



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ahmet SALMAN

ZİNCİR RESTORANLARDA GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL
BİR ARAŞTIRMA

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ahmet SALMAN

ZİNCİR RESTORANLARDA GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL
BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Adem ARMAN

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ahmet SALMAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Gastronomi ve Mutfak Sanatları
Anabilim Dalı Gastronomi ve Mutfak Sanatları Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR

Üye (Danışmanı) :Doç. Dr. Adem ARMAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Oğuz DOĞAN

Tez Başlığı: Zincir Restoranlarda Gelir Yönetimi Uygulamaları Üzerine Nitel Bir
Araştırma

Tez Savunma Tarihi : 10/02/2023

Mezuniyet Tarihi : 16/03/2023

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Zincir Restoranlarda Gelir Yönetimi Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Ahmet SALMAN



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Ahmet SALMAN
Öğrenci Numarası	20195271008
Anabilim Dalı	Gastronomi ve Mutfak Sanatları
Programı	Gastronomi ve Mutfak Sanatları
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Adem ARMAN
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Zincir Restoranlarda Gelir Yönetimi Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	
Rapor Tarihi	
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %..... Alıntılar dahil: %.....
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
<p>Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır.</p> <p>Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:</p> <p>() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım.</p> <p>() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelerle sınırların aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.</p>	
Gerekçe:	
<p>Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tez in orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. Adem Arman</p> <p style="text-align: right;">İmza</p>	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ	iii
ÖZET.....	iv
SUMMARY.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GELİR YÖNETİMİ

1.1. Gelir Yönetiminin Tanımı	3
1.2. Gelir Yönetiminin Tarihsel Süreci	4
1.3. Gelir Yönetiminde Ölçütler	5
1.3.1. Nispeten Sabit Kapasite	6
1.3.2. Bozulabilir Envanter	7
1.3.3. Firmanın Pazar Bölümlendirmesi Yapma Yeteneği.....	8
1.3.4. Kapasite Değişim Maliyetlerinin Yüksek, Marjinal Satış Maliyetlerinin Ve Üretim Maliyetlerinin Düşük Olması	8
1.3.5. Değişken Talep.....	9
1.3.6. Ürüne Farklı Fiyatlandırma Yapabilme	9

İKİNCİ BÖLÜM RESTORAN GELİR YÖNETİMİ

2.1. Zincir Restoranlar	10
2.2. Restoranlarda Gelir Yönetimi Uygulamaları.....	11
2.2.1. Restoranlarda Kapasite Yönetimi	12
2.2.1.1. Esnek Kapasite (Arzı Yönetmek).....	13
2.2.1.2. Talebi Manipüle Etme (Talebi Yönetme)	13
2.2.1.3. Müşterilerin Sırada Beklemesine İzin Verme	13
2.2.2. Rezervasyon	14
2.2.2.1 Fazla Rezervasyon (Overbooking)	16
2.2.2.2 Kredi Kartı Garantileri.....	17
2.2.3. Oturma Politikaları	18
2.2.3.1 Bekleme Listesi	18
2.2.3.2 Kuyruk Yönetimi	20

2.2.4. Bekleme Süresi.....	21
2.2.5. Masa Karması.....	22
2.2.6. Hizmet Süresi.....	23
2.2.7 Fiyatlandırma	27
2.2.7.1 Fiyatlandırma Stratejileri	27
2.2.8 Menü Yönetimi	28
2.3. Algılanan Adalet	30
2.3.1. Aşinalık.....	31
2.3.2. Müşteri Memnuniyeti	32
2.4. Bilgi Teknoloji Sistemleri	33
2.5. Grup Satın Alma Platformları.....	34
2.6. Restoran Performansı	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ZİNCİR RESTORANLARDA GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu	37
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	38
3.2.1. Model-Desen.....	39
3.2.2. Örneklem	40
3.2.3. Veri toplama.....	41
3.2.3.1. Görüşme.....	43
3.3. Veri Analizi	45
3.4. Bulgular	45
SONUÇ.....	64
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	88
EK 1. ARAŞTIRMA SORULARI.....	88
ÖZGEÇMİŞ	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Hizmet Süreci Aşamalarında Önerilen Hizmet Hızı	24
Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal çerçevesi	37

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Endüstrilerde Performans Ölçüm Kriterleri	35
Tablo 3.1. Araştırma Yönteminin Veri Toplama Araçları Çerçevesinde Açıklanması	42
Tablo 3.2. Katılımcılara İlişkin Demografik İçerikler	43
Tablo 3.3. Görüşmelere İlişkin Bilgiler	44
Tablo 3.4. Görüşme Yapılan İşletmelere ilişkin Bilgiler Tablo 6	44
Tablo 3.5. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular.....	45
Tablo 3.6. İşlevsellik Ana Teması ve Alt Temaları.....	46
Tablo 3.7. Stratejiler Ana Teması ve Alt Temaları.....	49
Tablo 3.8. Süreç Ana Teması ve Alt Temaları.....	59
Tablo 3.9. Performans Ana Teması ve Alt Temaları.....	62

KISALTMALAR LİSTESİ

Vb.: Ve benzeri

Vd.: Ve diğerleri

Çev.: Çevirmen

Ed.: Editör

Akt.: Aktaran

K.: Katılımcı

ÖZET

Bu çalışmanın amacı zincir restoranların gelirlerini maksimize etmek için kullanılan yöntemleri, stratejileri ve uygulamaları incelemek, analiz etmek ve önerilerde bulunmaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen katılımcılar amaçlı örnekleme ile zincir restoranların farklı birimlerinde yöneticilik yapan kişiler arasından seçilmiştir. Bu doğrultuda sekiz restoran yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak işlevsellik, stratejiler, süreç ve performans olmak üzere dört ana tema oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda restoranların gelirlerini artırmak için hem düzenli takip stratejileri hem de dönemsel müdahale stratejileri kullandıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Restoran Gelir Yönetimi, Zincir Restoranlar.

SUMMARY
A QUALITATIVE RESEARCH ON REVENUE MANAGEMENT PRACTICES IN
CHAIN RESTAURANTS

The aim of this study is to examine, analyze and make recommendations on the methods, strategies and practices used by chain restaurants to maximize their revenues. A qualitative research method is used in the study, and semi-structured interview questions are used as a data collection tool. The participants in the interviews were selected through purposive sampling among people who hold management positions in different units of the restaurants. In this direction, interviews were conducted with eight restaurant managers. As a result of the interviews, data obtained was subjected to content analysis and four main themes were formed, which are factors that make up the revenue management process, factors taken into account in restaurant revenue management practices, factors that make up the process in the restaurant revenue management system and criteria for determining restaurant performance. As a result of the research, it is determined that both regular tracking strategies and periodic intervention strategies are used to increase the revenues of the restaurants.

Keywords: Restaurant Revenue Management, Chain Restaurants.

