

Örgütsel Kültür ve İletişim Bağlamında “Lüks Restoran” Konsepti

Uğur KAÇAN

Piri Reis Üniversitesi, Denizcilik Meslek Yüksekokulu,
Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Aşçılık Programı
ukacan@pirireis.edu.tr
ORCID: 0000-0002-8532-5618

Geliş tarihi / Received: 09.12.2022

Kabul tarihi / Accepted: 10.03.2023

Öz

“Lüks restoran” konsepti yiyecek içecek işletmeleri arasında yıllar boyu kendi içinde bir kültür yaratmış ve gitgide popülerliğini artıran bir olguya dönüşmüştür. Yöneticiler, eşsiz hizmet ve ürün kalitesi arayışında olan müşterilerin tatmin edilip tekrar ziyaretin sağlanması için örgütsel kültürü ve iletişimi sağlam bir şekilde inşa etmek zorundadır. Bu makalede, müşteri beklentisinin en yüksek seviyede olduğu yiyecek içecek işletmesi olan lüks restoranlar için örgütsel iletişimin ve örgütsel kültürün önemi literatür taraması ve örneklerle desteklenerek çeşitli perspektiflerden irdelenmiştir. İşletmelerin bu unsurlara verdiği önemin müşteri memnuniyeti ve işletme başarısı açısından etkisi analiz edilmiştir. Lüks restoranların etkili bir örgütsel kültür ve iletişim stratejisi geliştirmelerinin; çalışan iş tatmini, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı açısından önemli olduğunu göstermektedir. Lüks restoranlar için güçlü bir örgütsel kültürün ve etkili iletişimin, müşteri memnuniyeti, işletme performansı ve rekabet avantajı gibi birçok önemli faktörü olumlu yönde etkilediğini ortaya konulmuştur. Örgütsel kültür ve iletişim arasında sıkı bir ilişki vardır ve bu iki faktör birlikte ele alınmalıdır.

Anahtar Sözcükler: Gastronomi, lüks restoran, örgütsel iletişim, örgütsel kültür

The “Luxury Restaurant” Concept in The Context of Organizational Culture and Communication

Abstract

The concept of “luxury restaurant” has created a culture in itself over the years among food and beverage businesses and has become a phenomenon that is increasing its popularity. Managers must build a proper organizational culture and communication to satisfy and revisit customers seeking unmatched service and product quality. In this study, the importance of organizational communication and organizational culture for luxury restaurants, which are food and beverage businesses, where customer expectations are at the highest level, has been examined from various perspectives. The effect of the importance that businesses attach to these factors in terms of customer satisfaction and business success has been analyzed. It is seen that luxury restaurants develop an effective organizational culture and communication strategy; shows that it is significant in terms of employee job satisfaction, customer satisfaction and business performance. A strong organizational culture and effective communication for luxury restaurants positively affect many important factors such as customer satisfaction, business performance, and competitive advantage. There is a close relationship between organizational culture and communication and that these two factors should be considered together.

Keywords: *Gastronomy, luxury restaurant, organizational communication, organizational culture*

Giriş

Modern toplumun başlangıcından itibaren “lüks” olgusu, daima elit kültürün bir ayrıcalığı olmuştur. Sanayileşmenin gelişmesiyle beraber lüks daha yaygın ve ulaşılabilir bir hale gelmiştir (Otero, 2018). Bu olgu, lüks restoranların daha geniş bir müşteri kitlesine hitap etmesine ve müşterilerine daha kaliteli hizmet sunmalarına olanak tanımıştır. Lüks restoranlarda benimsenen mükemmel müşteri hizmetine, detaylara gösterilen özene ve kalite taahhüdüne öncelik veren güçlü bir kültür, müşteriler için unutulmaz bir yemek deneyimi yaratımına destek olmaktadır. Kurum içinde sağlam bir şekilde inşa edilmiş pozitif kültür, lüks restoran işletmelerinin kusursuz servis ve lezzeti sunmak için gerekli olan deneyimli mutfak şefleri ve servis personelinin iş tatminiyle sadakatine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır (Gebril Taha ve Espino-Rodríguez, 2020, s. 18).

Örgütsel iletişim, bir kuruluş içindeki bireyler arasında bilgi ve mesaj alışverişi sürecini ifade etmektedir. Toplantılar, e-postalar, haber bültenleri ve gündelik konuşmalar gibi hem resmi hem de gayri resmi iletişim kanallarını kapsamaktadır. Örgütsel iletişim, örgüt içindeki bireylerin aynı fikirde ve bilgi sahibi olmasını sağlamak adına önemlidir. Etkin bir iletişim vasıtasıyla fikir, görüş ve geri bildirim akışı kolaylaşmaktadır. Söz konusu türde sağlanan iletişim, çalışanlar arasında güven ve iş birliği yaratarak, olumlu çalışma ortamını teşvik etmek için de gereklidir. Etkili örgütsel iletişim, karar vermeyi, problem çözmeyi ve genel organizasyonel performansı geliştirmektedir. Ayrıca, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasında hayati bir unsur rolündedir (Srivastava, 2014).

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişimin efektif şekilde var olmadığı otokratik bir yapı gösteren

gıda işletmelerinde başarı oranı genellikle düşük kalmaktadır. Restoranlarla ilgili endüstriyel anlamda yapılan bir çalışmada müşterileri memnun etmenin ön koşulunun tercih edilen bir işveren olmaktan kaynaklandığını ortaya koymuştur (Koys, 2001, s.103).

“Lüks restoran” konseptinde tüm ekibin aynı fikirde olmasını ve aynı hedeflere doğru adım atmasını sağlamak için etkin bir örgütsel iletişim önemlidir. Net iletişim, çalışanlar arasındaki kafa karışıklığını ve yanlış anlamaları azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bu durum, daha iyi bir ekip çalışmasına ve daha verimli operasyonlara yol açmaktadır. Açık iletişim ayrıca, müşterilere yüksek kaliteli bir yemek deneyimi sunmak için gerekli olan lüks bir restoranda beklenen yüksek hizmet ve kalite standartlarının tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Kang ve Hyun, 2012).

Etkili iletişim çalışanlar arasında birlik ve bütünlük duygusu yaratımına katkıda bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içinde moral ortamını geliştirmekte ve güven oluşumunu artırmaktadır. Personelin sorun ve endişelerini dile getirme hususu mevcut etkili iletişim unsurları sayesinde daha kolay gerçekleşmektedir (Rajhans, 2012). Bu husus, sorunların restoranın operasyonlarını veya itibarını olumsuz etkileme şansına sahip olmadan önce erkenden tespit edilip yönetilmesi açısından önem arz etmektedir.

Restoran işletmesinin yarattığı örgütsel kültür, pazardaki diğer rakiplerinden ayırt edici bir pazarlama silahı olarak kullanılabilir. Diğer restoranlara karşı fark yaratmanın ve benzersiz bir marka kimliği oluşturmanın temelinde sağlam bir kültürün varlığından söz etmek mümkündür (Koutroumanis ve Alexakis, 2009, s.47). Yaratıcılığa, yeniliğe ve mükemmelliğe değer veren güçlü bir kültüre sahip lüks

bir restoran, özgün yemek deneyimi arayışında olan müşteriler için cazibe unsuru oluşturmaktadır. Öte yandan, kaliteden çok maliyetlere odaklanan, müşterinin ihtiyaçlarına öncelik tanımayan olumsuz bir örgütsel kültür, kötü itibara yol açabilmekte ve işletmeye zarar verebilmektedir (Zhan vd., 2022, s.3).

İletişim, tüm çalışanları menü, politikalar vb. değişiklikler veya güncellemeler hakkında bilgilendirmek için de hayati bir rol oynamaktadır. Bu husus, tüm çalışanların müşterilere doğru ve tutarlı bilgi vermesinin yolunu açmaktadır. Lüks restoran konseptinde beklenen yüksek hizmet standartlarını ve kaliteyi sürdürmek için mevcut yaklaşım pozitif sonuçlar doğuracaktır. Genel olarak, lüks bir restoranın sorunsuz çalışmasını ve müşterilere olağanüstü bir yemek deneyimi sunmasını sağlamak için açık ve etkili kurumsal iletişim şarttır.

Literatürde “lüks restoran” konseptinin oldukça kısıtlı bir şekilde incelendiği görülmüştür. Ayrıca mevcut restoranların, rekabetin son derece yüksek olduğu günümüz dünyasında daha başarılı olabilmelerine yönelik örgütsel kültür ve iletişim bağlamında strateji geliştirmeleri hususunda yapılan çalışmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, gastronomi dünyasının amiral gemisi konumundaki lüks restoranların daha başarılı olabilmeleri açısından örgütsel kültür ve örgütsel iletişimin önemine ilişkin çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. Lüks restoranlarda müşterilerin genel yemek deneyimine doğrudan ve dolaylı etkilerinin olmasından dolayı örgütsel kültür ve örgütsel iletişimin işletmeler açısından önemi detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Dünyanın çeşitli bölgelerinde yer alan restoranların örgütsel kültür ve iletişim unsurları ile alanyazın irdelenip, lüks restoranlara yönelik sağlayacağı katkılar güncel örneklerle desteklenerek çeşitli açılardan incelenmiştir. Lüks restoranlardaki

mevcut örgütsel iletişim olgusu, çalışanlar arası iç iletişim, işletmenin dış dünya ile kurduğu dış iletişim ve liderin takım üyeleriyle kurduğu liderlik iletişimi çerçevesinde ele alınmıştır. Söz konusu işletmelerin örgütsel kültür tarafı ise değerler, normlar, semboller, mitler ve ritüeller perspektifinden değerlendirilmiştir.

