

Restoran İşletmelerinde Sürdürülebilir Mutfak Yönetim Süreci Üzerine Bir Durum Çalışması

Hikmet Can Çetin¹

Alican Akçiçek²

Selda Uca³

Emrah Özkul⁴

Özet

Amacı

Çalışmada restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimi üzerine incelemelerde bulunarak sürdürülebilir mutfak yönetim süreçlerini, uygulamalarını, değişkenlerini değerlendirmek ve buna yönelik durum tespiti yapılarak sürecin geliştirilmesine ilişkin birtakım çıkarımlarda ve önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

Araştırma Yöntemi

Araştırmada restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetim sürecine ilişkin bir çerçeve sunmak üzere derinlemesine bilgi ediniminin hedeflenmesi nedeniyle nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda sürdürülebilir yönetim yaklaşımını benimseyen birinci sınıf restoran işletmelerinin mutfak çalışanları ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşmelerden elde edilen veriler durum çalışmasına dayanan tematik analiz metodu ile çözümlenmiştir.

- 1 Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Türkiye, hikmetcancetin@klu.edu.tr
- 2 Kocaeli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Türkiye, a.akcicek@kocaeli.edu.tr
- 3 Kocaeli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Türkiye, selda.uca@kocaeli.edu.tr
- 4 Kocaeli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Türkiye, emrah.ozkul@kocaeli.edu.tr

Bulgular

Çalışmada sürdürülebilir yönetim ile ilişkilendirilen olgular, sürdürülebilir mutfak yönetimi için ihtiyaç duyulan temel gereklilikler, yetkinlikler, yürütülen politikalar ve planlamalar, uygulamalar, kontrol süreçleri, sürdürülebilir mutfak yönetim sürecinin sonuçları gibi konular üzerine çeşitli verilere ulaşılmıştır. Söz konusu veriler çalışmanın bulgular kısmında yer alan temalar, kategoriler, kodlar ve açıklamalar halinde sınıflandırılarak değerlendirilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Sürdürülebilir mutfak yönetim yaklaşımını benimseyen restoran işletmelerinin mali, çevresel, sosyal ve yönetsel bakımlardan birtakım yararlı çıktılarının bulunduğu ifade edilmiştir. Sürdürülebilir mutfak yönetiminin benimsenmesi konusunda henüz yeterince gelişim göstermemiş olan restoran işletmelerinin yatırım, zaman, iş gücü vb. unsurlar çerçevesinde incelenerek teorik ve pratik bağlamda değerlendirilmesi üzerine birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Orijinalliği/Değeri

Restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin gereklilikler, yetkinlikler, planlamalar, politikalar, uygulamalar ve kontrol işlemleri gibi unsurların sürdürülebilirlik sertifikası bulunan birinci sınıf restoranlar üzerinden süreç yönetimi bağlamında ortaya konulması çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

1. Giriş

Sürdürülebilir yönetim; kamu ve özel kuruluşlar tarafından çevre, ekonomi, toplum gibi unsurların öne çıkarıldığı yönetsel faaliyetler bütünüdür (Yoon vd., 2020). Bu kapsamda günümüzde maliyet kontrolü, marka imajı gibi konular bağlamında stratejik fırsatlar barındıran sürdürülebilir yönetim faaliyetlerinin çeşitli kurum ve kuruluşlar için önem taşıdığı bilinmektedir. Söz konusu kurum ve kuruluşlar tarafından sürdürülebilir yönetim metotlarının ve uygulamalarının benimsenmesine ilişkin birtakım politikalar geliştirilmektedir (Wang vd., 2013). Ancak özellikle yiyecek-içecek işletmeleri gibi alanlarda sürdürülebilir yönetim sürecinin gelişimine ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir (Nyamogosa ve Obonyo, 2020; Van Bussel vd., 2022). Nitekim Jang vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada; restoran işletmelerinde insan kaynağı, organizasyon yönetimi ve mali yapı gibi bakımlardan stratejik öneme sahip olan mutfakların sürdürülebilir yönetim bağlamında ele alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilir mutfak yönetim sürecine yönelik bir çerçeve geliştirmek, sürdürülebilir mutfak yönetimi konusunda restoran uygulamalarına yönelik bir bakış açısı oluşturmak, teorik ve pratik bağlamda konuya ilişkin saptama ve önerilerde bulunmak için uzman görüşlerine dayanan bir alan araştırması

gerçekleştirmek faydalı olacaktır. Araştırmada, restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin gereklilikler, yetkinlikler, planlamalar, politikalar, uygulamalar ve kontrol işlemleri gibi unsurlar sürdürülebilirlik sertifikası bulunan birinci sınıf restoranlar üzerinden süreç yönetimi bağlamında incelenmekte, restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin tanımlamalara, saptamalara, önerilere yer verilmekte; ilgili konuda faaliyet gösteren uygulayıcılara bir yol haritası sunulmaktadır. Tüm bunlar araştırmanın önemini ve özgün değerini ortaya koymaktadır. Çalışmada restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimi üzerine incelemelerde bulunarak sürdürülebilir mutfak yönetim süreçlerini, uygulamalarını, değişkenlerini değerlendirmek ve buna yönelik durum tespiti yapılarak sürecin geliştirilmesine ilişkin birtakım çıkarımlarda ve önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın literatür taraması kısmında sürdürülebilir restoran ve mutfak yönetimi konularına ilişkin alanyazın bilgilerine yer verilmiştir.