TEŞEKKÜR

Tezim süresince, sabrını içtenlik ve sevecenlikle hissettirek tüm sorularıma cevap arayan, kaynaklara ve kişilere ulaşmamda büyük emeği olan, akademik bilgisine hayran olduğum kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Adem ARMAN'a; fikirleriyle tezime katkı sunan Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR'e, tez jürimde bulunarak görüşleriyle farklı bir bakış açısı sunan Dr. Öğr. Üyesi Oğuz DOĞAN'a ve kıymetli görüşlerini benimle paylaşan Öğr. Gör. Özkan ERDEM'e teşekkür ederim.

Hayatımın her anında olduğu gibi bu zorlu süreçte de beni destekleyip yanımda oldukları için annem Selvi SALMAN'a ve babam Yücel SALMAN'a teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitim için beni cesaretlendiren, çalışmam boyunca yaşadığım tüm sorunları aşmama yardımcı olan ve süreç boyunca desteğini hiç esirgemeyen arkadaşım Tuğçe AK'a minnettarım.

Benimle değerli bilgilerini paylaşarak çalışmama katkı sağlayan tüm sektör yöneticilerine teşekkür ederim.

Ahmet SALMAN

GİRİŞ

Günümüzde insanların dışarıda yemek yeme oranları giderek artmaktadır (Özdemir, 2010: 218). Bu doğrultuda gelişen restoran sektörü de giderek rekabetçi hale gelmekte ve restoranların karlılıklarını sürdürmeleri için etkili bir gelir yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir yönetimi uygulamaları 1980'li yıllarda Amerika'da havayolu işletmelerinin fiyatlandırma konusunda serbest kalmasıyla ortaya çıkmış olan etkili kapasite ve fiyatlandırma yöntemleri ile gelir artırma stratejilerini içermektedir (Huefner, 2011: 40). Havayolları endüstrisinin ardından otel işletmeleri tarafından da kullanılmaya başlayan gelir yönetimi stratejilerinin başarılı sonuçlar vermesiyle diğer endüstriler de bu uygulamaları kullanmaya başlamıştır (Cross, 2016: 4-5). Gelir yönetimi uygulamalarının özellikle nispeten sabit kapasiteye ve bozulabilir envantere sahip endüstriler tarafından uygulandığında çok daha etkili olduğu düşünülmektedir (Kimes ve Wirtz, 2013: 4).

Son yıllarda yiyecek içecek işletmelerinde gelir yönetimi kaynaklı fiyatlandırma ve kapasite yönetim stratejileri üzerine çok sayıda çalışma yapılmaktadır (Tyagi ve Bolia, 2021). Buna göre gelir yönetimi uygulamalarının yiyecek içecek işletmelerinin gelir akışının düzenlenmesinde, işletme performansının izlenmesinde ve büyüme stratejilerinin planlanmasında önemli etkilere sahip olduğu birçok araştırmada vurgulanmaktadır (Kimes vd., 1998; Kimes, 2004; Quain vd., 1999; Heo, 2013; Thompson, 2010). Söz konusu araştırmalarda gelir yönetimi stratejilerinin etkili kapasite yönetimi (Sill ve Decker, 1999, Thompson, 2002; Kimes ve Thompson, 2004; Guerriero vd., 2014) ve fiyatlandırma stratejileri (Kimes ve Wirtz, 2002; Heide vd., 2008; Kimes, 2010; Heo vd., 2013; Kimes vd., 2012; Denizci Guillet vd., 2018; Raab vd., 2009) temel başlıkları altında incelendiği görülmektedir. Fiyatlandırma stratejileri arasında talebe dayalı fiyatlandırma (Kimes ve Wirtz, 2002; Tim ve Horkey, 2017) ve fiyat sınırları (segmentasyon) (Heide vd., 2008; Kimes ve Wirtz, 2016) konuları ön plana çıkmaktadır. Restoranlarda kapasite yönetimi ise müşteri taleplerinin doğru bir şekilde yönetilmesi (Kimes, 2008; Lasek, 2016; Ma vd., 2021; Davis ve Heineke, 1994; Kim vd., 2020) ve hizmet sürecinin optimize edilmesiyle (Kimes vd., 2001, Thompson, 2009; Choi ve Lee, 2009; Thompson, 2002a, 2003b; Hwang, 2008) gerçekleşmektedir. Menülerin, restoran operasyonları için önemli bir araç olduğu görülmekte ve bu nedenle gelir yönetimi araştırmaları içerisinde yer almaktadır (Lai vd. 2019; Lai vd., 2020). Bu kapsamda menü yönetimi araştırmaları fiyatlandırma stratejileri (Raab vd., 2009; Yang vd., 2009), menü özellikleri (Lee

ve Choi 2009; Kwong, 2005) ve menü karlılığı (Fang ve Hsu, 2012) başlıkları altında incelenmektedir. Bu araştırmalara ek olarak uygulanan gelir yönetimi stratejilerinin restoran performansı üzerindeki etkisini görmek için performans takibi yapmanın önemli olduğu da vurgulanmaktadır (Thompson ve Sohn, 2009; Gupta vd., 2007; Muller 1999). Gelir yönetimi uygulamalarının işletme karlılığına katkısı bulunsa da (Hanks vd., 1992, Kimes, 2004, Smith vd., 1992) oluşturacağı müşteri memnuniyetsizliği uzun vadeli kazanç kayıplarına yol açabilmektedir (Kimes, 1989). Bu doğrultuda müşterilerin gelir yönetimi uygulamalarına karşı tutumlarının araştırılması da kaçınılmaz olmaktadır (Mcguire ve Kimes, 2005; Etemad ve Durand, 2019; Kim ve Lee 2009; Jiang ve Erdem 2017; Noone; 2012). Son olarak restoran operasyonlarının takip edilmesi ve sürecin daha iyi yönetilmesine olanak sağlayan bilgi teknolojilerinin restoran gelir yönetimi uygulamalarını destekleyeceği belirtilmektedir (Moreno ve Tejada, 2019; Kurek, 2015; Doran, 2010; Kimes, 2008).

Alanyazındaki araştırmalar, restoran işletmelerinin kapasite yönetimini planlarken farklı gelir yönetimi uygulamalarını pratik yönetim yönetim uygulamaları şeklinde kullanmalarına karşın bu durumu bilinçli ve sistemli bir şekilde uygulamadıklarını ortaya koymaktadır (Kimes vd. 1998: 32; Gregorash, 2016; Susskind vd. 2004). Restoranlar, müşteri taleplerinin belirsizliği, rekabet ve maliyetler gibi faktörlerle karşı karşıya kalmaktadır (Tse ve Poon, 2017; Bell ve Pliner, 2003). Bu nedenle, restoranların daha karlı yönetilebilmeleri için gelir yönetimi uygulamalarını daha sistemli kullanmaya ihtiyaçları bulunmaktadır.