Lüks Restoran Kavramı

Ekonomide “lüks” kavramı gelire göre tanımlanmaktadır. Toplumun gelir seviyesi yükseldikçe lüks ürünlere olan talep de artmaktadır (Ghosh ve Varshney, 2013). Lüks ürünler daha niş bir kitleye hitap etmekte, yüksek ilgi ve bilgi gerekmekte, kişinin benlik kavramıyla yakından ilişkili olmaktadır (Vigneron ve Johnson, 1999). Vickers ve Renand (2003), lüks tanımına ilişkin çalışmalarında lüksün; işlevselcilik (functionalism), deneyimsel sembolizm (experiential symbolism) ve sembolik etkileşim (symbolic interaction) şeklinde üç önemli boyuta dayalı olarak karakterize edilebileceğini öne sürmüştür. İşlevselcilik lüks ürünlerin, tüketicinin belirli sorunlarının çözümüne ilişkin durumu belirtmektedir. Deneyimsel sembolizm, lüks ürünlerin sağladığı duyuşsal zevkleri temsil etmektedir. Sembolik etkileşim ise lüks ürünlerin tüketicilerin kendini geliştirme ihtiyaçlarını karşılaması gerektiği fikrini ifade etmektedir.

On dokuzuncu yüzyılda endüstri devrimini benimsemiş olan dünya, yeni tekniklerin keşfedilmesiyle birlikte gıda ürünlerinin üretim maliyetlerini oldukça azaltmıştır. Endüstriyel gıda ürünleri kavramının filizlendiği bu dönemde ulaşım imkânlarının da gelişmesiyle insan gücüne duyulan ihtiyaç gittikçe azalmıştır. Söz konusu dağıtım kanalları yaygınlaşsa dahi lüks ürünlerin üretimi için gerekli olan zanaatkarlık, herhangi bir zarara uğramamıştır. Sanayileşmenin ardından gelen küreselleşme, tüketici taleplerini ciddi ölçüde artırmıştır. İhracatı ve ithalatı doğrudan etkileyen bu süreç gıdaları

uluslararası anlamda erişilebilir bir konuma getirmiştir (Otero, 2018). Neredeyse bütün gıda ürünlerine konjonktürel olarak ulaşılabilir olması ve iletişim kanalları aracılığıyla bütün dünyadaki lüks hizmetin ve gastronomik yelpazenin takip edilebilir olması, lüks restoranları daha rekabetçi olmaya zorlamaktadır. Buna ek olarak, seçkin ve tatbilir (gourmet ya da foodie) bireylerin esas hedef kitesini oluşturduğu lüks restoranlar geçmişten gelen mutfak kültürü birikimini maksimum düzeyde ve en iyi hizmet kalitesinde müşterilerine sunmak zorunda kalmıştır (De Solier, 2013).

Lüks restoran, sınırlı sayıda müşteri için yüksek seviyede ya da mükemmel ölçüde gastronomi hizmetini, şık bir fiziksel ortamda gerçekleştiren yiyecek içecek işletmesi türüdür (Kim vd., 2006). Literatürdeki birtakım mevcut çalışmalara göre ise, “tam servis (full table service) hizmeti sunan, yüksek kaliteli atmosfere sahip ve yirmi dolardan fazla olan “starter” (başlangıç) yelpazesıyla hizmet veren işletmeler” lüks restoran olarak nitelendirilmiştir (Morrison, 1997; Ryu ve Jang, 2007).

Nispeten pahalı menü fiyatları ve bahşişleri sebebiyle, lüks restoranların esas müdavimlerini, yüksek ekonomik güce sahip kısıtlı sayıda bir kitle oluşturmaktadır (Kim, Lee ve Yoo, 2006). Dolayısıyla lüks bir restoranın temel pazarlama stratejisi, genel halktan çok sayıda müşteriyi hedeflemek yerine nispeten az sayıda prestijli müşteriyle uzun vadeli ilişkiyel bağlar kurmaktır (Walker, 2007). Bu nedenle, sadık müşterilere üstün ilişkiyel faydalar sağlamak ve uzun vadeli ilişkiler kurmak lüks bir restoranın başarısında kritik bir faktördür (Hyun, 2010).

Kotler vd. (2004), lüks restoranları ziyaret etmenin lüks bir aktivite olarak görülebileceğini, bunun da müşterilerin üstün ve özgün hizmet beklediği anlamına geldiğini öne sürmekte-

dir. Bu anlamda restoran; tasarım, atmosfer ve hizmet kalitesini içeren bir dizi deneyim içermektedir (Balfet, 2001). Çoğu müşterinin lüks bir restoran ziyaretinde rasyonel bir motivasyon kaynağının aksine duygusal ve estetiksel içerikleri aradığı bilinmektedir. Duygular, davranışları şekillendirmede rasyonel kriterlere göre daha fazla etkilidir. Müşteriler, farklı restoranları karşılaştırırken genellikle mağazanın atmosferinin iyileştirilmesi, müzik türü, estetik değer, güzellik ve ünlü insanlarla tanışma fırsatı gibi soyut unsurları göz önünde bulundurmaktadır (Jacoby ve Kyner, 1978). Bu nedenle, lüks hizmetin sanatsal boyutu, onu diğer tüm hizmetlerden açıkça ayıran temel unsurdur.

Örgütsel Kültür

Örgütler, “her bir üyesinin diğerlerinden ve kendisinden ne bekleyeceğini tanımlayan rollere bağlı, karşılıklı beklenti yapılarıdır” (Vickers, 1967). Örgüt, üyeler ve nesnel arasındaki koordineli faaliyetler ve ilişkiler yoluyla birden çok nesneyi takip eden tanımlanabilir bir sosyal varlıktır. Söz konusu kavram, açık uçlu özelliğe sahip olup, bünyesindeki diğer bireylere ve alt sistemlere bağımlı pozisyonudur.

Kültür ise salt bir maddenin aksine belirli bir süreci ifade etmektedir. Kültürün etkileri ve ürünleri sistem süreçlerinin somut çıktıları olarak deneyimlenebilirken, kültür olarak adlandırılan olgular görünmez kalmaktadır. Ritüeller, değerler, inançlar, kurumsal kahramanlar, yinelenen iletişim kalıpları ve örgütteki ortak sağduyu birtakım araştırmacılar tarafından örgüt kültürünün temel unsurları olarak kabul edilmektedir (Cameron ve Quinn 2006; Deal ve Kennedy 1982; Pettigrew, 1979; Schein 2016). Geertz’e (1973) göre kültür, insanların deneyimlerini yorumladıkları ve eylemlerine rehberlik eden anlamlar bütünüdür. Verkuyten vd. (2020) ise kültürel grupların birbiriyle bağlantılı çeşitli

yapılar ve sistemler kümesinden oluştuğunu ifade etmektedir. Gastronomi açısından; tabaklar, gümüş eşyalar ve gıda malzemeleri gibi kültürel eserler, sosyal kimlik oluşturmak ve belirli bir kültüre anlam kazandırmak adına örgütleri birbirine bağlamaktadır. Yemek yeme ritüelleri ve yeme alışkanlıkları, örgüt kültürünü kapsamaktadır. Kültürel unsurların örgütlenmesi yoluyla, bir topluluğun yaşamlarını, deneyimlerini ve inançlarını tanımlayan sistematik bir iletişim biçimi su yüzüne çıkmaktadır. Mevcut kültürel yapılar ise kısa sürede yemek yeme ritüelleri için metafora doğru evrilmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütü karakterize eden paylaşılan değerler, inançlar, gelenekler, uygulamalar ve sosyal davranışlar anlamına gelmektedir (Berberoğlu, 1990, s.158). Çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle etkileşim biçiminden, kuruluşun hedef ve stratejilerine kadar her şeyi kapsamaktadır. Örgüt kültürü, çalışan davranışını, motivasyonunu, memnuniyetini ve dolayısıyla kuruluşun genel performansını etkileyebileceğinden, bir şirketin başarısının kritik bir bileşenidir.

Örgüt kültürünün en önemli yönlerinden biri değerleridir. Değerler, bir organizasyonun sahip olduğu temel inançlardır ve insanların davranış ve karar verme biçimini şekillendirirler (Masland, 1985). Örneğin, bir kuruluş yeniliğe değer veriyorsa, çalışanlar alışılmışın dışında düşünmeye ve yeni fikirler önermeye teşvik edilir (Hogan ve Coote, 2014). Öte yandan, eğer organizasyon istikrara değer veriyorsa, çalışanlar statükoyu korumaya daha fazla odaklanabilir.

Örgüt kültürünün bir diğer önemli yönü de grup içindeki iş birliği ve iletişim düzeyinin belirleyicisi olmasıdır. Açık iletişimi ve takım çalışmasını teşvik eden bir kültür, daha iyi karar verme ve problem çözümü hususlarına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Buna karşılık, bil-

ğinin aktarılmadığı ve çalışanların fikirlerini paylaşmaya teşvik edilmediği bir kültür, verimsizliklere ve kaynakların yanlış kullanımına sebebiyet vermektedir (Durğun, 2006).

Liderlik, örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Üst düzey liderlerin değerleri ve davranışları genellikle organizasyonun geri kalanı tarafından taklit edilmektedir. Bu bağlamda, liderleri efektif ve etkin çalışan bir işletmede gidişat genellikle olumlu yönde seyredecektir. Örnek teşkil eden ve net bir vizyon ileten liderler, olumlu ve üretken bir kültür oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Tunçer, 2011). Güçlü bir organizasyon kültürüne sahip bir şirket örneği Google’dır. İnovasyona ve iş birliğine verdiği önemle tanınan şirket, çalışanların çalışma sürelerinin %20’sini tutkulu oldukları kişisel projelere ayırmanın teşvik edildiği uygulamaları hayata geçirmiştir (Zulfan vd., 2020). Başka bir örnek, güçlü şirket kültürü ve müşteri hizmetlerine verdiği önemle tanınan perakende şirketi Zappos’tur. Zappos, düz bir hiyerarşinin olduğu ve her seviyedeki çalışanları yetkilendirmek için karar vermenin merkezden dağıtıldığı bir “holakrası” yapısı uygulamıştır (Warrick, 2017).