2. Literatür Taraması

Sürdürülebilir Restoran ve Mutfak Yönetimi

Sürdürülebilir yönetim; çeşitlilik ve üretim esaslarının sürekliliğini, insan yaşamını daimî kılmayı ve insan ihtiyaçlarını karşılarken gelecek kuşakları düşünerek hareket etmeyi hedeflemektedir (Higgings-Desbiolles vd., 2019). Bu bağlamda çevreyi, ekonomiyi, toplumsal yapıyı korumak; geleceği inşa etmek ve sürekliliği sağlamak için birtakım yönetsel faaliyetlerin uygulandığı bir yaklaşım olarak da değerlendirilmektedir (Jang ve Lee vd., 2022). Sürdürülebilir yönetim kapsamında kamu, vakıf ve özel işletmelerin hem iç hem de dış süreçleri ele alınmaktadır. Günümüzde özellikle uluslararası anlaşmalarda sıklıkla yer verilmesi ve önemli bir kıstas olarak görülmesi nedeniyle iş modellerinde geniş bir yer tutmaya başlayan sürdürülebilirlik yönetimi, bazı kurumlarda departman halinde bulunurken bazılarında ise sadece yönetsel bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Raab vd., 2018). Bu çerçevede su ve karbon ayak izi, atık yönetimi, temiz enerji, yerel tedarik, sorumlu üretim, mesleki eğitim, kadın ve genç istihdamı, sosyal sorumluluk gibi olguların ve ölçütlerin öne çıktığı görülmektedir (Taş ve Olum, 2020). Ancak sürdürülebilir yönetim uygulamaları işletmelerin veya diğer kuruluşların ekonomik yapılarıyla yakından ilişkilidir. Bundan dolayı sürdürülebilir yönetim faaliyetlerinin maliyet-fayda analizleri dahilinde ilgili kurumların mali güçleri, hedefleri ve stratejileri çerçevesinde şekillenmesi beklenmektedir (Tehrani vd., 2020).

Sürdürülebilir restoran yönetimi; restoranların yiyecek-içecek üretim ve tüketim süreçlerini verimlilik, çeşitlilik ve insan odaklılık esaslarına dayandırmayı öngören yönetsel bir yaklaşımdır (Principato vd., 2018). Bu yaklaşımda menü planlama, satın alma, depolama, ön hazırlık, servis ve değerlendirme aşamaları göz önüne alınarak restoran yönetim değişkenleri sürdürülebilirlik kıstaslarına uyumlu hale getirmek hedeflenmektedir (Meneguel vd., 2022). Restoran işletmeleri türlerine göre farklılaşmakla birlikte mutfak, servis ve bar alanlarını temele alan bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda sürdürülebilir restoran yönetimi tüm çalışan ve yöneticilerin içerisine dahil olduğu bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Filimonau vd., 2022). Chou vd. (2018) çalışmalarında, restoran işletmeleri tarafından sürdürülebilir yönetim sürecinin yürütülmesi için planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında birtakım sistemlerden ve uygulamalardan destek alınması ve çeşitli standartlara sahip olunması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar arasında yeşil nesil restoran kuruluşlarına ilişkin standartların sürdürülebilir restoran yönetimi bakımından önem taşıdığı belirtilmektedir. Literatürde sürdürülebilir restoran yönetim standartları ve uygulamaları farklı şekillerde ele alınmış ve bu kapsamda birtakım sınıflandırmalar yapılmıştır. Legrant vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada; sürdürülebilir yapı ve tasarım, araçlar ve ekipmanlar; su, enerji ve atık yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir yiyecek-içecek üretimi ve tüketimi gibi konuların restoran işletmelerinin sürdürülebilirliği bakımından önem taşıdığı ifade edilmektedir. Nitekim sürdürülebilir restoran yönetimi kapsamında ele alınan politikalar, planlamalar ve uygulamalar da bu doğrultuda gelişim göstermektedir (Kaya, 2022). Dolayısıyla sürdürülebilir restoran yönetimi; bütüncül bir uygulama ağının planlandığı, yürütüldüğü ve denetlendiği bir yapıyı içerisinde barındırmaktadır (Sarmiento ve El Hanandeh, 2018).

Restoran mutfakları; su ve karbon ayak izi, katı atık, enerji tüketimi, insan kaynağı yönetimi, organizasyon yapısı, kadın ve genç istihdamı gibi sürdürülebilirlik olgusuna ilişkin ölçütlerin yönetimine ihtiyaç duyulan alanlar arasında önemli bir yer tutmaktadır (Karagiannis ve Andrinou, 2021). Nitekim Halloran vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada mutfaklarda menü planlama sürecinden tüketim sonrası değerlendirme sürecine kadar olan tüm aşamalarda söz konusu ölçütlerin her birini önemli birer kıstas olarak değerlendirmenin ve süreçleri buna göre organize etmenin sürdürülebilir mutfak yönetimi bakımından faydalı olacağı belirtilmektedir. Örneğin günümüzde restoran mutfaklarında sürdürülebilir yönetime ilişkin çeşitli sorunların bulunduğu bilinmektedir. Bunlar arasında altyapı, ekipman, personel tutumu, ilişkiler gibi yönetsel ve çözümlenebilir konular önemli bir yer tutmaktadır (Jang ve Lee, 2020). Ancak konuya ilişkin bilgi düzeyinin