Bu araştırma zincir restoranlarda gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamalarını incelemeyi ve bu uygulamaların işleyiş süreçlerini açıklamaya odaklanmaktadır. Bu çerçevede alanyazından yararlanarak ve yapılan alan araştırması vasıtasıyla aşağıdaki konulara da açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

- Zincir restoranlar, çok sayıda farklı lokasyonda hizmet verdikleri için, ortak bir yönetim ve operasyon stratejisi uygulamak zorundadır. Bu sebeple, restoran zincirleri gelir yönetiminde nasıl bir strateji izlemektedir?
- Ele alınan stratejiler nasıl uygulanmakta ve uygulama sürecinde ne tür faktörler dikkate alınmakta ve ne tür sonuçlar elde edilmektedir?

Bu bağlamda araştırmanın birinci bölümünde gelir yönetimi uygulamalarının temel yöntemleri ve restoranlarda nasıl uygulanabileceğine odaklanılmaktadır. İkinci bölümde restoranlara özgü operasyonel özellikler ile gelir yönetimi uygulamalarının bağdaştırılması anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırma yöntemi ve bulgular tartışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ

1.1. Gelir Yönetiminin Tanımı

“Gelir yönetimi, bir kuruluştaki gelir akışlarını sistematik olarak artırma kavramıdır” (Hermold, 2020: 1). Bu kavram ortaya çıktığından günümüze kadar farklı isimlerle ele alınmıştır. Getiri yönetimi (Yield management), fiyatlandırma ve gelir yönetimi (pricing and revenue management), fiyatlandırma ve gelir optimizasyonu (pricing and revenue optimization), talep yönetimi (demand management) ve talep zincir yönetimi (chain-demand management) başlıkları altında gelir artırmaya yönelik stratejiler işlenmiştir (Talluri ve Van Ryzin, 2004: 2).

Gelir yönetimi uygulamalarının doğru ya da en iyi yolu bulunmasa da başarılı gelir yönetimi programlarının benzer karakteristik özellikleri bulunmaktadır (Lieberman, 2003:114). Gelir yönetimi uygulamaları nispeten sabit kapasite, pazar bölümlendirme yeteneği, bozulabilir envanter, ürünün önceden satılabilmesi (rezervasyon yapılabilmesi), değişken talep ve düşük satış maliyetleri/yüksek kapasite değişim maliyetleri özelliklerine sahip endüstrilerde uygulandığında daha verimli sonuçlar vermektedir (Kimes, 1989). İçeriğinde barındırdığı farklı endüstriyel olgular (Bulum, 2022: 12; Arıkan, 2017: 163; Hermold, 2020: 4; Klein vd., 2019: 19) sebebiyle gelir yönetiminin tek bir tanımı bulunmamakta, araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar ile ele alınmaktadır. Gelir yönetimi uygulamalarının en verimli kullanıldığı endüstriyel olgular arasında kapasite tahsisi (Steinhardt ve Gönsch, 2012: 380), pazar bölümlendirme (Lieberman, 2016: 283) ve fiyatlandırma (Dai vd., 2004: 14-15) bulunmaktadır. En doğru tahmin ve öngörüler ile verilecek kararlar gelir yönetimi uygulamalarının başarısına etki etmektedir (Pereira, 2016: 22-23). Yapılan tanımlamalar da bu noktalar çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Gelir yönetimine ilişkin çeşitli tanımlamalar şu şekildedir;

Gelir yönetimi, “temel olarak doğru kapasite türünü doğru türde müşteriye doğru fiyata tahsis etme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Kimes, 1989: 15). Bu süreçte tüketici davranışını tahmin ederek ürün kullanılabilirliğini ve fiyatı optimize eden disiplinli taktikler uygulanmaktadır (Cross, 1997: 32). Bu disiplinli taktiklerin sırasında pazar segmentleri arasında dinamik fiyatlandırma, çifte rezervasyon ve dayanıksız varlıkların paylaşılması yer almaktadır (Baker ve Colier, 1999). Bu taktiklerin uygulanması sırasında, fiyatlandırma ve envanter yönetimini koordine etmek ve insanları ve sistemleri birleştirmek önemli görülmektedir (Reid ve Bojanic,

2009: 559). Gelir yönetimi, elde bulunan kapasitenin önceden belirlenmiş müşteri segmentlerine göre optimum düzeyde ayrılması ve satılması olarak da tanımlanmaktadır (Donaghy vd., 1995: 140). Bu teknikte, ürün arzındaki miktarın hangi fiyat ve kime satılacağına dair yönetim kararları almak için gerekli olan sistemlerin ve yöntemlerin önemi vurgulanmaktadır. (Talluri ve Van Ryzin, 2004: 2). Envanteri, fiyatlandırmaları ve satışları dikkatli şekilde takip ederek karı arttırmak için kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda kapasitenin tamamen satılması ile satışı yapılan ürünün ya da hizmetin en yüksek fiyattan yapılması arasındaki doğal dengenin oluşturulması hedeflenmektedir (Andersen, 1997: 13).

Yukarıdaki tanımların ortak özelliği, gelir yönetimi uygulamalarının amacı olarak elde bulunan kapasitenin doğru müşteriye doğru fiyatla satılmasını sağlamak için fiyatlandırma ve envanter yönetiminin optimize edilmesi, kapasitenin önceden belirlenmiş müşteri segmentlerine göre optimum düzeyde ayrılması ve gelir artışını en üst düzeye çıkarmak için ürün kullanılabilirliğini ve fiyatı optimize etme konularına vurgu yapmasıdır.

1.2. Gelir Yönetiminin Tarihsel Süreci

Gelir yönetimi uygulamaları, 1950'li yıllarda oteller ve hava yolları tarafından ilk olarak tahmin temelli kullanılmaya başlanmıştır (Kimes ve Wirtz, 2013: 11). Bu süreçte, tahminlere dayalı olarak elde bulunan envanteri verimli değerlendirmek amaçlanmakta, aynı zamanda farklı fiyatlara olan talepler de tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Rezervasyonlarına gelmeyen, geciken ya da son dakika gelen müşterilerin tahminini yaparak bu doğrultuda uygulanan fazladan rezervasyon (Overbooking) stratejisi (Guadix vd. 2011: 93) ile elde bulunan kapasiteden tam verim alınmaya çalışılmaktadır.