Her örgüt kültürü belirli bir dereceye kadar farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü, bir topluluğu tanımlayan benzersiz değerler, inançlar, uygulamalar ve gelenekler dizisidir. Bu unsurlar, kuruluşun tarihi, misyonu ve içindeki bireyler tarafından şekillendirilmektedir. Aynı endüstri içinde bile farklı kuruluşlar, çok farklı kültürlere sahip olabilmektedir. Ancak; mevzuat, müşteri beklentileri ve rekabet gibi benzer dış etkenler nedeniyle aynı sektördeki veya coğrafi konumdaki kuruluşlar arasında bazı benzerlikler söz konusu olabilmektedir (Chatman ve Jehn, 1994; Pothukuchi vd., 2002). Örneğin, Hofstede (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, örgüt kültürünün ülkeler ve endüstriler arasında önemli ölçüde değiştiği-

ni bulunmuştur. Çalışma, 50’den fazla ülkede 66.000’den fazla kişiden alınan verileri analiz etmiş ve kültürlerin dört boyutta gruplandırılabilirliğini ileri sürmüştür: bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma. Bireycilikte yüksek puan alan Amerika Birleşik Devletleri gibi bir ülkede, kuruluşlar bağımsızlığa, kendini ifade etmeye ve kişisel başarıya değer veren bir kültüre sahip olma eğilimindedir. Öte yandan, kolektivizm konusunda yüksek puan alan Japonya gibi bir ülkede, kuruluşlar ekip çalışmasına, uyuma ve sosyal sorumluluğa değer veren bir kültüre sahip olma eğilimindedir (Eisenberg, 1999).

Den Hartog ve Verburg (2004), belirli bir sektördeki kültürün, o sektördeki örgütlerin kültürünü de etkileyebileceğini bulmuştur. İmalat endüstrisindeki kuruluşların istikrar, kontrol ve öngörülebilirliğe değer veren bir kültüre sahip olduğunu, hizmet sektöründeki kuruluşların ise esneklik, yenilikçilik ve müşteri hizmetlerine değer veren bir kültüre sahip olduğunu belirtmiştir. Özetle, her örgüt kültürü, kuruluşun geçmişi, misyonu ve içindeki bireyler gibi onu şekillendiren benzersiz faktörler dizisinin yanı sıra sektör ve coğrafi konum gibi dış etkenler nedeniyle farklı olduğu bilinmektedir (Schein, 1983).

Güçlü bir örgütsel kültür, şirket başarısının kritik bir bileşenini oluşturmakta; çalışan davranışını, motivasyonunu, memnuniyetini ve ayrıca kuruluşun genel performansını etkileyebilmektedir (Trefry, 2006). Güçlü bir kültüre sahip işletmede çalışan memnuniyeti ve motivasyonu pozitif yönde etkilenmektedir. Örgütleri tarafından değer verildiğini ve desteklendiğini hissedilen çalışanların iş yerine yönelik sadakati ve özverisi daha yüksek olmaktadır. Açık iletişimi, iş birliğini ve amaç duygusunu destekleyen bir kültür; karar verme, problem çözme ve yenilik süreçlerine pozitif katkı sağlamaktadır. Bu, kuruluş için gelişmiş performans ve üret-

kenlik ile sonuçlanabilmektedir (Berthon vd., 2001). Güçlü bir örgüt kültürü, üst düzey yetenekli bireyleri şirkete kazandırma ve çalışan sadakati oluşturmada önemli bir faktör olabilmektedir. Adayların, değerleri ile uyumlu ve olumlu bir çalışma ortamı sağlayan şirketlere öncelik verdiği bilinmektedir. Güçlü inşa edilmiş bir kültür, kurumlar açısından rekabet avantajı sağlamaktadır (Madu, 2012). Net bir amaç duygusuna ve rakiplerinden farklı değerlere sahip olan bir şirket, kendisini pazarda farklılaştırabilecektir.

Örgüt kültürünün şirketin finansal performansı, çalışan bağlılığı ve müşteri sadakati üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Warrick, 2017). Örneğin, danışmanlık firması McKinsey & Company tarafından yapılan bir araştırma, güçlü bir amaç duygusuna sahip şirketlerin, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmayan şirketlerden daha fazla kazanç sağladığını göstermiştir (Benson ve Hsieh, 1997). Danışmanlık firması Deloitte tarafından yapılan bir başka araştırma, güçlü bir katılım kültürüne sahip şirketlerin daha yüksek düzeyde yenilikçiliğe, müşteri sadakatine ve genel finansal performansa sahip olduğunu ortaya koymuştur (Kumar ve Raghavendran, 2015).

Sonuç olarak örgüt kültürü, bir örgütün başarısında önemli rol oynayan karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Şirketler, pozitif değerleri, açık iletişimi ve etkili liderliği teşvik eden güçlü bir kültür yaratarak çalışan memnuniyetini, motivasyonunu ve performansını artırabilir ve sonuç olarak daha iyi iş sonuçları elde edebilmektedir (Barney, 1986).

Örgütsel Kültür Bağlamında “Lüks Restoranlar”

Lüks restoranlar, olağanüstü yemek sunumları, benzersiz atmosferleri ve rafine hizmetleriyle müşterilerine özgün yemek deneyimi sunmayı amaçlamaktadır. Lüks bir restoranın başarısı

sadece yüksek kaliteli malzeme, ambiyans ve yetenekli şeflere sahip olmasından öte başka unsurlara da bağlıdır. Örgüt kültürü de bu kuruluşların başarısının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Pozitif bir örgüt kültürü, çalışan moralinin iyileşmesine, müşteri memnuniyetinin artmasına ve daha iyi finansal performansa yol açmaktadır. Lüks restoranlarda, yemek deneyiminin her yönünün birinci sınıf olmasını sağlamak için bir mükemmellik kültürü, ayrıntılara gösterilen özen ve müşteri hizmetleri esastır. Bu tür bir kültür, çalışanların kendilerini değerli, motive ve bağlı hissettikleri bir çalışma ortamı yaratarak performansın ve iş tatmininin artmasına sebep olmaktadır (Jogaratham, 2017).

Örgütler açısından açık ve etkili iletişim, başarılı bir örgütsel kültürün geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktördür. Açık ve etkili iletişim, diğer işletme gruplarında olduğu gibi lüks restoranların başarısı için de kritik öneme sahiptir. Düzenli toplantılar ve açık iletişim kanalları, çalışanların etkin bir şekilde iş birliği yapmasına ve bilinçli kararlar almasına olanak tanımaktadır. Tanımlanmış rollere ve sorumluluklara sahip net bir organizasyon yapısı, herkesin aynı sayfada olmasını sağlamaya yardımcı olarak kafa karışıklığını azaltmakta, verimliliği artırmaktadır (Parsa vd., 2005, s.317). İnovasyon ve deneyler, aynı zamanda başarılı bir lüks restoran kültürünün temel bileşenleridir. Çalışanlarını yeni şeyler denemeye ve sınırları zorlamaya teşvik eden restoranların endüstri trendlerini takip etme ve pazardaki değişikliklere uyum sağlama olasılığı daha yüksektir. Bu olgu, daha yaratıcı ve çeşitli menülere yol açarak daha geniş bir müşteri yelpazesinin cezbedilip gelirin artmasına katkı sağlamaktadır (Gordon ve Parikh, 2021). Örgüt kültürü ve “ritüel” kavramı, örgüt içindeki çalışanların davranışlarını ve inançlarını şekillendirmede rol

oynadıkları için yakından ilişkilidir (Smith ve Stewart, 2010). Bir ritüel; tutarlı, öngörülebilir bir şekilde gerçekleştirilen ve sembolik anlam taşıyan bir dizi eylem veya davranıştır. Örgüt kültürü bağlamında ritüeller, örgütün değerlerini ve inançlarını güçlendirmenin bir yolu olarak hizmet edebilmekte ve çalışanlar arasında birlik duygusu ve ortak amaç yaratmaya yardımcı olabilmektedir (Sueldo ve Streimikiene, 2019).

Ritüeller, çalışan bireylere çalıştıkları örgütün kültürünü öğrenme yolunda yardımcı olmaktadır. Kurumun sahip olduğu ve önemseydiği değerler ritüeller vasıtasıyla çalışanlara aktarılmaktadır (Smith ve Stewart, 2010). Ritüeller, örgütsel kültürün bir parçasıdır ve bu vasıta ile işletmenin felsefesini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt ritüelleri, çalışanlara buldukları çalışma ortamını algılama ve konumlandırma imkânı tanımaktadır. Ritüeller, öğle yemeğinden, partilere ve çalışma programlarına kadar birçok konuyu kapsayabilmektedir (Ulrich, 1984). Ritüeller, çeşitli sektörlerde olduğu üzere lüks restoranlarda da çalışanları birbirine bağlamaktadır. Sonuç olarak bu durum, işletmenin arzuladığı atmosferi yaratmakta ve yoğun rekabetin yaşandığı sektörde bir farklılaşma meydana getirmektedir.

Araştırmalar, restoran işletmelerinin kalite, değer ve sadakat gibi farklı değerleri benimseyebileceğini öne sürerken, müşteri hizmetlerinin ortak paydada yer aldığını ortaya koymuştur (Davidson, 2003; Koutroumanis vd., 2012). Özellikle “Fine dining” olarak bilinen lüks akşam yemeği konseptinde hizmet veren restoranlar, kendilerini rakiplerinden farklı kılmak için ortak ve klasikleşmiş değerleri genellikle tercih etmemektedir. Yüksek fiyatlamalarla niş bir kitleye hitap eden söz konusu restoranların farklı ritüelleri ve örgütsel kültürleri olduğu bilinmektedir.