düşük olması, ilgi ve mali kaynaklar bakımından çeşitli yetersizliklerle karşı karşıya kalınması gibi nedenlerle söz konusu sorunlar henüz tam anlamıyla çözümlenmemiştir (Jang, 2021). İlgili literatürde konuya ilişkin çerçeve oluşturacak çeşitli yaklaşımlara yer verilmektedir. Nitekim Jacobs ve Klosse, (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; sürdürülebilir mutfak yönetim faaliyetlerinin planlama, uygulama ve değerlendirme süreçleri çerçevesinde düzenlenmesi ile işletmelerin sistemlilik ve verimlilik açısından daha gelişmiş bir yapıya sahip olacağı belirtilmektedir. Söz edilen bu üç üretim aşaması restoran mutfaklarında yer alan menü planlama, satın alma, depolama, ön hazırlık, servis gibi aşamaları içermektedir. Bahsedilen aşamalarda gereklilikler ve yeterlilikler, planlamalar ve politikalar, uygulamalar ve kontroller gibi unsurların organize edilmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda literatürde işletmecinin bilinci ve iradesi, yönetici ve personel eğitimi, planlama ve yatırım, iş akış planı, müşteri bilinci ve talebi gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Legrand vd., 2010).

3. Yöntem

Araştırmada küresel ve yerel ölçekte meydana gelen çevresel, ekonomik ve toplumsal sorunların çözümünde kritik bir rolü bulunduğu düşünülen sürdürülebilirlik olgusu ele alınmaktadır. Sürdürülebilir yönetim faaliyetlerinin söz konusu sorunların çözümü için çeşitli alanlarda kullanıldığı bilinmektedir. Günümüzde sanayi, tarım ve hizmet sektörü gibi pek çok alanda yaygınlaşan sürdürülebilir yönetim faaliyetleri kurumlar, işletmeler ve toplum nezdinde giderek önem kazanmaktadır (Şahin vd., 2018). Bu bağlamda yiyecek-içecek sektörünün önemli bir parçası olan restoran işletmelerinde atık yönetimi, yerel tedarik, geleneksel ürünler ve yöntemler, doğal ve dönüştürülebilir ürün kullanımı vb. konularda çeşitli sorunlar yaşandığı bilinmektedir (Lin vd., 2022). Bunun yanında literatürde sürdürülebilir restoran yönetimi bağlamında ele alınan alan araştırmalarının gelişime açık olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonucunda hem alanyazın hem de uygulama alanı için sürdürülebilir mutfak yönetim sürecine ilişkin bir çerçeve oluşturmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında “Restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimi nasıl gerçekleştirilebilir ve sürdürülebilir mutfak yönetimini sağlamak için ne tür gerekliliklere, yetkinliklere, politikalara, planlamalara, uygulamalara, kontrol işlemlerine ihtiyaç duyulmaktadır” sorularına cevap aranmaktadır. Araştırmada restoran yönetim süreçlerini, değişkenlerini ve uygulamalarını değerlendirmenin hedeflenmesi nedeniyle bir süreç, durum veya olay konusunda uzmanlığı bulunan bireylerle görüşme gerçekleştirilmeye olanak sağlayan nitel araştırma yönteminin kullanımı tercih edilmiştir.

Çalışmada uluslararası sürdürülebilir restoran işletmeciliği normları bakımından yeterliliklere sahip birinci sınıf restoran işletmelerinin sürdürülebilir mutfak yönetim sürecini açıklamak amacıyla durum çalışması deseninden yararlanılmıştır. Nitekim durum çalışmaları; süreç, durum veya olayların bir çalışma grubu çerçevesinde ele alınmasını içermektedir (Heale ve Twycross, 2018; Schoch, 2020). Bu doğrultuda araştırmada sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin sertifikaları bulunan birinci sınıf restoran işletmelerinin mutfak çalışanları ile görüşme gerçekleştirilerek sürece yönelik incelemelerde bulunulmuştur.

Araştırma kapsamında belirlenen hedeflerin dar bir şekilde tanımlanmış olması ve bu doğrultuda homojen bir çalışma popülasyonuna ulaşılması gibi nedenlerle yedi katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda restoran işletmelerinde baş aşçı, yardımcı baş aşçı, bölüm şefi, aşçı, aşçı yardımcısı, bulaşıkçı gibi pozisyonlarda görev alan bireyler ile 30-60 dakika arasında farklılaşan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 10-25 Temmuz 2023 tarihleri arasında İstanbul'da faaliyet gösteren restoran işletmeleri ile yapılmıştır.

Görüşmelerden elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Tematik analiz; verilerin örüntü içerisinde, açık ve sistemli bir yapıda düzenlenmesini sağlayan nitel yöntemli analiz metodudur. Bu analiz metodu çerçevesinde verilerin kodlanması, temaların ve kategorilerin oluşturulması, tema, kategori ve kodların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması gibi işlemler yürütülmektedir (Braun vd., 2023). Çalışmada sürdürülebilir mutfak yönetim sürecinin daha açık, sistemli, akılda kalıcı ve bir örüntü içerisinde ifade edilmesinin hedeflenmesi nedeniyle tematik analiz yönteminden yararlanılmıştır.

Hayashi ve diğerleri (2019) tarafından yayımlanan çalışmaya göre araştırma verilerinin geçerliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla verilerin araştırmacı yazarlar tarafından toplanması önem taşımaktadır. Bundan dolayı araştırma kapsamında edinilen veriler araştırmacı yazarlar tarafından elde edilmiştir. Ayrıca ses kayıt dosyaları depolanmış ve araştırmacılar tarafından analiz edilmiştir. Bunun yanında sürdürülebilir restoran yönetimi konusunda çalışmaları bulunan akademisyenlerden görüşme soruları üzerine uzman görüşü alınmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara yöneltilen sorular aşağıda yer almaktadır.

Soru 1: Sürdürülebilir yönetimle ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Soru 2: Sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin temel gereklilikler ve yetkinlikler nelerdir?