1970'li yıllara gelindiğinde gelişen teknoloji ve havayolu şirketlerinin hizmet fiyatlandırmaları konusunda serbest hareket etmeye başlamasıyla birlikte ilk olarak havayolu şirketleri kendi stratejilerini geliştirerek gelir artışı sağlamaya çalışmaktadır (Pak ve Piersma, 2001). Bu doğrultuda 1988 yılında American Airlines müdürü kendi oluşturdukları gelir yönetimi sistemini tanıtmıştır (Smith vd., 1992: 31). Bu sistem ile başarılı olan şirket, 1989-1991 yılları arasında 1.4 milyar dolar kar etmiştir. Havayolları endüstrisinde elde edilen bu başarı ile birlikte diğer endüstrilerde de gelir yönetimi uygulamalarına ilgi artmıştır (Kimes, 1989:2). Özellikle otel, araç kiralama ve yük taşımacılığı gibi hizmet endüstrilerinde havayollarının elde ettiği başarılar sonrasında gelir yönetimini kendi sektörlerine uyarlama çabaları görülmektedir. Bu endüstriler arasından konaklama endüstrisi ise gelir yönetimi uygulamalarını kullanma konusunda havayollarından sonra ön plana çıkan ikinci endüstri olmuştur. Otelcilik sektöründe ilk olarak Marriot Hotel zinciri, büyük çaplı gelir yönetimi

uygulamalarını kullanmaya başlamış ve bu alanda öncü olmuştur (Hornby vd. 2010: 48). Marriot markası, iki markasını da içeren 160.000 oda için talep tahminleri yapan bir sistem yatırımı yaparak gelir yönetimi uygulamalarını geniş çapta kullanmaya başlamıştır. Oluşturdukları sistem sayesinde Marriot markası yıllık gelirlerinde 150 ila 200 milyon dolar arasında bir artış sağlamıştır (Krass, 2000: 199-208). Marriot'ın elde ettiği başarı sonrası diğer büyük otel zincirleri de gelir yönetimi uygulamalarını kullanmaya başlamıştır (Ferguson ve Smith, 2014: 226). Günümüzde ise hemen hemen her otelde bir gelir yöneticisi bulunması (Yeoman ve Beattie, 2017: 70) gelir yönetimi sistemlerinin otellerde gelir artışı sağlama konusunda ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde araba kiralama şirketi National Car Rental, büyük zarar etme potansiyeli ile karşı karşıya kaldığı 1993 yılında kapasite, rezervasyon ve fiyatlandırmaları yönetmek için gelir yönetimi programını hayata geçirmiş, yapılan uygulamalar sonucunda gelir artışı sağlamayı başarmıştır (Geraghty ve Johnson, 1997: 107). Günümüzde ise gelir yönetimi uygulamaları, reklamcılık, kargo, restoran, ve üretim gibi birçok endüstri tarafından kullanılmaktadır (Kimes ve Wirtz, 2015).

1.3. Gelir Yönetiminde Ölçütler

Gelir yönetimi doğru kapasiteyi doğru müşteriye doğru zamanda doğru yerde satarak karlılığı arttırmaya yönelik stratejiler içermektedir (Kimes 1989: 5-6). Kimes ve arkadaşları 1998 yılında yaptığı çalışmasında gelir yönetimi uygulamalarının nispeten sabit kapasite, bozulabilir envanter, firmanın pazar bölümlendirmesi yapma yeteneği, kapasite değişim maliyetlerinin yüksek olması, marjinal satış maliyetlerinin ve üretim maliyetlerinin düşük olması, talebin çok değişken olması ve ürünün önceden satılabilmesi gibi operasyonel özelliklere sahip endüstrilerde uygulandığında daha verimli sonuçlar alındığını belirtmektedir. (Kimes vd., 1998). Özellikle, sabit kapasiteli bir şirket için bozulabilir envanterin varlığı, firmanın kapasitesini daha etkili bir şekilde yönetebilmesine olanak tanırken, pazar bölümlendirme yapma yeteneği şirketin talebi daha iyi anlayarak fiyatlandırma stratejileri oluşturmasına olanak tanır. Aynı zamanda yüksek kapasite değişim maliyetleri ile düşük marjinal satış maliyetleri ve üretim maliyetleri, şirketin kapasitesini daha etkili bir şekilde yönetebilmesi için teşvik sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, talebin çok değişken olması şirketin daha esnek bir fiyatlandırma stratejisi uygulamasına olanak tanırken, ürünün önceden satılabilir olması bozulabilir envanter için önden garanti satışlar ile işletmeye satış güvencesi sağlamaktadır (Weatherford ve Bodily, 1992; Denizci Guillet ve Mohammed, 2015; Ivanov ve Zhechev, 2012).

1.3.1. Nispeten Sabit Kapasite

Nispeten sabit kapasite, bir işletmenin fiziksel özellikleri dikkate alındığında kullanabileceği maksimum kapasitenin bir yansımasıdır. Örneğin, bir otel için kullanabileceği odalar, bir alışveriş merkezi için metrekareleri ve bir restoran için koltuklar nispeten sabit kapasite göstergeleridir (Bolger, 2000). Diğer taraftan işletmelerin kapasitelerini sadece bu fiziksel göstergelerle sınırlamak yanıltıcı olabilmektedir. Zaman, iş gücü ve çalışma saatleri gibi diğer unsurlar da kapasiteyi belirleyen değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, bir terapi merkezi için kapasite iş gücüne dayalı olarak belirlenebilir, çünkü çok sayıda odası olsa da yeterli sayıda terapist yoksa işletme kapasitesi sınırlıdır. Bu nedenle, kapasitenin en kısıtlı olduğu nokta işletmenin gerçek kapasitesini belirler (Kimes ve Wirtz, 2013:5). Bu durum, işletmelerin kapasitelerini yönetirken dikkate alması gereken önemli bir faktördür.

Gelir yönetimi uygulamaları, firmaların ellerinde bulunan kapasiteyi en karlı şekilde değerlendirebilmeleri için bir yöntem olarak görülmektedir. Bu sebeple havayolu, araç kiralama, otel gibi nispeten sabit kapasiteye ve bozulabilir envantere sahip endüstrilerin kapasite kullanımlarını optimum düzeyde tutarak kar maksimizasyonu sağlamaları gerekmektedir (Kimes, 1989: 11). Etkin kapasite kontrolünde belirsiz ya da değişken talebi tahmin etme yeteneği gerekmektedir. Bu sebeple kapasitesi sabit ya da nispeten sabit olan firmaların gelir yönetimi uygulamaları içerisinde etkili kapasite yönetimi için doğru tahmin ve öngörü ile çalışmaları gerekmektedir. İşletmeler yoğun talep dönemlerini önceden tahmin ederek fiyat artışları yapmak ya da düşük talep dönemlerinde indirimli fiyatlar sunmak gibi stratejiler ile kapasitelerinden daha yüksek verim almaya çalışmaktadır.