Restoranlar sahip oldukları örgütsel kültürleri müşterilerine de sunmalıdır. Örneğin, bazı lüks

restoranlar menüde başlangıç olarak spesiyal ekmek gruplarını tercih etmektedir. Londra’da yer alan “Silo”, bu konsepti benimseyen restoranlardan birine örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu restoranın (Silo, Londra) bu tercihinin arka planında, ekmeğe yönelik bir saygı anlayışı yatmaktadır. Dolayısıyla ekmek neredeyse her kültürde bulunan ve çoğunlukla temel gıda malzemesi olarak tüketilen, çok anlam atfedilmeyen bir gıda ürünüdür. Bu işletme, ekmek yapımında sıfır atık (zero-waste) konseptini benimsemekte ve ekmek sunumlarını şekilsiz olarak gerçekleştirmektedir. Söz konusu restoran, başlangıç yemeğinde müşterilerine özel bir ekmek ritüeli sunarak sahip olduğu örgütsel kültürü dışarıya yansıtmaktadır (McMaster, 2019).

Örgüt kültürüne öncelik veren bir başka lüks restoran örneği de New York’ta bulunan Per Se’dir. Per Se, detaylara gösterdiği özen, olağanüstü hizmeti ve yenilikçi menüsü ile tanınır. Restoranın çalışan gelişimine ve refahına odaklanması, dünyanın en iyi restoranlarından biri olarak ün kazanmasına katkıda bulunmuştur. Per Se’nin mükemmellik ve yenilikçilik kültürü, restoranın uzun vadeli başarıya ulaşmasına ve dünyanın en iyi yemek destinasyonlarından biri olarak itibarını korumasına yardımcı olmuştur.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip lüks bir restorana bir örnek olarak, Chicago, Illinois’deki “Alinea” verilebilir. Alinea, yenilikçi menüsü, kusursuz servisi ve detaylara gösterdiği özen ile tanınmaktadır. Restoranın mükemmellik ve yenilikçilik kültürü, yemek sunumundan servise kadar yemek deneyiminin her yönüne yansımaktadır. Bu güçlü kültür, Alinea’nın dünyanın en iyi restoranlarından biri olarak ün kazanmasına katkıda bulunmuş ve restoranın uzun vadeli başarı elde etmesine yardımcı olmuştur. Başka bir örnek, Londra’da bulunan Dorchester’daki

üç Michelin yıldızlı restoran Alain Ducasse'dir. Bu restoran, kaliteye odaklılığı, malzeme tedarikine ve atıkları azaltma çabalarına yansıyan sürdürülebilirliğe olan bağlılığıyla bilinmektedir (Deroy vd., 2014).

İskandinav mutfağının önemli temsilcilerinden üç Michelin yıldızlı şef Esben Holmboe Bang'ın "Toprak Ana" anlamına gelen "Maemo" adlı restoranı örgütsel kültürün dışavurumunun bir başka örneğidir. Söz konusu lüks restoran, Paleolitik yemek kültürünü benimsemiştir. İskandinav mutfağını toplayıcılık ile harmanlayıp, doğa, ürün ve İskandinav tarihi arasındaki ilişkiyi kurum kültürü olarak sahiplenmiştir. Menüsünde İskandinav coğrafyasının bütün özelliklerini ortaya koymaya çalışan Bang, insanoğlunun toplayıcılıktan gelen temel ilkelerinden olan gıdaların doğal lezzetini ve gerçek kimliğini kaybetmesine karşıdır. Bang'ın restoranında yarattığı bahse konu eko-duyarlı örgütsel kültür işletme başarısının nedenleri arasında gösterilebilir.

Örgütsel kültürün lüks restoranlardaki tezahürüne ilişkin bir başka örnek olarak Japonya'daki üç Michelin yıldızlı lüks restoran "Kashiwaya" gösterilebilir. Japon "Yüksek Mutfak (Haute Cuisine) bir temsilcisi olan "Hideaki Matsuo", kariyerine Japon çay seremonilerini araştırarak başlamıştır. 1993'te Kashiwaya adlı restoranın şefliğini devraldığından, söz konusu işletmenin ikonik özelliklerinden biri olan özel "Japon Çay Seremoni Odası'nı" geliştirmiştir. Matsuo, çiftlikte yetiştirilen balıkların kalitesini ve katma değerini artırmak için Japon deniz araştırma enstitüsü ile ortaklık kurmuştur. Restoran, bulunduğu Naniwa bölgesinin sebze geleneğini ve kültürünü yaşatmaya yardımcı olabilmek için yakındaki üreticilerle ilişkilerine değer vermektedir. Özellikle "Kashiwaya" geçmişten gelen ritüelleriyle özel bir örgütsel kültür yaratmakta, rakiplerinden

den farklılaşmakta ve müşteri memnuniyetini başarıyla yerine getirmektedir.

Yukarıda belirtilen örnekler lüks restoranların benimsediği değer, inanç, davranış ve tutumların pozitif örgütsel kültür yaratımındaki rollerini ortaya koymaktadır. İşletme politikaları da söz konusu olguları içermekte, fakat işletme politikaları örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü; belirlenmiş stratejiler, uygulamalar ve değerlerin tümünü kapsamaktadır (Eaton ve Kilby, 2015). İşletmenin yenilikçi veya mükemmeliyetçi olması, işletmenin örgüt kültürüne işaret eden unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir (Feldman, 1988). Örneğin, bir lüks restoranın "mükemmeliyetçi" kültüre sahip olması durumunda, işletme politikalarının bu kültürü yansıtacak şekilde oluşturulması beklenmektedir. Bu doğrultuda restoran, müşterilere mükemmel bir yemek deneyimi sunmak için titizlikle çalışan, kalifiye bir personel istihdam edip, çalışanlara eğitim vererek, restoranın standartlarını karşılamalarını sağlayıp müşteri memnuniyetini artırabilir (Jogaratanam, 2017).

Lüks restoranların içindeki hiyerarşik yapıda görevlerin dağılımı, koordinasyonu, ekipman ve insan kaynaklarının optimizasyonu ve operasyonel verimlilik ile üretkenliği en üst düzeye çıkarmak için örgütsel iletişim kanalları efektif bir şekilde çalıştırılmalıdır. Bunun yanında, lüks restoranların benimseyeceği temel felsefe, örgütsel kültürün belirleyici unsuru olacağından restoran profilinin çok net bir şekilde tayin edilmesi gerekmektedir. Örgütsel kültürün doğru inşa edilip uygulanması müşteri beklentilerinin zirvede olduğu lüks restoranların iç dinamiklerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Söz konusu restoran konseptinde yüksek kaliteli hizmet ve yemek sunumu temel alındığından, müşterilere mükemmel bir deneyim sunmak için

çalışanların örgütsel kültürün bir parçası olarak sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Lüks restoranlarda, değerler genellikle zerafet, müşteri memnuniyeti, kalite ve ayrıcalıklı hizmet sunmak üzerinde odaklanır (Yang ve Mattila, 2016). Bu değerler, çalışanların yüksek standartlara uymasını ve müşterilere kaliteli bir deneyim sunmalarını sağlar. Ayrıca, lüks restoranlar yüksek kaliteli malzeme kullanımı, son derece detaylı tabak sunumları ve genellikle sofistike bir atmosfere sahip olma özellikleri taşımaktadır. Diğer yandan, sıradan (casual) restoranlarda, örgütsel kültür genellikle daha esnek olma eğilimindedir ve işletmenin sıra dışı hizmet kalitesi veya benzersiz yemek sunumu gibi yüksek standartları bulunmamaktadır (Koutroumanis vd., 2015). Sıradan restoranların örgütsel kültürü genellikle takım çalışması, iş birliği ve sıcak bir atmosferi teşvik etmek üzerine odaklanmaktadır. Fast food restoranları ise hızlı servis, düşük fiyatlar ve kolay ulaşılabilirlik gibi faktörlere dayalı bir iş modeline sahiptir. Bu nedenle, fast food restoranların örgütsel kültürü; hız, verimlilik ve uygun fiyatlı olma gibi değerlere dayanmaktadır (Park ve Kang, 2022). Örneğin, lüks restoranlar, müşteri memnuniyeti ve kalite konularına daha fazla vurgu yapmaktadır. Çalışanların işe alınırken detaylı bir süreçten geçmeleri, özel eğitim almaları ve üst düzey müşteri hizmeti sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle, lüks restoranların örgütsel kültürü, çalışanlar için bir aidiyet ve gurur kaynağı olarak kabul edilmektedir. Düşük fiyatlarla müşterilerine hitap eden ve düşük ücretlerle çalışan takım üyeleri ise daha az yetkin olup işletmeye karşı geliştirdikleri aidiyet duyguları son derece azdır (Mohsin ve Lengler, 2015).

Örgüt kültürü, bir işletmenin benimsediği değerleri, inançları, davranışları ve tutumları içeren bir kavramdır. İşletme politikaları da işletmenin belirlediği stratejileri ve uygulamaları içerir. Ancak işletme politikaları, örgüt kültürünün bir

parçasıdır ve bir işletmenin örgüt kültürü, belirlenmiş stratejiler, uygulamalar ve değerlerin tümüdür (Eaton ve Kilby, 2015). İşletmenin yenilikçi veya mükemmeliyetçi olması, işletmenin örgüt kültürüne işaret eden unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir (Feldman, 1988). Örneğin, bir lüks restoranın “mükemmeliyetçi” bir kültürü olması durumunda, işletme politikaları bu kültürü yansıtabilecek şekilde oluşturulur. Restoran, müşterilere mükemmel bir yemek deneyimi sunmak için titizlikle çalışan bir personel istihdam edebilir. Aynı zamanda, çalışanlara eğitim vererek, restoranın standartlarını karşılamalarını sağlar ve müşteri memnuniyetini artırır (Jogaratham, 2017).