Soru 3: Restoran işletmenizin mutfak bölümünde sürdürülebilirliği sağlamak için yürüttüğünüz politikalar ve planlamalar nelerdir?

Soru 4: Restoran işletmenizin mutfak bölümünde sürdürülebilir yönetim uygulamaları ve kontrol süreçleri bakımından ne tür faaliyetler yürütmektesiniz?

Soru 5: Restoran işletmenizde uyguladığınız sürdürülebilir mutfak yönetim faaliyetlerinin ne tür sonuçları bulunmaktadır?

4. Bulgular

Bulgular kısmında yer verilen veriler nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği ile elde edilmiş ve tematik analiz metodu ile analiz edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılara restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetim süreci kapsamında temel gereklilikler, yetkinlikler, politikalar, planlamalar, uygulamalar, kontrol işlemleri gibi konular üzerine sorular yöneltilmiştir. Elde edilen verilere dayanarak tematik analiz gerçekleştirilmiş ve bunun sonucunda çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular kısmında yer alan tablolar araştırmada ele alınan temaları ifade etmektedir. Söz konusu tablolarda çeşitli kategoriler, kodlar ve açıklamalar yer almaktadır. Böylece restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetim sürecine ilişkin sistemli ve kolay anlaşılabilir bir çerçeve oluşturmak mümkün olmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Bilgileri

Kod	Mesleki Tanım	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Mesleki Deneyim Süresi
1	Baş Aşçı	29	Erkek	Ortaöğretim	10-15 yıl
2	Yardımcı Baş Aşçı	36	Erkek	Ortaöğretim	10-15 yıl
3	Bölüm Şefi	34	Kadın	Yükseköğretim	5-10 yıl
4	Bölüm Şefi	30	Erkek	Yükseköğretim	10-15 yıl
5	Aşçı	41	Kadın	Ortaöğretim	20-30 yıl
6	Aşçı Yardımcısı	24	Erkek	Yükseköğretim	5-10 yıl
7	Bulaşıkçı	47	Kadın	İlköğretim	15-20 yıl

Tablo 1'de sürdürülebilir mutfak yönetim faaliyetlerinin yürütüldüğü restoran işletmelerinde görev alan yedi adet mutfak çalışanına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında belirlenen hedeflerin dar bir şekilde tanımlanmış olması ve bu doğrultuda homojen bir çalışma popülasyonuna

sahip olunması gibi nedenlerle yedi katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda araştırmanın hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayacak düzeyde veri doygunluğuna ulaşıldığına kanaat getirilmiştir. Tabloda katılımcıların mesleki tanımları, yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri ve mesleki deneyim sürelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu doğrultuda baş aşçı, yardımcı baş aşçı, bölüm şefi, aşçı, aşçı yardımcısı, bulaşıkçı gibi pozisyonlarda faaliyet gösteren çalışanlar ile görüşülmüştür. Ayrıca katılımcılar; yirmi dört ile kırk yedi yaş aralığında, yüzde elli yedi oranında erkek yüzde kırk üç oranında kadın cinsiyetine sahip, farklı eğitim düzeylerine sahip, beş ile otuz yıl arası mesleki deneyim süreleri bulunan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Sürdürülebilir Restoran Kavramı ile İlişkilendirilen Olgular

Kategori	Kod	Açıklama
Çevreci Yaklaşım	Mevsimsellik	Gıda ürünlerinin mevsiminde tüketimi
	Doğal Üretim	Zirai ilaç, kirli çevre vb. unsurlardan uzak doğal gıda üretimi
Yerel Kalkınma	Yerel Tedarik	Restoran bünyesinde kullanılan ürünlerin yakın çevreden tedarik edilmesi
	Geleneksel Ürünler	Geleneksel yöntemlerle üretilen ürünlerin tercihi ve ürün üretimi
Yönetsel Süreçler	Atık Yönetimi	Plastik, gıda, cam, karton vb. atıkların yönetilmesi
	Operasyon Yönetimi	Restoran işletmeleri tarafından yürütülen organizasyon ve operasyonların verimli ve güvenli bir şekilde yönetilmesi

Tablo 2’de katılımcıların yanıtları doğrultusunda sürdürülebilir restoran kavramı ile birtakım olguların ilişkilendirildiği görülmektedir. Sürdürülebilir restoran kavramı ile ilişkilendirilen olgular arasında üç kategori ve altı kod bulunmaktadır. Bunlardan çevreci yaklaşım kategorisi kapsamında mevsimsellik ve doğal üretim; yerel kalkınma kategorisi kapsamında yerel tedarik ve geleneksel ürünler; yönetsel süreçler kategorisi kapsamında ise atık yönetimi ve operasyon yönetimi kodları yer almaktadır. Söz konusu kodlara ilişkin açıklamalara tabloda yer verilmektedir.