Kısıtlı kapasiteye sahip endüstrilerin, talebin yoğun olduğu dönemlerde kapasite artırımı maliyetinin yüksek olması sebebiyle fiyat artışları yaparak kar maksimizasyonu sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin, oteller için oda eklemek ya da havayolları için koltuk eklemek maliyetli olabilirken, fiyat artışları yapmak daha maliyetsiz bir yöntemdir. Bu nedenle, kısıtlı kapasiteye sahip endüstriler genellikle gelir yönetimi uygulamalarına başvururlar (Huefner, 2011: 41). Buna ek olarak kapasite artırımı pek mümkün olmasada işletmeler fazla müşteri taleplerini yönlendirmeler ile de değerlendirebilmektedir. Örneğin, havayolu endüstrisinde uçağın tüm koltukları satıldığında bir sonraki sefer önerilebilir, konaklama endüstrisinde ise anlaşmalı farklı bir işletmeye ya da yan işletmelere yönlendirme yaparak kapasite esnekliği sağlanabilmektedir (Kimes, 1989: 4).

Restoran işletmeleri de diğer endüstrilere benzer şekilde nispeten sabit bir kapasiteye sahiptir (Heo, 2013: 3). Restoran işletmeleri diğer endüstrilere oranla hem daha esnek yapıya sahiptir hem de daha karmaşık kapasite yönetim sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır.

Restoranlarda talebin kapasiteyi aştığı zamanlarda masa ve sandalye ekleyerek kısıtlı da olsa kapasite artırımını yapılabilmektedir. Ayrıca, restoranlar müşteri gruplarının büyüklüğüne göre masa eşleştirerek kapasitenin tamamını kullanılabilir. Bu önceden planlanmış bir masa düzeni ile gerçekleşebilirken, müşteriler restorana geldikten sonra personelin müşterileri yönlendirmesi ile de yapılabilir (Kimes, 2004: 5-6). Ek olarak restoran kapasitesinin de diğer işletmelerde olduğu gibi sadece fiziksel alandan ibaret olmadığı bununla birlikte gelen hizmet taleplerini karşılayacak mutfak ve personel özelliklerinin toplamından oluştuğu belirtilmektedir (Kimes vd. 1998: 33). Restoran kapasitesi, hizmet ve servis kapasiteleri olmak üzere iki şekilde düşünülebilir. Servis kapasitesi, restoranın müşterilerin taleplerini karşılamak için sahip olduğu yeteneği ifade ederken, hizmet kapasitesi ise restoranın fiziksel olarak kaç müşteriye hizmet verebileceğini göstermektedir. Bir restoranın hizmet kapasitesi, servis aşamalarındaki herhangi bir yetersizlik ya da aksaklık (örneğin, servis personelinin az olması veya bulaşık makinesinin bozulması) tarafından sınırlandırılabilir (Pullman ve Rodgers 2010). Restoran hizmet akışının her bileşeni (müşteri girişi, sipariş alınması, yemek servisi, misafirin ayrılışı ve masa temizliği) farklı boyutlardaki bir kanal parçası olarak düşünülmekte ve en dar kısımdaki kanalın kapasitesi tüm kanalın kapasitesini belirlemektedir. Bu noktada tüm süreçlerin kesintisiz çalışması restoran kapasitesinin verimli kullanılabilmesi için önemli görülmektedir (Sill, 1991: 77).

1.3.2. Bozulabilir Envanter

Bozulabilir envanter, işletmelerin satarak para kazandığı ürün veya hizmetlerin stoklanamaması ve kullanılmadığında kaybolmasıdır (Kimes ve Wirtz, 2013: 5). Bozulabilir envanter, hizmet sektöründe yaygın olarak karşılaşılan bir sorundur (Andersen, 1997: 15). Havayolları şirketlerinin uçak koltukları, otellerin odaları ve araba kiralama acentelerinin kiralık arabaları bozulabilir envantere örnektir. Bu ürün ve hizmetler, satılmadıkları takdirde geri dönüşü olmayan bir kayıp oluşturmaktadır (Kimes ve Wirtz 2013: 7-8). Benzer şekilde restoranlar da bozulabilir envantere sahiptir. Restoranlar yemek satmanın yanında masalarının belirli bir süre kullanımına izin vererek para kazanmaktadır. Bu sebeple bir masanın boş kaldığı her an gelir kaybı yaşanmaktadır (Kimes, 2004: 6).

Stoklanabilir ürün yapan firmalar, satış yapamadıklarında ellerindeki ürünleri başka bir zaman satabilirler. Bozulabilir envanter sahibi firmalar ise stoklanamayan ürün ve hizmetlerini satamadıklarında geri dönüşü olmayan kayıplarla karşı karşıya kalırlar. Örneğin spa, otel ve golf sahaları gibi işletmeler, kapasitelerini kullanamadıkları her an zaman ve maliyet açısından kayıgı yaşarlar. Restoranlar da aynı şekilde, yiyecek-icecek satışı yaparken zaman satışı da

yapmaktadır. Bir restoran, sandalyeleri boş kaldığı her an geri dönülemez envanter kaybına maruz kalmaktadır (Kimes ve Wirtz, 2013: 5; Kimes, 2011: 2).

1.3.3. Firmanın Pazar Bölümlendirmesi Yapma Yeteneği

Gelir yönetiminde başarılı fiyatlandırma yapabilmek için müşteri ve pazar segmentasyonu yapabilmek gerekmektedir (Zhang ve Bell, 2009: 146; Kimes ve Wirtz 2013: 58-59). Satılan ürünü ve hizmeti tek fiyattan satmak yerine farklı fiyat teklifleri oluşturarak daha karlı satışlar yapmak mümkündür.

Pazar bölümlendirmesi yaparak yüksek fiyat ödemeye istekli müşteriler ile fiyat duyarlılığı bulunan müşterilerin ayrımını yapmak amaçlanmaktadır. Aynı ürünü farklı fiyatlardan satmak isteyen işletmelerin, ürünleri farklı avantajlar sunarak pazarlamaları oluşabilecek müşteri memnuniyetsizliğinin de önüne geçmelerini sağlayacaktır. Örneğin havayolu şirketleri indirimli sattığı biletler için belirli şartlar ortaya koymaktadır. İndirimli fiyattan bilet almak isteyen müşterilerin bu şartları kabul etmeleri gerekmektedir. Önceden ödeme, iptal ve değişiklik durumlarında kısıtlama veya yüksek ceza ödemeleri gibi şartları kabul eden müşteriler indirimli fiyatlardan yararlanabilmektedir (Enz ve Withiam, 2001: 5). Son dakika bilet almak isteyen müşteriler için ise sınırlı koltuk kalması sebebiyle daha yüksek fiyat teklif edilmektedir. Bu doğrultuda havayolları firmalarının hem tüm koltukları doldurmak hem de en iyi fiyattan satmak için hangi müşteri segmentine ne kadar bilet satacağı konusunda doğru kararı vermesi gerekmektedir (Kimes, 1989: 4; Kimes ve Wirtz, 2002: 35).