Örgüt kültürü, lüks restoranın benzersiz bir kimlik kazanmasına ve diğer lüks restoranlardan ayrışmasına yardımcı olmaktadır (Erhardt vd., 2016). Örneğin, bir lüks restoranın kültürü, işletme politikaları ve uygulamaları, müşterilere “özel” veya “kişiye özel” bir hizmet sunmayı amaçladığını yansıtabilir. Her işletme, örgüt kültürü açısından farklı olup; örgüt kültürü, yalnızca yenilikçilik veya mükemmeliyetçilik gibi belirli özelliklerle sınırlı değildir (Woods, 1989). İşletme politikaları, örgüt kültürünün bir parçasıdır, ancak örgüt kültürü sadece işletme politikaları ile sınırlı değildir. (Slater Finnegan ve Olson, 2011).

Örgüt kültürü, herhangi bir işletmenin işleyişinde ve çalışanlarının davranışlarında yer alan bir olgudur. Dolayısıyla, bir restoranın da örgüt kültüründen tamamen yoksun olması pek mümkün değildir. Ancak restoranın örgüt kültürü, diğer restoranlardan farklı olabilir veya belirgin şekilde tanımlanmamış olabilir (Cameron ve Quinn, 1999). Lüks restoranların yüksek müşteri memnuniyeti yaratabilmesi için örgütsel kültürün neredeyse bütün unsurlarının net bir şekilde belirlenip, kurum içinde etkin olarak şekilde çalıştırılması son derece önemlidir.

Örgütsel İletişim

“İletişim” kavramı, iki veya daha fazla insan arasında bir topluluk oluşturmak veya yakınlıklar kurmak anlamına gelen Latince “comunist” kelimesinden türemiştir. “Communis”, iletişim anlamına gelen “paylaşım” kelimesini yansıtmaktadır (Eide vd., 2017; Sharma, 2017). Farklı bir yaklaşıma göre ise iletişim, aynısını yapmak anlamına gelen “communicare” kelimesinde meydana gelmiştir. “Communis” terimi, iletişim kelimesinin kökeni olarak en çok atıfta bulunulan terimdir. Söz konusu terim; düşüncelerin, anlamların veya mesajların aynı olduğunu gösteren Latince iletişim kelimesinin kökünden gelmektedir (Cobley 2008).

Yukarıdaki ifadelerden iletişimin, sözlü ve sözsüz semboller ile işaretlerin değiş tokuş süreci olduğu söylenebilir. Buna ek olarak, iletişim kuran ve iletişim kurulan kişi arasında uyumlu bir birliktelik anlamı taşıdığı ileri sürülebilir. Konuşma ve yazı dili sözlü iletişim kategorisinde yer alırken; semboller, taklit, hareket ve ses ise sözsüz iletişim kategorisinde bulunmaktadır. Uyumlu bir birliktelik ilişkisi her zaman yakınlık gibi olumlu bir durumla değil, mesajı gönderen ile mesajın alıcısı arasında sözlü veya sözsüz belirli semboller aracılığıyla bir temas ilişkisinin oluşturulmasına dayanmaktadır. Uyumlu birlikteliğin en önemli göstergesi, bireylerin kendi içlerinde ve dışarıyla kurdukları iyi temasla gözlemlenebilir (Keyton, 2017).

Bireyin yaşamı, toplumun sosyal yaşamının sistem ve düzeninin ayrılmaz bir parçası olan örgütsel iletişim faaliyetlerinin dışında değerlendirilemez. İletişim faaliyetleri, birey yaşamının bütün alan ve zamanlarında görülebilmektedir. Yaşam süresince gerçekleştirilen iletişim aktivitelerinin çoğu sözlü ve sözsüz iletişim kategorisinde yer almaktadır (Greenbaum, 1974).

Sendjaja (2009, s.12) örgütsel iletişimi; davranış, bilgi veya tutumları değiştirmek amacıyla mesajların kaynaktan alıcıya (kanallar aracılığıyla) iletildiği bir süreç olarak ifade etmektedir. Goldhaber vd. (1978, s.79), örgütsel iletişiminin bir paylaşma süreci olduğunu ileri sürmektedir. Sharma (2017), iletişimin ortak veya paylaşılan anlamına gelen Latince kelimedenden türediği savını desteklemiştir. İnsanların iletişim kurarken diğer bireylerle beraberliklerini geliştirmeye çalıştığını vurgulamıştır.

Her zaman canlı olan ve iklimi sürekli gelişen bir örgütün dinamikleri, etkin bir örgütsel iletişim ile karakterize edilir. Güzel bir işyeri ikliminin inşası, örgütün ast ve üst fark etmesizin bütün kademelerinde gerçekleşen aktif ve etkili iletişimin yaratılmasıyla mümkün olmaktadır. Etkili iletişimin bir dizi önemli faydası olduğunu gösteren çalışmalar literatürde yer almaktadır (Jenaibi, 2010; Rockman ve Northcraft, 2008; Welch, 2012). Artan üretkenlik, daha yüksek hizmet ve ürün kalitesi, daha yüksek düzeyde güven, katılım, bağlılık ve yaratıcılık, daha fazla çalışan iş tatmini ve morali, daha iyi işyeri ilişkileri, değişimi daha fazla kabullenme, devamsızlıkta düşüş, iş gücü devir oranının (staff turnover) küçülmesi, grevlerde azalma ve maliyetlerin düşürülmesi gibi faydalar işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. İletişim, çalışanların birbirleriyle ve üst yönetimle etkileşim kurarak, bilgi akışını sağlayarak, anlayış ve güven oluşturarak, sorunları çözerek ve iş birliğini teşvik ederek söz konusu faydaları sağlayabilmektedir.

Örgütsel İletişim Bağlamında “Lüks Restoranlar”

Örgütsel iletişim, lüks bir restoranın başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Hem personel ve yönetim hem de farklı departmanlar arasında gerçekleşen etkili iletişim, restoranın sorunsuz

çalışmasına, mükemmel müşteri hizmeti sunmasına ve müşterilerinin beklentilerini karşılama-
masına yardımcı olmaktadır (Ou vd., 2021, s.5).

Lüks bir restoranda örgütsel iletişimin önemli bir yönünü, personelin menü ve restoranın hizmet beklentileri hakkında iyi bilgilendirilmesini sağlamak oluşturmaktadır. Üst düzey bir restoranda, mutfak ve servis personelinin her yemeğin içeriği, hazırlama yöntemi ve sunumu ile müşterilerin sahip olabileceği diyet kısıtlamaları veya alerjenler hakkında bilgili olması önemlidir. Bunu başarmak için lüks bir restoran, menünün gözden geçirildiği ve herhangi bir değişiklik veya güncellenmenin tartışıldığı günlük vardiya öncesi toplantılar planlanabilir. Ayrıca restoran, şarap ve içecek eşleştirmeleri ile sofraya düzeni ve servis görgü kuralları hakkında eğitimler verebilir (Berry, 2001).

Lüks bir restoranda örgütsel iletişimin bir diğer önemli yönü, müşteri isteklerinin ve geri bildirimlerinin verimli ve etkili bir şekilde ele alınmasını sağlamaktır (Kivela ve Chu, 2001, s.252). Üst düzey bir restoranda müşteriler, bireysel ihtiyaç ve tercihlerine yönelik hızlı ve özel hizmet beklemektedir. Bunu başarmak için restoran, müşteri geri bildirimlerini kaydetmek ve yanıtlamak için bir yorum kartı sistemi veya çevrimiçi bir inceleme platformu gibi bir sisteme sahip olabilir (Oronsky ve Chathoth, 2007, s.942). Ek olarak, personel, yüksek düzeyde müşteri hizmeti sunabilmelerini sağlamak için aktif (katılımlı) dinleme ve empati gibi etkili iletişim teknikleri konusunda eğitilebilir.

Lüks bir restoran için iç iletişime ek olarak, pazarlama ve halkla ilişkiler gibi etkili bir dış iletişime sahip olmak da önemlidir. Üst düzey bir restoranın kâr payını artırmak ve pazardaki konumunu korumak için markasını, menüsünü ve itibarını potansiyel müşterilere etkili bir şekilde iletmesi gerekmektedir. Bu, sosyal me-

dya, reklamcılık ve halkla ilişkiler girişimleri gibi çeşitli kanallar aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Kwok ve Yu, 2013).

Hsu (2003), otel ve restoran ekibine yönelik yaptığı araştırmada çalışanların iletişim tatminleri ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık, amaç ve değerlerin çalışanlara iletilme derecesi ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. İyi bir iletişim ortamı, çalışanların iş yerindeki algılanan adalet düzeylerini artırarak, örgütsel bağlılığı ve tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar, iş yerindeki kararlar hakkında bilgi sahibi olduklarında, bu kararların adil bir şekilde alındığını düşündüklerinde, iş arkadaşları ve üst yönetimle açık bir iletişim ortamında olduklarında, örgütsel bağlılık ve tatminleri artmaktadır (Gök, Karatuna ve Özkılıççı, 2013). Lee (2000), otel çalışanlarının işyerinde yüksek düzeyde adalet duygusunu hissettikleri takdirde, kurumu daha iyi algıladıklarını ve dolayısıyla işyerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini tespit etmiştir. Bu çalışma aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığının derecesi ne kadar yüksekse, iş gücü devir oranı (turnover rate) hızının o kadar düşük olduğuna dair ampirik kanıtlar göstermiştir.

Son yıllarda ülkemizde de sayıca artış gösteren lüks restoran konsepti, günden güne gelişme göstermektedir. Ülkemiz lüks restoranlarının 2022 itibarıyla Michelin yıldızı almaları, geleneksel medyadan yeni medyaya kadar birçok sahada gastronomiye olan ilginin artması, şef restoranlarının sayılarında artış yaşanması, Türkiye'nin dört bir yanında açılan Gastronomi ve Aşçılık bölümleri gibi göstergeler, sektöre yönelik yenilikçi yaklaşımları da zorunlu kılmaktadır. Hitap ettiği kitle itibarıyla beklentilerin en yüksekte olduğu lüks restoran konseptinde başarılı olmak için etkin bir örgüt ikliminin inşası büyük önem arz etmektedir. Takım çalışmasının hayati

olduğu yiyecek içecek işletmelerinde sunulan ürünlerin sofistike ve rafine olması örgütsel iletişim son derece önemli olduğunu göstermektedir. Özellikle Türkiye’deki ekonomik durumun getirdiği ekonomik yük, işletmeciler için önemli bir handikap oluşturmaktadır. Sınırlı sayıdaki personelin olabildiğince verimli çalışıp, maksimum üretkenlikle hareket etmesi örgütsel iletişimin gücü sayesinde başarılabilir.