Tablo 3. Sürdürülebilir Mutfak Yönetime İlişkin Temel Gereklilikler ve Yetkinlikler

Kategori	Kod	Açıklama
Eğitim ve Bilinç	Bilgi ve Bilinç Düzeyi	Sürdürülebilir yönetime ilişkin teorik altyapıya, pratik bilgilere ve bilince sahip olunması
	Eğitim	Yatırımcı, yönetici, personel, müşteri vb. grupların sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin eğitim almaları
Davranışsal Gereklilikler	Personel Yaklaşımı	İşletme personeli tarafından sürdürülebilir mutfak yönetim sürecinin önemslenmesi ve uygulanması
	İletişim ve Anlayış	Sürdürülebilir mutfak yönetimi konusunda yatırımcı, yönetici, personel ve müşteri arasındaki iletişimin ve anlayışın yüksek olması
Yatırım ve Altyapı	Yatırım ve Yönetim İradesi	Yatırımcılar ve yöneticiler tarafından sürdürülebilir mutfak yönetiminin uygulanması üzerine irade geliştirilmesi
	Ekipman ve Alan	Doğal ve yerel üretim, atık yönetimi gibi süreçlerin verimli bir şekilde yönetilmesi için yeterli düzeyde ekipman ve alanın tahsis edilmesi

Katılımcılardan elde edilen veriler incelenerek sürdürülebilir restoran yönetimine ilişkin temel gereklilikler ve yetkinlikler bağlamında birtakım çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu doğrultuda üç kategori ve altı kod oluşturulmuş ve tabloda bu kodlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Tabloda eğitim ve bilinç isimli kategori çerçevesinde bilgi ve bilinç düzeyi, eğitim kodlarına yer verilmişken, davranışsal gereklilikler kategorisi kapsamında personel yaklaşımı, iletişim ve anlayış kodlarına yer verilmiştir. Bunun yanında tabloda yer verilen yatırım ve altyapı kategorisi kapsamında yatırım ve yönetim iradesi, ekipman ve alan gibi kodlar da yer almıştır. Dolayısıyla sürdürülebilir mutfak yönetim sürecinin yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan gereklilikler ve yeterlilikler katılımcılardan elde edilen veriler ışığında Tablo 3'te açıklanmıştır.

Tablo 4. Sürdürülebilir Mutfak Yönetim Politikaları ve Planlamaları

Kategori	Kod	Açıklama
İş Yönetim Planı	İş Yükü ve Akış Planı	Sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin görev ve sorumlulukların restoran çalışanlarının iş yükleri arasına dahil edilmesi ve iş yürütme süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi
	Menü Planlama	Menü planlama çerçevesinde ele alınan değişkenlerin içerisine sürdürülebilirlik olgusunun dahil edilmesi
Eğitim Planı	Yönetici ve Personel Eğitimi	Yöneticilerin ve personelin sürdürülebilir mutfak yönetim uygulamaları ve denetimi konusunda eğitilmesi
	Mesleki Eğitim	Uygulayıcı ekibin mesleki eğitim almış olan bireylerden seçilmesi veya kurum içi mesleki eğitimlerin düzenlenmesi
İşletme Dışı Süreç Geliştirme Politikaları	Tedarikçi Tercih Kriteri	Tedarikçi firmaların tercih edilme sürecinde sürdürülebilirlik olgusunun değerlendirme kistası haline getirilmesi
	İş Birlikleri	Kooperatif, dernek, kurum ve kuruluşlar ile sürdürülebilir mutfak yönetimi kapsamında iş birlikleri yapılması
İşletme İçi Süreç Geliştirme Politikaları	Ar-ge Faaliyetleri	Atıksız mutfak, yerel ürün tedariki, geleneksel üretim metotları gibi konularda araştırma ve geliştirmelerde bulunulması
	Sıfır Atık Politikası	Atık miktarının azaltılması ve gıda bilimine uygun bir şekilde değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi
	Terfi Kriteri	Personelin sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin tutum ve davranışlarının terfi kistası olarak değerlendirilmesi

Tablo 4'te katılımcıların restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimini sağlamak için yaptığı planlamalar ve uyguladığı politikalara yer verilmiştir. Bu bağlamda elde edilen veriler toplamda dört kategori ve dokuz kod halinde sınıflandırılmıştır. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda iş yönetim planı, eğitim planı, işletme dışı süreç geliştirme politikaları, işletme içi süreç geliştirme politikaları gibi kategoriler oluşturulmuştur. Söz konusu kategoriler kapsamında ise iş yükü ve akış planı, menü planlama, yönetici ve personel eğitimi, mesleki eğitim, tedarikçi tercih kriteri, iş birlikleri, ar-ge faaliyetleri, sıfır atık politikası, terfi kriteri gibi kodlara yer verilmiştir. Tabloda kategoriler kapsamında belirlenen kodlara ilişkin birtakım açıklamalar yapılmıştır.

Tablo 5. Sürdürülebilir Mutfak Yönetim Uygulamaları ve Kontrol İşlemleri

Kategori	Kod	Açıklama
Gıdaya Saygılı ve Geleneksel Üretim	Gıdaya Saygılı Üretim	Gıdaya saygılı üretim ile atık miktarının azaltılması
	Geleneksel Yemek Üretimi	Restoran menülerinde geleneksel yemeklere yer verilmesi sonucunda yerel ürün tedariki ve yerelin kalkınması
	Yeniden Değerlendirme	Gıda bilimi kurallarına uygun olan ürünlerin yeniden değerlendirilmesi ve çeşitli alanlarda kullanılması
İlişki ve İletişim Yönetimi	Yönetici- Personel İlişkileri	Eğitim, operasyon ve süreç yönetimi konuları çerçevesinde yönetici-personel ilişkilerinin gelişmesi
	Müşterilere Aktarım	Sürdürülebilir mutfak olgusunun sözlü, simgesel, uygulamalı vb. şekillerde müşterilere anlatılması
Üretim Sürecinin Kontrolü ve Değerlendirilmesi	Üreten Yönetici	Yöneticilerin üretim ve uygulama süreçlerine dâhil olarak daha verimli bir yönetim için incelemelerde bulunması
	Denetim	Üretim süreci, personel, uygulama alanı vb. unsurların sürdürülebilir mutfak yönetimi kapsamında düzenli bir şekilde denetlenmesi
	Raporlaştırma	Sürdürülebilir mutfak yönetim sürecine yönelik çeşitli değerlendirme ve geliştirme işlemlerinin uygulanması amacıyla denetlenen unsurların raporlaştırılması