Diğer endüstriler gibi restoranların da fiyata duyarlı ve fiyata duyarlı olmayan müşterileri bulunmaktadır. Örneğin öğrenciler, küçük çocuklu aileler veya sabit gelirlili kişiler indirim yapılması halinde yemek saatlerini değiştirmeyi kabul edebilmektedir. Tam aksine istediği zaman diliminde gelerek tam fiyat ödemeye istekli müşteriler de bulunmaktadır. Restoran işletmelerinin pazar bölümlendirmesi yapmaları için bu iki segmenti daha iyi tanımları ve sunacakları farklı fiyatlandırmaları hizmet farklılaştırması yaparak kullanmaları gerekmektedir (Kimes, 2004: 7).

1.3.4. Kapasite Değişim Maliyetlerinin Yüksek, Marjinal Satış Maliyetlerinin ve Üretim Maliyetlerinin Düşük Olması

Kapasite artırımı maliyetinin yüksek olduğu işletmelerde gelir yönetimi uygulamaları ile elde bulunan kapasite en verimli şekilde değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Oteller, havayolları ve restoranlar gibi sektörler, kapasite özellikleri dolayısıyla gelir yönetimi uygulamalarını kullanmak için uygun görülmektedir. Bu sektörlerde kapasite artırmak (otel odası ekleme, bir

uçak satın alma ve restoranın fiziksel boyutunu bytmek) yüksek maliyet içerse de elde bulunan kapasitenin satış maliyetleri daha düşüktür. Bu sebeple kapasite değişim maliyeti yüksek endüstrilerde kapasite artırmak yerine elde bulunan kapasiteden daha fazla kazanç elde etmek hedeflenmektedir (Heo ve Lee, 2009; Dunn ve Brooks, 1990)

1.3.5. Değişken Talep

Birçok endüstri değişken taleple karşı karşıya kalmaktadır. Dnemseller olarak yoğun ya da düşük satış gözlenen endüstrilerin bu orantısızlığı dengelemesi için çeşitli stratejiler kullanması gerekmektedir. Gelir yönetimi uygulamaları müşteri yoğunluğunun daha dengeli dağılması için stratejiler içermektedir (Yeoman ve Beattie, 2011: 11; Azadeh vd., 2015: 23).

1.3.6. rne Farklı Fiyatlandırma Yapabilme

Gelir yönetimi uygulamalarını kullanmak isteyen endüstrilerin kime satış yapacağı ve hangi fiyattan satacağı konusunda esnek olması gerekmektedir. İşletmeler, bu sayede yüksek fiyat ödemeye istekli müşteriler ile fiyata duyarlı müşteriler arasındaki dengeyi sağlayabilmektedir. Elde bulunan hizmeti ya da ürünü en iyi fiyattan satmaya çalışırken tamamının satılması da önemli bir konudur. En verimli satış için müşteri seçebilme ve fiyat esnekliği gerekli görülmektedir (Gallego ve Stefanescu, 2009: 1; Camilleri, 2019: 156).

İKİNCİ BÖLÜM

RESTORAN GELİR YÖNETİMİ

2.1. Zincir Restoranlar

Zincir işletmeler, büyük bir organizasyon yapısı olarak ele alınmaktadır. Bu işletmelerde aynı tarzda menü, malzeme ve ekipman kullanılmaktadır. Zincirin her bir yapısında geçerli olması için geliştirilmiş standartlar ve uygulamalar bulunmaktadır. Bu işletmelerin yönetimi ise lisans anlaşması ya da yönetim anlaşması ile sağlanmaktadır (Sökmen, 2005: 1). Bağımsız işletmelerden çeşitlendirilmiş bir yapıyı temele alması yönüyle ayrılan zincir işletmeler, ekonomik gereksinimleri karşılması, teknik gelişmeleri yakından takip etmesi ve uzmanlıkları bünyesine katması gibi avantajlarla kendi markalarını sektörde ön plana çıkarabilmektedir (Koçbek, 2005: 20; Sökmen, 2005). Markanın sürekliliğini sağlamada zincir işletme olmanın sağladığı avantajların tersine işletmelerin farklı yönlerde sorunlar yaşadığı da bilinmektedir. Bunlar genellikle personel motivasyonunun kaybı, ekonomik koşullar ve pazar şartlarına uyum sağlayamama, bürokratik sorunlar gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. (Sökmen, 2005: 9-10).

Zincir restoranlar, birçok farklı mekanda marka, konsept ve hizmet kalitesi bakımından aynı olan restoranlar olarak tanımlanmaktadır. Bu restoranlar çoğunlukla birbirleriyle aynı hizmet standartlarında, aynı fiziksel menü ve içeriklerini sunmakta ve çoğunlukla bir merkezden yönetilmektedir (Harris vd., 2014). Merkez yönetimi tüm şubelerde standart hizmeti korumak için çeşitli sistem, kural ve denetimler uygulamaktadır (Kurlansky, 2009). Zincir restoranlar, merkezi yönetimi bulunan büyük bir yapının parçası olarak faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu organize edilmiş yapının temelinde ise üretim ve işletme faaliyetlerinde standardın korunuyor olması bulunmaktadır (Denizer, 2005: 9). Bu ise markaya bağlılık adına restoran için önemli bir dayanak olarak görülmektedir. Restoranın temelde bu hedef üzerine faaliyette bulunması restoran zincirinin kurumsallaşmanın standardizasyon boyutunu da hedef aldığını göstermektedir (Kim ve Kim, 2005). Tüm şubeler arasında standartların korunması zincir restoranların en büyük avantajlarından biridir. Bu sayede, müşteriler nerede olursa olsun, aynı kalite ve hizmeti alabilmektedir. Bu standartlar yemeğin hazırlanmasından, servis edilmesine kadar her aşamada korunmaktadır. Örneğin, yemek tarifi, malzeme kalitesi ve pişirme tekniklerinin aynı olması gerekmektedir. Aynı şekilde servis kalitesi ve hizmet anlayışı da mağazalar arasında aynı olmalıdır. Bu standartların korunması, müşterilerin zincir

restoranlarını tercih etmelerini sağlar, çünkü müşteriler nerede olursa olsun aynı kalite ve hizmeti beklemektedir (Magnini vd., 2010).

Zincir restoranlar, bağımsız restoranlara oranla markanın değerini artırmak için daha fazla çalışma yürütmektedir. Marka değeri işletmelere birçok yönden avantaj sağlamaktadır. Marka değeri restoranların kalitesi, hizmeti, ürün yelpazesi ve müşteri sadakatini yansıtmaktadır. Zincir restoranlar, marka değerini arttırmak için birçok yöntemi kullanmaktadır. Örneğin, reklam ve pazarlama faaliyetleri, müşteri hizmetleri, ürün yelpazesi ve çeşitliliği, standart ve kalite kontrolü gibi faktörler marka değerini arttırmak için kullanılmaktadır (Hyun, 2009). Zincir restoranlar fast food restoranlar, kafe ve bistrolar, casual dining restoranlar, fine dining restoranlar gibi farklı türlerde olabilir. Bu restoranların bazıları yerel olarak ünlüdür, bazıları ise uluslararası bir marka olarak bilinir (Lee vd., 2020).