Yiyecek içecek sektörü kategorisinde en yüksek hizmet ve ürün kalitesinin sunulduğu işletmeler lüks restoranlardır. Müşterilerin restorana giriş yapıp uğurlandıkları ana kadar geçen sürede birçok hizmet türü yerine getirilmektedir. Müşteri memnuniyeti için elzem durumdaki hizmetin kalitesi hususu, efektif bir ekip çalışmasıyla maksimize edilebilmektedir (Gagic vd., 2013, s.170). Örgütsel iletişim hizmet sektöründe bütün süreçlerde aktif olarak etkiye sahiptir. Örneğin, müşteri karşılama esnasında görevli personel tarafından gerçekleştirilen iletişimin kalitesi ve devamında yemek sırasında sipariş alma usulü ile servis sürecindeki hizmet kalitesi üst düzey olmalıdır (Cozzio ve Furlan, 2022). İç çatışmaların yaşandığı ve örgüt ikliminin tatmin edici seviyede olmadığı restoranlarda bu durum müşteriler tarafından fark edilip negatif sonuçlara sebebiyet verecektir. Hizmetin yanı sıra lüks restoranlardaki ürün kalitesi de son derece önemlidir. Lüks restoranların tercih edilmesinin önemli motivasyon kaynaklarından biri olarak da yüksek gıda kalitesi olduğu tespit edilmiştir (Peng ve Chen, 2015).

Michelin yıldızlı restoranlar, diğer restoranlara göre daha yüksek bir örgüt iletişimi kalitesine sahip olma eğilimindedir. Bu restoranlar, mükemmeliyetçilik, disiplin, düzen ve özenli bir hizmet sunma konusunda yüksek standartlar belirleyerek, çalışanlarına net ve açık bir iletişim ortamı sunmayı hedeflemektedir (Harrington ve Ottenbacher, 2007, s.17). Bu

tespit, iş gücü devir oranlarına (staff turnover) bakıldığında açıkça görülmektedir. Söz konusu devir oranının lüks restoranlarda en az seviyede olduğu, hizmet kalitesi ve fiyatların en düşük olduğu fast food sektöründe ise en yüksek seviyede seyrettiği tespit edilmiştir (Mohsin ve Lengler, 2015). Dolayısıyla lüks restoranlarda çalışanlar nispeten daha üst gelir düzeyiyle orantılı olarak tatmin düzeyleri oldukça yüksektir. Araştırmalar, tatmin düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kurum çalışanlarının daha üretken olduğunu göstermektedir (Bellet, 2019). Ayrıca çalışanların etkin bir örgütsel iletişime maruz kaldıklarında iş tatmini ve örgütsel sadakatte artış yaşandığı da gözlemlenmiştir (Kim, O’Neill ve Jeong, 2004; Riggle vd., 2009).

Takım içi iletişim, takım çalışmasına dayalı öğrenme (team-based learning), ağ oluşturma (networking) ve grup kültürü gibi örgütsel iletişimle ilişkili olgular yaratıcılığa önemli derecede katkıda bulunmaktadır (Chen ve Agrawal, 2017; Donati vd., 2016; Ma ve Wu, 2017). Müşterilerin lüks restoranlarda algıladıkları performans parametreleri olarak bilinen “hizmet”, “yiyecek içecek”, “tesis” ve “atmosferin” memnuniyete, tekrar ziyaret etmeye ve başkalarına tavsiye etme konularına doğrudan pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Kwun ve Oh, 2006). Söz konusu performans parametrelerinin geliştirilmesi ve uygulanması iyi organize bir ekip sayesinde mümkün olabilmektedir. Ekip, iletişimin bilgi paylaşımı ve yenilik yaratımı için mihenk taşı olduğu bir organizasyon hücresi olarak algılanmaktadır (Kratzer vd., 2008). Kurumsal yenilikler, iletişimin önemli rol oynadığı ekiplerde sosyal bir etkinlik olarak algılanmaktadır (Mascia vd., 2015). Ayrıca ekip üyelerinin sözlü ve sözsüz iletişim yoluyla ifade edilen desteği, yaratıcılık ve yenilik için ön koşul olan bir güvenlik duygusu oluşturmaktadır. Covid-19 pandemi süresince özellikle lüks restoranlar tarafından yeniliğin

önemi derinden anlaşılmıştır. Michelin yıldızlı restoranların bazıları pandemi dolayısıyla paket servis sürecine uyum sağlamıştır. Lüks restoranların yüksek kalitedeki gıda ürünlerini evlerinde deneyimlemek isteyen müşterilere dayalı paket servis sistemi özellikle Singapur’daki birkaç restoranda hayata geçmiştir. Etkili bir örgütsel iletişim zinciriyle tüketicilerin beklentilerini karşılayacak yeniliklerin gerçekleştirilip başarıya ulaşması çok daha kolay olmaktadır. Örgütlerin gelişmesine ilişkin yerine getirilmesi gereken temel görevler ve işlevlerde iletişim hataları olduğu takdirde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır (Nordin vd., 2014). Söz konusu iletişim hataları, genellikle çalışan performansının düşmesine, temel görev ve fonksiyonların yerine getirilmesindeki başarının düşmesine sebep olmaktadır. Etkili bir örgütsel iletişim yaratma çabasında, iletişim halinde olan taraflar arasında çeşitli eylem ve iletişim faaliyetleri geliştirecek bir ortama ihtiyaç duyulmaktadır. Olağan iletişim etkinlikleri; işlere yönelik hususlarda bilgi alışverişi yapmak, tartışmak, görüşmek ve iş birliği gerçekleştirmek şeklinde tanımlanabilir (Weick ve Browning, 1986). Yüksek kaliteli hizmet arayışında olan müşterilerin lüks restoranlara yönelik beklentilerini karşılamak için deneyimli şef ve yönetici ekibi astlarıyla mevcut ve gelecekteki stratejilerle ilgili sürekli iletişim halinde olmalıdır. Örneğin, uluslararası fast food restoran zincirlerinde, gıda sistemleri daha az nitelikli ve deneyimsiz çalışanların olası hatalarını tolere edecek şekilde ve makine odaklı tasarlanmıştır. Dolayısıyla çalışanların hizmet kalitesini belirli standartların ötesine taşınması genellikle söz konusu değildir. Son derece uygun fiyatlı ürünlerin sunulduğu ve beklentinin lüks restoranlara göre çok düşük olduğu bu tarz yiyecek içecek işletmelerinde örgütsel iletişim nispeten daha az önemlidir. Müşteri beklentilerinin süratle değiştiği ve rekabet ortamının yoğunlaştığı lüks restoran sektöründe ise mevcut pozisyonu

geliştirmek adına örgütsel iletişimin son derece aktif bir şekilde çalışması gerekmektedir (Frese ve Keith 2015).

Liderlik faktörü bütün örgütlerde, etkin bir iklimin destekleyicisi ya da engelleyicisi konumundadır. Liderlik, örgütsel sorunları çözmek için sürekli iletişim kurarak etkili ve uyumlu bir iletişim ortamı yaratabilen destekleyici bir faktör haline gelmiştir. Örgüt liderleri sorunları çözemediğinde ve sorunları temel görevler ve işlevlerle ilgili olan birimlere iletmediğinde, mevcut pozisyon bir engel unsuruna dönüşecektir (Eblen, 1987). Lüks restoranların rafine mutfaklarında hazırlanan sofistike yemek gruplarının restoran şefi tarafından sürekli olarak denetlenmesi oldukça önemlidir. Bunun yanında restoran müdürünün yiyecek içecek servisinin gerçekleştiği ortamı ve mutfaktan masaya kadar olan bütün süreci titizlikle kontrol etmesi ve yönetmesi gerekir. Yüksek teknoloji üreten fabrikaların yiyecek içecek işletmelerindeki yansımaları olan lüks restoranlarda liderler, hedefe yönelik örgütsel sorunları etkin iletişim kanallarıyla elimine etmek zorundadır.

Çok çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşunda yapılan analiz sonucunda personelin iletişim açısından en önemli gördüğü faktörün “etkili bir bölüm müdürü” olduğu saptanmıştır. Çalışanlar bölüm yöneticilerini yüksek oranda derecelendirirse, organizasyonu da yüksek oranda derecelendirirler (Bisel vd., 2012, s.129). Ast-üst ilişkisi, organizasyon evreninin küçük bir örnekleme olarak değerlendirilebilir (Hargie, 2016).

Çalışan bireylerin davranışları, örgüt içi iklimin gelişmesine katkıda bulunan bir diğer önemli unsurdur (Patterson, Warr ve West, 2004). Çalışanların davranış şekilleri, örgütsel problem çözme konusuna katkıda bulunmalıdır. Organizasyon içinde iletişim gerektiren bir pozisyonda çalışan ve profesyonel davranış

kalıplarına sahip olmayan bir birey ise grup harmonisine zarar verebilmektedir (Randhawa ve Kaur, 2014). Kökeni geçmişe uzanan ve köklü geleneklere sahip lüks restoran çalışanlarının davranış kalıpları da bu doğrultuda şekillenmek zorundadır. Örgütsel iletişimin yüksek önem taşıdığı lüks restoranlarda meydana gelecek ufak hata unsurları müşterilerde büyük memnuniyetsizlere yol açmaktadır (Al-Shammari, 1992).

