26(2), 111-131.

- Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 1995, 6-21.
- Yavuz, H. (2007). *Yiyecek içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler: sakarya örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S. (2010). İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 179-193.
- Yılmaz, D. (2006). *Gayrimenkul geliştirme projelerinde fizibilite analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında inovasyon kültürü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 1-7.
- Yiğit, S. (2018). *Etnik mutfak ürünlerinin tercihinde neofobinin etkisi (karşılaştırmalı bir uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, A. G. G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: Genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Zehir, C. ve Acar, A.Z. (2005). Örgütsel yeteneklerin işletme performansına etkileri. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(3), 15-34.
- Zerenler, M. (2003). *Kriz dönemlerinde işletmelerde üretim süreci esnekliğinin şirketlerin performans ve yaşam sürelerine etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- http-1:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF (Erişim Tarihi: 11.04.2019)
- http-2:
www.danismend.com/konular/kaliteyon/KLTPROSES%20PERFORMANS%20OLCUMLERI.HTM, (Erişim Tarihi: 04.11.2019).

EKLER

EK 1- Anket Formu

1. Yaşınız

18-24 yaş arası

25-34 yaş arası

35-44 yaş arası

45-54 yaş arası

55-64 yaş arası

2. Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

3. Eğitim durumunuz

İlkokul

Lise

Önlisans

Lisans

Lisans üstü

4. Restoran işletmelerindeki toplam deneyiminiz ne kadardır?

4-6 yıl

7-9 yıl

10 yıl ve üzeri

	Hiç	Çok az	Kısmen	Çok	Oldukça Çok
Restoran özellikle ayrıcalıklı hizmetin ne olduğunu tanımlar					
Restoran yöneticileri, olağanüstü hizmet sunmayı taahhüt eder					
Çalışanlar restoranın beklentilerini karşılamaktadır.					
Restoran yöneticileri, çalışanların performansını sistemli ve düzenli bir şekilde ölçmekte ve izlemektedirler.					
Restoran çalışanları müşterilerin ihtiyaç, istek ve tutumlarına odaklanmaktadır.					
Restoran yöneticileri, çalışanların iletişim becerilerine önem vermektedir.					
Restoran çalışanları yaptıkları işlerde detaylara dikkat etmektedir.					
Restoran çalışanları, davranışlarının restoranın imajını yansıttığına inanmaktadır.					
Restoran yöneticileri, çalışanların duygularını önemsemektedir.					
Restoran çalışanları, restoranın önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir.					
Restoran çalışanları, yöneticilere fikir ve öneri sunarken kendilerini rahat hissetmektedirler.					
Restoran yöneticilerinin "açık kapı" politikası vardır.					
Restoran yöneticileri bütün çalışanlarla iletişime girmektedir.					
Restoran yöneticileri, doğru ve uygun insanları işe almaya önem vermektedir.					
Restoran yöneticileri, işi gerçekleştiren personeline beceri temelli ve ürün bilgisi eğitimi sağlamaktadır					
Restoran çalışanları yeni görevlerini yapmakta isteklidirler.					
Restoran yöneticileri, satışa yönelik yaratıcı yaklaşımları teşvik etmektedir.					
Restoran, yüksek satış başarıları ile tanınmaktadır.					
Çalışanlar, satışları arttırmanın peşindedir.					
Restoran çalışanları, satışa yönelik teşviklerle rakip işletme çalışanlarına göre daha iyi ödüllendirilmektedir.					
Her çalışan iyi organize edilmiştir					
Dikkatli planlama, her çalışanın günlük rutininin bir özelliğidir.					
Çalışanlar işlerini öncelikleri olarak görmektedir.					
Çalışanların çalışma alanı, iyi organize edilmiştir.					
Her çalışan, zamanı iyi yönetmektedir.					
Restoran, her bir çalışan için onaylanmış görev tanımına sahiptir.					

Yöneticiler, beklentilerinin ne olduğunu açıkça belirtmektedirler.					
Her çalışan, restoranın misyonunu ve genel hedeflerini bilmektedir.					
İşi gerçekleştiren personelin, standartların belirlenmesinde yer alması teşvik edilmektedir.					
Restoran yöneticileri, çalışanlara eğitim vermeye ve motive etmeye odaklanmıştır.					
Yöneticiler, işletmenin finansal bilgilerini tüm çalışanlarla paylaşmaktadır.					
Tüm çalışanlar, değişim fikirlerini kabul etmektedir.					
Restoran, teknolojik gelişmelere ayak uydurmaktadır.					
Restoran, her zaman değişime açıktır.					
	Daha Kötü	Biraz Kötü	Aynı	Biraz İyi	Daha İyi
Restoranın kârlılık hacmi					
Restoranın satış hacmi					
Restoranın yatırını getirisi					
Restoranın pazar payı oranını					