2.2. Restoranlarda Gelir Yönetimi Uygulamaları

Gelir yönetimi uygulamalarının restoranlarda da kullanılabileceği hakkında ilk çalışma Kimes ve arkadaşları tarafından 1998 yılında yapılmıştır. Yapılan araştırmada restoranların operasyonel özelliklerinin gelir yönetimi uygulamalarını kullanan diğer endüstriler ile benzer olduğunu belirtilerek restoranlarda da kullanılabileceğini vurgulamaktadır (Kimes vd., 1998: 32). Kimes, restoran gelir yönetimi ile ilgili yaptığı farklı bir çalışmada ise restoranda gelir yönetimi uygulamalarının nasıl uygulanacağına dair bir süreç önerisi yapılmaktadır. Bu öneride, gelir yönetiminin uygulanma süreci adımları aşamalar halinde belirtilmektedir (Kimes vd., 1999: 19):

- Temel oluşturun (İşletme ile ilgili tüm bilgileri toplayın.)
- Verileri Anlayın (Veriler toplandıktan sonra yemek süresi ve koltuk başına saatlik geliri etkileyen etkenler analiz edilmelidir .)
- Öneriler yapın (Hizmet döngüsünü etkileyen etkenleri belirledikten sonra yöneticiler arasında öneri geliştirilmelidir.)
- Değişiklikleri uygulayın (Değişikliklerin etkin uygulanması için tüm çalışanların hem onlara hem de restorana sağlayacağı faydayı anlamalarını sağlayın. Bunun için ek eğitim verilebilir.)
- Sonuçları izleyin (Yapılan çalışmaların ardından performans ölçümü yapılmalı) ve temel değerlerle karşılaştırın.

Restoranlarda gelir yönetimi uygulamalarını kullanmak için önerilen adımlar yöneticilerin ilk olarak mevcut performansını değerlendirerek sorunun nerede olduğunu

anlamalarına, çözüm üretmelerine ve yapılan stratejilerin ne yönde etki ettiğini takip etmelerine yardımcı olacaktır.

Gelir yönetimi uygulamalarının restoranlarda kullanılması diğer işletmelere göre daha karmaşıktır, çünkü restoran işletmelerinde müşteri girişleri, masa da ne kadar oturacakları ve ne sipariş edecekleri gibi kesin olmayan durumlar bulunmaktadır. Bu sebeple restoranlarda gelir yönetimi uygulamalarının diğer endüstrilerden farklılaştığı noktalar bulunmaktadır (Thompson, 2010: 311-312). Restoranlar, kapasite yönetimi ve fiyatlandırma stratejileri gibi gelir yönetiminin temel unsurlarını kendi operasyonel özelliklerine uygun olarak kullanmaktadır. (Rassing, 2006: 104, Roy vd., 2022: 3695-3696). Uygulanan gelir yönetimi stratejilerinin müşteriler tarafından kabul edilmesi veya müşteri memnuniyetini etkilememesi koşuluyla, restoranlarda bu stratejiler ile gelir artışı sağlanabilmektedir (Cho ve Lee, 2009: 278). Bu sebeple restoran gelir yönetimi uygulamalarını kullanan restoranların “algılanan adalet” olgusunu denklemden çıkarmamaları gerekmektedir (McGuire ve Kimes, 2005: 7-8).

Restoranlar için önemli bir diğer husus ise menü yönetimidir. Müşteriler ile restoran arasındaki ilişki menüler aracılığıyla yapılır. Dolayısıyla menüler restoranların kapasite, konsept ve müşteri profili dahilinde hangi ürünleri satacağını, sattıkları ürünlerin karlılığını belirleyebilecekleri bir karar noktası olarak görülmektedir (Cattet ve Smith, 1994).

2.2.1. Restoranlarda Kapasite Yönetimi

Restoranlarda kapasite yönetimi, mevcut fiziksel ve personel kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmayı hedefleyen bir yönetim stratejisidir. Bu strateji, restoranların kapasitesini belirlerken, müşteri taleplerini karşılamak için gerekli olan kaynakların tahmin edilmesini ve yönetilmesini içermektedir (Guerrero vd., 2014). Restoranlar, müşteri taleplerine göre kapasitelerini artırmak ya da azaltmak için fiziksel veya personel kaynaklarını kullanabilmektedir. Örneğin, restoranlar mevsimsel olarak daha yüksek müşteri taleplerini karşılamak için ek masalar kurmakta veya personel artışı sağlayabilmektedir (Kimes ve Wirtz, 2013: 5). Restoranların maliyetlerini azaltmak ve daha fazla müşteriye hizmet vermek için kapasitelerini etkili bir şekilde kullanabildiği belirtilmektedir. Örneğin, kapasitelerini müşteri taleplerine göre ayarlayarak, personel maliyetlerini düşürerek karlılık oranlarını artırabilmektedir (Diaz vd., 2002). Öte yandan, restoranlar etkili kapasite yönetimi yaparak müşteri memnuniyetini artırabilmektedir. Müşteri taleplerini karşılamak için yeterli kapasiteye sahip olduklarında, bekleme sürelerini azaltarak müşteri memnuniyetini artırma fırsatı elde edebilmektedir. Ayrıca, kapasitelerini daha etkili kullanarak, müşteri hizmet kalitesini yükseltme potansiyeli de bulunmaktadır (Hwang, 2010).

Restoranlar müşteri taleplerini esnek kapasite ile tüm müşterileri kabul ederek, talebi manipüle edip tüm güne yayarak ya da müşterilerin sırada beklemesine izin vererek üç farklı şekilde karşılayabilmektedir.

2.2.1.1. Esnek Kapasite (Arzı Yönetmek)

Tüm talebi karşılamak isteyen restoranlar esnek kapasite stratejisini kullanmaktadır. Gelen tüm taleplere karşılık vermeyi amaçlayan bu yöntem en yüksek talep dönemlerinde dahi hizmete devam etmeyi amaçlamaktadır (Hwang vd., 2009; Armistead ve Clark, 1994). Yüksek talebi karşılamak isteyen restoranların kapasitelerini daha etkili kullanmaları gerekmektedir. Müşterilerin restorana gelip çıktıkları süre içinde hizmetin hızlı ilerlemesi, yoğun talep dönemlerinde sıkışıklık yaşanmamasını sağlamaktadır. Bu, kapasitenin etkili bir şekilde kullanılmasıyla önlenebilmektedir. Örneğin, misafir katılımını arttırmak için açık büfe, kendin yap gibi seçenekler sunulabilmekte ve çalışan, tesis ve ekipman kapasiteleri uygun bir şekilde ayarlanabilmektedir (Sill, 1991: 78-80).