Çalışma grupları, örgütsel iletişim ikliminin oluşmasını engelleyen faktörlerden biridir. Çalışma grupları birbirleriyle iletişim halinde olup, temel görev ve işlevleri yerine getirmek için iş birliği yaptıklarında örgütsel iletişim iklimi etkin bir şekilde gelişmektedir (Griffin ve Mathieu, 1997). Herhangi bir organizasyonda ilk karşılaşılan grup, birincil ya da temel çalışma ekibidir. Belirlenen esas görevler, mevcut bireyi yapısal olarak organizasyonla bütünleştirir ve hiyerarşik yapının farkındalığı yaşanır. Çalışma ekipleri, büyüklük ve formalite bakımından farklılık gösterir. Bir kısım örgütte yakın çalışma söz konusuysen, bazılarında bilgi alışverişi ya da iletişim nadiren gerçekleşmektedir. Larson vd. (1989) tarafından yapılan çalışmada, yetkin çalışma ekibi üyelerinin üç temel özelliği tanımlanmıştır. Bu özellikler şunlardır: temel beceri ve yeteneklere sahip olma, güçlü bir katkıda bulunma arzusu ve etkili bir şekilde iş birliği yapabilme yeteneği. Bu üç özelliğin bir arada bulunduğu durumda, ekibin daha verimli ve etkili bir şekilde çalışabileceği ortaya konmuştur.

Lüks restoranların örgüt yapısı diğer yiyecek işletmelerine kıyasla daha eğitilmiş ve alanında uzmanlaşmış bireylerden oluşmaktadır. Alanında uzman ve eğitilmiş ekipler; telekomünikasyon, elektronik, bilgisayar ve araştırmaya dayalı endüstrilerde yaygın olmakla beraber gastronomiye ilişkin artan merak ve uzmanlaşma ile lüks restoranlarda da hatırı sayılır bir

pozisyona ulaşmıştır. Söz konusu rafine mutfağın anlayışına sahip lüks restoran ekiplerinde örgütsel iletişimi güçlendirmeye yönelik olarak örgüt üyelerinin hedef, rol ve sorumlulukların netleştirilmesi başarı açısından son derece önemlidir.

Dış faktör olarak bilinen çeşitli paydaş, taraf ve sosyal oluşumlarla kurulacak iş birliği, örgütlerin geleceği açısından önemli rol oynamaktadır. Söz konusu topluluklarla sağlanacak iyi iletişim kuruluşları rakipleri karşısında bir adım öne taşıyacaktır. Dış etkenlerle mevcut olan iletişim hataları örgüt içinde istenilen atmosferin yaratılmasında önemli bir engel teşkil edecektir (Jones vd., 2004). Lüks restoranların paydaşları, tedarikçilerden devlet kurumlarına kadar oldukça çeşitlilik arz ettiğinden bahse konu kuruluşlarla sağlanan doğru iletişim yöntemleri örgütsel iletişime de pozitif anlamda etki edecektir.

Sonuç

Kompleks bir yapıda ve enformasyon anlamında zengin olan günümüz toplumunda örgütsel mükemmelliğin temel anahtarı, örgütsel kültürün varlığı ve etkili iletişimidir. Örgüt kültürünü etkin şekilde inşa eden lüks restoran işletmeleri; çalışanların planlama, hizmet eğitimi, yenilik ve menü geliştirme gibi geleneksel alanlar da dahil olmak üzere üretkenlik seviyelerini maksimuma çıkaracaktır. Yüksek müşteri profiline hizmet veren lüks restoran sektöründe ortak değer ve düşüncelere sahip bir ekibin işletme hedeflerine büyük katkı sağlayacağı aşikardır. Lüks restoranlar dâhil olmak üzere kuruluşlardaki iletişim sistemleri hem insan hem teknolojik anlamda giderek daha karmaşık hale gelen sorunları yaratıcı bir şekilde çözmekten sorumludur. İletişim çağının makinelerini kullanan insanlar, yeni ve dinamik görevlerin yerine getirilmesi için büyük hacimli bilgileri

koordine etmelidir. Örgütsel problem çözmenin kusursuz olması işletmelerin daha başarılı olmasına neden olmaktadır. Örgütsel mükemmellik, birlikte çalışmak için motive olan ve çabalarının sonuçları hakkında benzer değerleri ve vizyonları paylaşan insanların özverili sadakatinden kaynaklanmaktadır.

Lüks restoranların hedef kitlesi ve müşterilerin beklentileri hesaba katıldığında uygulanacak iletişim stratejilerinin ne denli önemli olduğu görülmektedir. Zorlu kararlar, hızlı değişim, bilgiye talebin artışı, kesin doğruların muğlaklığı gibi handikaplara rağmen örgütün başarısı; üyelerinin yetenekleri, sadakatleri ve yaratıcılıkları doğrultusuna şekillenmektedir. Sonuç olarak, kurumlar kesin başarı amacına istinaden iletişim konusunda uzman kişilerden örgütsel iletişimi geliştirmeye yönelik destek almaktan kaçınmamalıdır. Örgütsel iletişimin kuvvetlendirilmesine katkı sağlayacak ve örgüt üyelerinin potansiyellerini maksimum düzeye çıkarabilecek hususlar anlaşılmalı, belirlenmeli ve en doğru iletişim stratejisi gerçekleştirilmelidir.

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişim, lüks restoran konseptlerinin başarısında anahtar faktörlerdir. Örgüt kültürü açısından, lüks restoranlar her zaman olağanüstü müşteri hizmetine, ayrıntılara gösterilen özene ve yüksek düzeyde profesyonelliğe güçlü bir şekilde odaklanmaktadır. Bu husus, çalışanların eğitim şekline, uygulanan politika, prosedürlere ve restoranın genel atmosferine doğrudan yansımaktadır.

Örgütsel iletişim, lüks restoranların başarısında hayati bir rol üstlenmektedir. İyileştirilmiş müşteri hizmetleri ve çalışan performansından, artan verimlilik ve etkin problem çözümüne kadar, etkili iletişim, lüks bir restoranın başarısı ve prestiji üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Tutarlı ve açık iletişim, olumlu bir çalışma ortamını teşvik ederken, çalışanlar arasındaki iş

birliğini ve ekip çalışmasını da güçlendirmektedir.

Çalışanlarının örgütsel kültüre tam olarak uyum sağlaması ve örgütsel iletişim becerilerini geliştirmesi son derece önemlidir. Lüks restoranlarda, değerler, normlar, ritüeller, semboller ve mitler gibi örgütsel kültürün alt boyutlarına özel bir önem verilmektedir. Ayrıca çalışanlar arasında etkili bir örgütsel iletişim ağı kurulması, müşterilerin memnuniyeti ve işletmenin başarısı açısından kritik bir faktördür.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında lüks restoranların örgütsel kültürüne yönelik olarak müşteri memnuniyeti, kalite odaklılık, takım çalışması, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi değerlerin öne çıktığı görülmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü ve etkili bir örgütsel iletişim, lüks restoran işletmelerinin kritik bileşenleridir. Son yıllarda ülkemizde de büyük bir ivme kazanan lüks restoranların bu unsurları göz önünde bulundurması hem ulusal hem uluslararası platformda işletmelerinin genel başarısına ciddi katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational Climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(6), 30–32. <https://doi.org/10.1108/01437739210021884>

Balfet, M. (2001). *Marketing des services hôteliers et touristiques*(s. 284). Ellipses

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.

Bellet, C., De Neve, J.-E., Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on

- productivity? *Saïd Business School WP*, 13. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>
- Benson-Armer, R., Hsieh, T.Y. (1997).** Teamwork across time and space. *The McKinsey Quarterly*, 4, 18–27.
- Berberoğlu, G. (1990).** Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153–161.
- Berry, L.L. (2001).** Improve service by acting small. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(2), 75–79.
- Berthon, P., Pitt, L. F., Ewing, M. T. (2001).** Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 135–150.
- Bisel, R., Messersmith, A., Kelley, K. (2012).** Supervisor-subordinate communication: Hierarchical Mum Effect meets organizational learning, *International Journal of Business Communication*, 49, 128–147.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006).** *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised edition.). Jossey-Bass.
- Chatman, J. A., Jehn, K. A. (1994).** Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522–553.
- Chen, M.-H., Agrawal, S. (2017).** Do communication barriers in student teams impede creative behavior in the long run? – a time-lagged perspective. *Thinking Skills and Creativity*, 26, 154–167.
- Cobley, P. (2008).** Communication: definitions and concepts. The international encyclopedia of communication. <https://winwithguinn.files.wordpress.com/2014/10/defining-communication.pdf>
- Cozzio, C., Furlan, A. (2022).** Ritual-based redesign of routines: an experimental approach in the restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://www.emerald.com/insight/0959-6119.htm>
- Davidson, M.C. (2003).** Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, 206–213.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982).** *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Basic Books.
- De Solier, I. (2013).** Making the self in a material world: food and moralities of consumption. *Cultural Studies Review*, 19(1), 9–27.
- Den Hartog, D. N., Verburg, R. M. (2004).** High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55–78.
- Deroy, O., Michel, C., Piqueras F. B., Spence, C. (2014).** The plating manifesto (I): from decoration to creation. *Flavour*, 3, 6. <https://doi.org/10.1186/2044-7248-3-6>
- Donati, S., Zappala, S., Gonzalez, R. V. (2016).** The influence of friendship and communication network density on individual innovative behaviours: a multilevel study. *European Journal of Work and Organizational*

Psychology, 25(4), 583–596.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112–132.

Eaton, D., Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy? *The Journal for Quality and Participation*, 37(4), 4–7.

Eblen, A. L. (1987). Communication, leadership, and organizational commitment. *Communication Studies*, 38(3-4), 181–195.

Eide, H., Hafskjold, L., Sundling, V., Van Dulmen, S. (2017). Person-centred communication research: systematic observation of real life practice. In B. Mc Cormack, S. van Dulmen, H. Eide, K. I. Skovahl, T. Eide (Eds.), *Person-Centred Healthcare Research* içinde (pp. 191–200). John Wiley and Sons.