Sürdürülebilir restoran yönetiminin uygulama ve kontrol aşamalarında Tablo 5'te belirtilen unsurların önem taşıdığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler ışığında üç adet kategori ve sekiz adet kod oluşturulmuştur. Söz konusu kategoriler arasında gıdaya saygılı ve geleneksel üretim, ilişki ve iletişim yönetimi, üretim sürecinin kontrolü ve değerlendirilmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Kodlar ise gıdaya saygılı üretim, geleneksel yemek üretimi, yeniden değerlendirme, yönetici-personel ilişkileri, müşterilere aktarım, üreten yönetici, denetim, raporlaştırma gibi uygulamalar ve kontrol işlemleri çerçevesinde şekillenmiştir.

Tablo 6. Sürdürülebilir Mutfak Yönetiminin Sonuçları

Kategori	Kod	Açıklama
Çevresel, Ekonomik ve Sosyal Fayda	Ekolojik Fayda	Atık yönetimi, yerel tedarik, mevsimsel tüketim gibi süreçler ve tutumlar nedeniyle ekolojik fayda sağlanması
	Mali Fayda	İşletme ekonomisi ve makroekonomi arasında yer alan tüm süreçlerde üretimin daha az maliyet ile gerçekleştirilmesi
	Müşterilerin Bilinçlendirilmesi	Sürdürülebilirlik olgusunun müşterilere aktarımı sonucunda toplumsal bilincin gelişimine katkı sunulması
Kültürel ve Mesleki Donanım	Yönetici ve Personel Gelişimi	Yöneticilerin ve personelin teorik ve pratik bilgi, yaratıcılık, duyarlılık vb. konularda gelişim göstermesi
	Kariyer Gelişimi	Sürdürülebilir yönetimle edinilen yetkinliklerin çalışanlara pozisyonel bağlamda fayda sağlaması
İşletme Çekiciliği	İşletme İmajının Gelişimi	Sürdürülebilirlik olgusunun toplumsal, ekolojik ve ekonomik fayda yaratması nedeniyle müşteriler, rakipler vb. gruplar arasında işletmenin imajını geliştirmesi
	Tercih Edilebilirliğin Artması	Restoran işletmesini ilk defa tercih edecek olan müşterilerin tercih kararına olumlu yönde etki etmesi veya daha önce ziyaret etmiş olan müşterilerin yeniden ziyaret etmesine olanak sağlaması

Katılımcı yanıtları çerçevesinde restoran mutfaklarında sürdürülebilir mutfak yönetiminin sonuçları değerlendirilmiş ve Tablo 6'da yer verilen kategoriler belirlenmiştir. Tablo; çevresel, ekonomik ve sosyal fayda, kültürel ve mesleki donanım, işletme çekiciliği gibi kategoriler çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu üç tema kapsamında ekolojik fayda, mali fayda, müşterilerin bilinçlendirilmesi, yönetici ve personel gelişimi, kariyer gelişimi, işletme imajının gelişimi, tercih edilebilirliğin artması gibi kodlara yer verilmiştir. Ayrıca tabloda söz konusu kodlara ilişkin birtakım açıklamalar yapılmıştır.

5. Tartışma ve Sonuç

Sürdürülebilir mutfak yönetimi, temeli itibarıyla yönetsel süreç olarak ele alınması gereken ve çeşitli unsurları içeren bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde yatırımcı, yönetici, personel ve müşteri gibi unsurların yanı sıra ekolojik, ekonomik ve sosyolojik gelişim süreçleri için yatırım, eğitim, ilişkiler, yönetim ve üretim gibi unsurlar da bulunmaktadır. Tüm bu unsurlar

ve değişkenler restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetim sürecine ilişkin verimlilik düzeyini şekillendirmektedir.

Çalışma kapsamında restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetim olgusunu ve sürecini açıklamak amacıyla sürdürülebilir mutfak yönetiminin uygulandığı restoran işletmelerinin çalışanları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara sürdürülebilir mutfak yönetim olgusu ve süreci üzerine uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan birtakım sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular sürdürülebilir mutfak yönetim sürecine ilişkin gereklilikler, yetkinlikler, politikalar, planlamalar, uygulamalar, kontrol işlemleri ve süreç sonuçları gibi konuları kapsamaktadır. Görüşmelerde elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri içerisinde açık, sistemli ve kolay anlaşılır bir bulgu kümesinin oluşturulmasına olanak sağlayan tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Söz konusu çözümlenmeler sonucunda oluşturulan tema, kategori, kod, açıklama vb. unsurların bir kısmı ilgili literatürde yer alırken bir diğer kısmı ise katılımcı yanıtları doğrultusunda şekillenmiştir.