Eisenberg, J. (1999). How individualism-collectivism moderates the effects of rewards on creativity and innovation: A comparative review of practices in Japan and the US. *Creativity and Innovation Management*, 8(4), 251–261.

Erhardt, N., Heckscher, C., Martin, R. C. (2016). Am I doing the right thing? unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 31–41.

Feldman, S.P. (1988). How organizational culture can affect innovation. *Organizational Dynamics*, 17(1), 57–68.

Frese, M., Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 661–687.

Gagic, S., Tesanovic, D., Jovicic, A. (2013). The vital components of restaurant quality that affect guest satisfaction. *Turizam*, 17(4), 166–176.

Gebril Taha, M., Espino-Rodríguez, T. F. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687. <https://doi.org/10.3390/su12229687>

Gertz, C. (1973). *Thick description an interpretive theory of culture*. Basic Books.

Ghosh, A., Varshney, S. (2013). Luxury goods consumption: A conceptual framework based on literature review. *South Asian Journal of Management*, 20(2), 146–159.

Goldhaber, G.M., Porter, D.T., Yates, M.P., Lesniak, R. (1978). Organizational communication: *Human Communication Research*, 5(1), 76–96.

Gordon, S., Parikh, A. (2021). Supporting employee well-being: The case of independent restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 24(2), 215–234.

Gök, S., Karatuna, I., Özkılıççı, G. (2013). Relationship between organizational communication satisfaction and organizational justice: an empirical study. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 3(2), 73–79.

Griffin, M.A., Mathieu, J. E. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(6), 731–744.

- Hargie, O. (2016).** The importance of communication for organisational effectiveness. In F. Lobo (Ed.), *Psicologia do trabalho e das organizações* (pp.15–32). Axioma.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. (2007).** The culinary innovation process: A study of Michelin-starred chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, 5(4), 9–35.
- Hofstede, G. (2011).** Dimensionalizing cultures: the hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hogan, S.J., Coote, L.V. (2014).** Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609–1621.
- Hsu, S. C. (2003).** *Internal marketing in the hospitality industry: communication satisfaction and organizational commitment* (Publication No. 1410019) [Master's Thesis, Eastern Michigan University]. Eastern Michigan University ProQuest Dissertations Publishing.
- Hyun, S. (2010).** Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 251–267.
- Jacoby, J., Chesnut, R. (1978).** *Brand loyalty: Measurement and management*. John Wiley and Sons.
- Jenaibi, B. (2010).** Job satisfaction: comparisons among diverse public organizations in the UAE, *Management Science and Engineering*, 4(3), 60–79.
- Jogaratham, G. (2017).** How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of hospitality and tourism management*, 31, 211–219.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., Gallois, C. (2004).** Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722–750.
- Kang, J., Hyun, S. S. (2012).** Effective communication styles for the customer-oriented service employee: Inducing dedicational behaviors in luxury restaurant patrons. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 772–785.
- Keyton, J. (2017).** Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501–526.
- Kim, S., O'Neill, J.W., Jeong, S.-E. (2004).** The relationship among leader-member exchange, perceived organizational support, and trust in hotel organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 59–70.
- Kim, W. G., Lee, Y., Yoo, Y. (2006).** Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30, 143–169.
- Kivela, J. J., Chu, C. Y. H. (2001).** Delivering quality service: Diagnosing favorable and unfavorable service encounters in restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(3), 251–271.
- Kotler, P., Dubois, B., Manceau, D. (2004).** *Marketing management*. Pearson Education
- Koutroumanis, D.A., Alexakis, G. (2009).**

Organizational culture in the restaurant industry: Implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13, 45–55.

Koutroumanis, D.A., Alexakis, G., Dastoor, B.R. (2015). The influence organizational culture has on commitment in the restaurant industry. *Small Business Institute Journal*, 11(2), 27–40.

Koutroumanis, D.A., Watson, M. A., Dastoor, B. R. (2012). Developing organizational culture in independently owned restaurants: Links to service quality and customers’ intentions to return. *Journal of Applied Business Research*, 28, 15–26.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.

Kratzer, J., Gemünden, H. G., Lettl, C. (2008). Balancing creativity and time efficiency in multi-team R&D projects: the alignment of formal and informal networks. *R&D Management*, 38(5), 538–549.

Kumar, H., Raghavendran, S. (2015). Gamification, the finer art: fostering creativity and employee engagement. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 3–12. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2014-0119>

Kwok, L., Yu, B. (2013). Spreading social media messages on Facebook: An analysis of restaurant business-to-consumer communications. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 84–94.

Kwun, D.J.-W., Oh, H. (2006). Past experience and self-image in fine dining intentions. *Journal of Foodservice Business Research*, 9(4), 3–23.

Larson, C., Larson, C. E., LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Sage Publications.

Lee, H. R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry [Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University]. VTechWorks. <http://hdl.handle.net/10919/27465>

Ma, J., Wu, Z. (2017). A study on team-based learning based on WeChat public platform: the case of design and implementation of mass media management course. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(11), 7307–7312.

Madu, B. C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1–9.

Mascia, D., Magnusson, M., Björk, J. (2015). The role of social networks in organizing ideation, creativity and innovation: an introduction. *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 102–108.

Masland, A.T. (1985). Organizational culture in the study of higher education. *The Review of Higher Education*, 8(2), 157–168.

McMaster, D. (2019). *Silo: The zero waste blueprint*. Leaping Hare Press.

Mohsin, A., Lengler, J. (2015). Exploring the antecedents of staff turnover within the fast-food industry: The case of Hamilton, New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 1–24.

- Morrison, P., (1997).** Menu engineering in upscale restaurants. *British Food Journal*, 99(10), 388–395.
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W., Abdullah, A. (2014).** Organizational communication climate and conflict management: communications management in an oil and gas company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046–1058.
- Oronsky, C. R., Chathoth, P. K. (2007).** An exploratory study examining information technology adoption and implementation in full-service restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 941–956.
- Otero, J. (2018).** High-status food is changing: new gastronomic perspectives. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 11, 35–40.
- Ou, J., Wong, I. A., Huang, G. I. (2021).** The coevolutionary process of restaurant CSR in the time of mega disruption. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102684. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102684>
- Park, S., Kang, J. (2022).** More is not always better: determinants of choice overload and satisfaction with customization in fast casual restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 205–225.
- Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., King, T. (2005).** Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304–322.
- Patterson, M., Warr, P., West, M. (2004).** Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216.
- Peng, N., Chen, A. H. (2015).** Diners' loyalty toward luxury restaurants: The moderating role of product knowledge. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 179–196.
- Pettigrew, A. M. (1979).** On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570–581.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., Ho Park, S. (2002).** National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 243–265.
- Rajhans, K. (2012).** Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81–85.
- Randhawa, G., Kaur, K. (2014).** Organizational climate and its correlates. *Journal of Management Research*, 14(1), 25–40.
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R., Hansen, J.D., (2009).** A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030.
- Rockman, K., Northcraft, G. (2008).** To be or not to be trusted: The influence of media richness on defection and deception. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 106–122.
- Ryu, K., Jang, S. S., (2007).** The effect of environmental perceptions on behavioral intentions through emotions: the case of upscale restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 31, 56–72.

- Schein, E. H. (1983).** The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schein, E. H. (2016).** *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Sendjaja, S. D. (2009).** *Introduction to Communication*. Universitas Terbuka.
- Sharma, R. (2017).** Communication: the lifeline. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(9), 259–262.
- Slater, S. F., Finnegan, C., Olson, E. M. (2011).** Business strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing Letters*, 22, 227–242.
- Smith, A.C.T., Stewart, B. (2010).** Organizational rituals: features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13, 113–133.
- Srivastava, R. (2014).** The impact of communication skill of the manager on the motivation, and work performance of the employees— A research study. *Pacific Business Review International*, 6(9), 31–36.
- Sueldo, M., Streimikiene, D. (2019).** Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach. *Transformations in Business & Economics*, 15, 89–110.
- Trefry, M. G. (2006).** A double-edged sword: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal of Management*, 23(3), 563–575.
- Tunçer, P. (2011).** Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57–84.
- Ulrich, W. L. (1984.)** HRM and culture: History, ritual, and myth. *Human Resource Management*, 23, 117–128.
- Verkuyten, M., Yogeeswaran, K., Mepham, K., Sprong, S. (2020).** Interculturalism: A new diversity ideology with interrelated components of dialogue, unity, and identity flexibility. *European Journal of Social Psychology*, 50(3), 505–519.
- Vickers, G. (1967).** *Towards a sociology of management*. Basic Books.
- Vickers, J. S., Renand, F., (2003).** The marketing of luxury goods: An exploratory study -three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 3(4), 459–478.
- Vigneron, F., Johnson, L., (1999).** A review and a conceptual framework of prestige seeking consumer behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 2(1), 1–15.
- Walker, J. R. (2007).** *Introduction to hospitality management* (5th ed.). Pearson.
- Warrick, D. D. (2017).** What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404.
- Weick, K. E., Browning, L. D. (1986).** Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243–259.
- Welch, M. (2012).** Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication, *Public Relations Review*, 38, 246–254.
- Woods, R. H. (1989).** More alike than different: the culture of the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(2), 82–97.

Yang, W., Mattila, A. S. (2016). Why do we buy luxury experiences? measuring value perceptions of luxury hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1848–1867.

Zhan, Y., Noe, R. A., Klein, H. J. (2022). How can organizations operating in a negative reputation industry attract job seekers? *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103661. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103661>

Zulfan, G., Kee, D. M. H., Khor, T. W., Lee, S. Y., Ali, H. J., Hanan, A., Akansha, V. (2020). The influence of organizational culture on employee retention: A case of Google. *Journal of the Community Development in Asia*, 3(1), 25–32.