Katılımcıların sürdürülebilir restoran kavramını çevreci yaklaşım, yerel kalkınma ve yönetsel süreçler kategorileri kapsamında mevsimsellik, doğal üretim, yerel tedarik, geleneksel ürünler, atık yönetimi, operasyon yönetimi gibi kodlar ile ilişkilendirdiği görülmüştür. Nitekim Wang ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada da yerel kalkınma ve süreç yönetimi gibi olgular kapsamında geleneksel ve yöresel ürünlerin kullanımı, restoran işletmelerinde planlı operasyon yönetimi gibi unsurların sürdürülebilir restoran yönetimi ile yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Araştırmada ele alınan sürdürülebilir restoran yönetimine ilişkin gereklilikler ve yetkinlikler çerçevesinde eğitim ve bilinç, davranışsal gereklilikler, yatırım ve altyapı kategorileri bağlamında bilgi ve bilinç düzeyi, eğitim, personel yaklaşımı, iletişim ve anlayış, yatırım ve yönetim iradesi, ekipman ve alan gibi kodlar oluşturulmuştur. Bu doğrultuda Chou ve diğerleri (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada davranışsal gereklilikler kapsamında personel yaklaşımı ve iletişimin önemi vurgulanırken Raab ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada restoran yöneticilerinin ve çalışanlarının eğitim ve bilinç düzeyleri bağlamında sürece ilişkin teorik ve pratik bilgilerinin önemine vurgu yapılmaktadır.

Çalışmada sürdürülebilir mutfak yönetim politikaları ve planlamaları bağlamında iş yönetim planı, eğitim planı, işletme dışı süreç geliştirme politikaları, işletme içi süreç geliştirme politikaları gibi kategorilere ve iş yükü ve akış planı, menü planlama, yönetici ve personel eğitimi, mesleki eğitim, tedarikçi tercih kriteri, iş birlikleri, ar-ge faaliyetleri, sıfır atık

politikası, terfi kriteri gibi kodlara yer verilmiştir. Jacobs ve Klosse (2016) tarafından restoranlarda sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin işletme dışı süreçlerin tamamlayıcı bir unsur olarak önem taşıdığı ve bu kapsamda tedarikçi tercihinin ve iş birliklerinin kritik unsurlar olduğu belirtilirken Halloran ve diğerleri (2018) tarafından yapılan araştırmada ise iş yönetim planı dahilinde iş yükü ve akış planı, menü planı gibi unsurların önem taşıdığı ifade edilmiştir.

Sürdürülebilir yönetim uygulamaları ve kontrol işlemlerinin yürütülmesi için gıdaya saygılı ve geleneksel üretim, ilişki ve iletişim yönetimi, üretim sürecinin kontrolü ve değerlendirilmesi gibi kategoriler kapsamında gıdaya saygılı üretim, geleneksel yemek üretimi, yeniden değerlendirme, yönetici-personel ilişkileri, müşterilere aktarım, üreten yönetici, denetim, raporlaştırma gibi kodlar oluşturulmuştur. Nitekim Jang ve diğerleri (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerin sürdürülebilir mutfak yönetimindeki rolü kapsamında yönetici-personel ilişkileri ve üreten yönetici gibi olgulara yer verilmiştir. Sarmiento ve El Hanandeh (2018) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticilerin ve personelin müşterilerle olan ilişkilerine ve iletişim becerilerine dikkat çekilmiştir.

Son olarak sürdürülebilir mutfak yönetiminin sonuçlarına da yer verilen görüşmelerde katılımcıların çevresel, ekonomik ve sosyal fayda; kültürel ve mesleki donanım, işletme çekiciliği gibi kategoriler çerçevesinde ekolojik fayda, mali fayda, müşterilerin bilinçlendirilmesi, yönetici ve personel gelişimi, kariyer gelişimi, işletme imajının gelişimi, tercih edilebilirliğin artması gibi kodlar üzerine yanıtlar verdiği görülmüştür. Higgins-Desbiolles ve diğerleri (2019), 1991-2015 yılları arasında sürdürülebilir restoran yönetimi üzerine yapılan araştırmaları incelemiş ve bu konuda çeşitli ekolojik, ekonomik ve sosyolojik sonuçları ele alan çalışmalara yer verilmiştir. Söz konusu çalışmalarda genellikle sürdürülebilir restoran yönetimi ile sağlanan ekolojik ve mali faydalar incelenmiş olsa da restoran işletmelerinin iş akış sürecine yönelik sonuçlarına da yer verilmiştir.

Sonuç olarak çalışmanın bulgular kısmında yer verilen temalar, kategoriler, kodlar ve açıklamaların bir kısmı literatürde yer alırken bir diğer kısmı görüşmeler sonucunda elde edilen verilere dayanarak oluşturulmuştur. Tüm bunların ışığında restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimine ilişkin daha geniş bir yaklaşım ve daha detaylı bir çerçeve oluşturmak mümkün hale gelmiştir. Dolayısıyla restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimi için araştırma kapsamında ele alınan unsurların organize edilmesi ve yürütülmesi işletmeler açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetim sürecine

ilişkin önerilerde bulunarak ilgili uygulama alanına ve literatüre katkı sağlamak mümkün olacaktır.

6. Öneriler

Çalışmada restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetimi konusunda literatürden ve araştırmadan edinilen bilgilere dayanarak söz konusu süreçleri uygulayan veya inceleyen yöneticilere, personele ve araştırmacılara ilişkin birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Restoran işletmelerinde sürdürülebilir mutfak yönetim sürecini yürüten veya yürütmek isteyen yöneticilerin bu yönetsel sürece sistematik bir düzlemde yaklaşım göstermeleri, sürdürülebilir uygulamaları üretim sürecinin bir parçası olarak değerlendirmeleri, sürdürülebilir yönetim sürecini geliştirecek unsurlara yatırım yapmaları önerilmektedir.

Restoran mutfaklarının sürdürülebilir yönetim sürecinde personel tarafından harcanan zaman, emek vb. unsurların çalışanlar için mesleki ve etik bakımdan faydalı sonuçlara yol açacağı ve çalışanların sürdürülebilir restoran yönetimine ilişkin duyarlı ve geliştirici bir tutum benimsenmesinin tüm sürecin verimli bir şekilde yürütülmesi bakımından önem taşıdığı bilinmelidir.

Yiyecek-içecek sektöründeki önemli sorunsallardan biri olan sürdürülebilir mutfak yönetim sürecinin gözleme dayalı bir yöntem ile araştırılması, temel süreçlerin yanında belirleyici etkileri ortaya koymak üzere çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda ar-ge faaliyetleri, iş birlikleri, yönetici yaklaşımları, personel yaklaşımları vb. olguların restoran mutfaklarında sürdürülebilir yönetim süreci üzerinde yol açtığı sonuçlar incelenebilir.

Kaynakça

- Braun, V., Clarke, V., & Hayfield, N. (2023). *Thematic analysis: A reflexive approach*. SAGE Publications.
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., & Gan, B. (2018). Explicating restaurant performance: The nature and foundations of sustainable service and organizational environment. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 56-66.
- Filimonau, V., Coşkun, A., Derqui, B., & Matute, J. (2022). Restaurant management and food waste reduction: factors affecting attitudes and intentions in restaurants of Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1177-1203.
- Halloran, A., Fischer-Møller, M. F., Persson, M. & Skylare, E. (2018). Solutions Menu-A Nordic guide to sustainable food policy. *Nordic Council of Ministers*.
- Hayashi Jr, P., Abib, G., & Hoppen, N. (2019). Validity in qualitative research: A processual approach. *The Qualitative Report*, 24(1), 98-112.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study?. *Evidence-based nursing*, 21(1), 7-8.
- Higgins-Desbiolles, F., Moskwa, E., & Wijesinghe, G. (2019). How sustainable is sustainable hospitality research? A review of sustainable restaurant literature from 1991 to 2015. *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1551-1580.
- Jacobs, G., & Klosse, P. (2016). Sustainable restaurants: A research agenda. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 33-36.
- Jang H-W, Lee S-B. (2022). Protection motivation and food waste reduction strategies. *Sustainability*. 14(3):1861.
- Jang, H. W. (2021). How important is human service for sustainable restaurant businesses?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 406-415.
- Jang, H. W., & Lee, S. B. (2020). Serving robots: Management and applications for restaurant business sustainability. *Sustainability*, 12(10), 3998.
- Jang, Y. J., Zheng, T., & Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 101-111.
- Karagiannis, D., & Andrinou, M. (2021). The role of sustainable restaurant practices in city branding: The case of Athens. *Sustainability*, 13(4), 2271.
- Kaya, E. (2022). *Sürdürülebilir mutfak uygulamalarına bir örnek: Ankara Fine Dining restoranlarında gıda atıkları* (Yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Legrand, W., Sloan, P., Simons-Kaufmann, C. & Fleischer, S. (2010), "A review of restaurant sustainable indicators", Chen, J.S. (Ed.) *Advances in Hospi-*

- tality and Leisure (Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 6), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 167-183.
- Lin, Y., Marjerison, R. K., Choi, J. & Chae, C. (2022). Supply Chain Sustainability during COVID-19: Last Mile Food Delivery in China. *Sustainability*, 14(3), 1484.
- Lipinski, B., Hanson, C., Lomax, J., Kitinoja, L., Waite, L. & Searchinger, T. (2013). Reducing Food Loss and Waste Creating a Sustainable Food Future. Washington DC.: *World Resources Institute and United Nations Environment Programme*.
- Meneguel, C. R. D. A., Hernández-Rojas, R. D. & Mateos, M. R. (2022). The synergy between food and agri-food suppliers, and the restaurant sector in the World Heritage City of Córdoba (Spain). *Journal of Ethnic Foods*, 9(1), 1-13.
- Nyamogosa, H. M., & Obonyo, G. O. (2022). Sustainable business strategies for fast-food restaurant growth: fast-food restaurant managers' perspectives in Lake Region economic block, Kenya.
- Principato, L., Pratesi, C. A., & Secondi, L. (2018). Towards zero waste: An exploratory study on restaurant managers. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 130-137.
- Raab, C., Baloglu, S., & Chen, Y. S. (2018). Restaurant managers' adoption of sustainable practices: An application of institutional theory and theory of planned behavior. *Journal of foodservice business research*, 21(2), 154-171.
- Sarmiento, C. V., & El Hanandeh, A. (2018). Customers' perceptions and expectations of environmentally sustainable restaurant and the development of green index: The case of the Gold Coast, Australia. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 16-24.
- Schoch, K. (2020). Case study research. *Research design and methods: An applied guide for the scholar-practitioner*, 245-258.
- Şahin, Z., Çankaya, F., ve Karakaya, A. (2018). Sürdürülebilirlik raporlarının sektörlere ve yıllara göre analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 17-32.
- Taş, D., ve Olum, E. (2020). Yiyecek-içecek sektöründe sürdürülebilirlik ve yenilikçi yaklaşımlar. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 3082-3098.
- Tehrani, M., Fulton, L., & Schmutz, B. (2020). Green cities and waste management: The restaurant industry. *Sustainability*, 12(15), 5964.
- Van Bussel, L. M., Kuijsten, A., Mars, M. & van't Veer, P. (2022). Consumer's perceptions on food-related sustainability: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 130904.
- Wang, Y. F., Chen, S. P., Lee, Y. C., & Tsai, C. T. S. (2013). Developing green management standards for restaurants: An application of green supply

chain management. *International journal of Hospitality management*, 34, 263-273.

Yoon, B., Chung, Y., & Jun, K. (2020). Restaurant industry practices to promote healthy sustainable eating: a content analysis of restaurant websites using the value chain approach. *Sustainability*, 12(17), 7127.