2.2.1.2. Talebi Manipüle Etme (Talebi Yönetme)

Restoranlar talebi manipüle ederek, müşteri akışını restoranın açık olduğu tüm saatlere yaymaya ve müşteri yoğunluğunun olduğu saatlerde kabul edilemeyen müşteri miktarını minimuma indirmeye çalışmaktadır. Bu amaçla, yoğun olmayan saatlerde, müşterileri teşvik etmek için indirimli fiyatlar, birinci sınıf masa garantileri veya ücretsiz tatlı gibi uygulamalar kullanılmaktadır. Bu sayede, yüksek fiyat ödemeye istekli olmayan müşterilerin talebinin yoğun olmayan zamanlara yayılmasını sağlamak mümkün olacaktır (Withiam, 2001: 5). Ayrıca talebi günün tüm zamanlarına yaymak için rezervasyon yapmak isteyen müşterileri düşük talep dönemlerine yönlendirme uygulamaları da kullanılmaktadır (Kimes 2008).

Talebin yüksek olduğu zamanlarda ise masa devir hızını arttırmak amacıyla, düşük getirili ürünlerin satış dışı bırakılması stratejisi uygulanabilmektedir. Örneğin, yemekten sonra tatlı yemek isteyen misafirlere tatlı siparişinin kapandığını bildirmek suretiyle, onlar yerine daha yüksek getirili sipariş verecek yeni masalar alınabilmektedir. Bu sayede, masa dönüş hızı arttırılırken restoranın getirisinin de artması sağlanmaktadır. (Sill, 1991: 80).

2.2.1.3. Müşterilerin Sırada Beklemesine İzin Verme

Restoran arzının talebe yetişemediği durumlarda müşterilerin restorana girmek ya da yemek almak için sırada beklemesi gerekmektedir (McGuire ve Kimes, 2005: 4). Daha çok küçük restoranlarda yaşanan talep fazlasının müşteri memnuniyetsizliği oluşturmaması ve

müşterilerin beklemeye devam etmesi için stratejiler uygulanmaktadır (Kim vd., 2020: 34). Müşterilerin sırada beklemeleri karşılığında teşvik veya ödül sağlamak amacıyla, bekleme deneyimini iyileştirme yolları aranabilmektedir. Örneğin, ücretsiz içecek, patates kızartması veya tatlı gibi küçük hediyeler müşterilerin sırada bekleme süresi karşılığında bir teşvik olarak algılanmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca, bekleme salonlarının eğlenceli hale getirilmesi de müşterilerin bekleme süresini daha toleranslı karşılamalarını sağlayabilmektedir. Örneğin, bekleme salonlarında yetişkinlerin ilgisini çekebilecek müzik veya videolar ve çocukların zaman geçirebileceği video oyunları gibi aktiviteler yer alabilir. Bu sayede, müşterilerin bekleme süresi algısının pozitif yönde etkilenebilir ve bekleme deneyimini iyileştirmek mümkün olabilmektedir. (Liang, 2017; Veeraraghavan ve Debo, 2009). Restoranlar, müşterilerin uzun kuyruklar oluşturmasını istememektedirler ancak, müşterilerin başka bir yere gitmelerini de arzu etmemektedirler. Bu durumda müşterilere sıralarının geldiğini belirten cihazlar verilerek, alışverişlerine ya da etrafi gezmeye devam etme olanağı sunulmaktadır. Bu sayede, müşteriler uzun bekleme sürelerini daha kısa algılayabilmektedir (Sill, 1991: 82).

2.2.2. Rezervasyon

Restoran gelir yönetimi içerisinde, rezervasyon politikaları müşteri taleplerini daha etkili bir şekilde yönetebilmek için önemli bir rol oynamaktadır. Kapasite yönetimini kolaylaştıran, gelecek satışlar için garanti sağlayan ve müşterileri segmentlere ayırmayı kolaylaştıran rezervasyon kabulü gelir yönetimi açısından işletmelere büyük olanaklar sağlamaktadır (Kimes, 1989: 5). Rezervasyonlar aracılığıyla restoranlar, müşterilerin geliş saatleri ve kaç kişi olacakları hakkında önceden bilgi sahibi olmaktadır. Bu sayede restoranlar, kapasitelerini daha etkili bir şekilde yönetebilmekte ve boş masalardan kaynaklanan kayıplarını minimuma indirebilmektedir (Quan, 2002). Ayrıca, rezervasyonlar restoranların müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için önceden hazırlık yapabilmelerine de olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, restoran gelir yönetimi içerisinde rezervasyon politikalarının doğru bir şekilde uygulanması restoranlar için önemli görülmektedir. (Kimes vd., 1998: 33; Kimes, 2011: 23). Rezervasyonlar ayrıca çalışanların ve iş akışının daha iyi planlanmasına da yardımcı olmaktadır (Fischer, 2005).

Rezervasyon politikaları ayrıca masa yönetimi kapsamında müşterilerin hangi zamanda hangi masaya geçeceği konusunda bilgi sağlar. Dahası dolu bir masa boşaldığında masaya oturacak müşteriye belirlemede de kullanılabilir (Thompson, 2010: 308-322). Restoran masaları genellikle farklı boyutlardan oluşmaktadır. İki kişilik, dört kişilik, altı ya da daha fazla kişi sayısı için masalar bulunabilmektedir. Restorana gelecek grup büyüklükleri ile masa

büyükliklerinin doğru şekilde eşleşmesi restoranın oturma kapasitesini tam olarak kullanabilmesi için önemli görülmektedir. Küçük bir grubun büyük bir masayı işgal etmesi boş kalan koltukların gelir kaybetmesine yol açmaktadır. Rezervasyon kabul etmek restoranlara masa boyutu ve grup büyüklüğünü eşleştirme olanağı sağlayarak gelir kaybını önlemeye yardımcı olmaktadır (Sill, 1991: 79). Restoranlar açısından önemli faydaları bulunan rezervasyon sistemleri müşteriler açısından da değerli görülmektedir. Bir restorana rezervasyon yaptıran müşteriler restorana geldiklerinde onlar için ayrılmış masalar bulunmaktadır. Restorana gelmeden önce masalarının onlar için ayrılmış olması ya da restorana geldiklerinde bekleme sürelerinin kısa olmasının müşteriler için önemli bir husus olduğu belirtilmektedir. Müşteriler kontrolün onlarda olduğunu hissettiklerinde memnuniyetin arttığı gözlenmektedir (Wirtz ve Kimes, 2007: 13).

Restoranlar, genellikle müşteri girişlerini hem rezervasyonlar aracılığıyla hem de kapıdan gelen müşteriler aracılığıyla sağlamaktadır. Müşteri girişlerini tamamen rezervasyon aracılığı ile yapmaktan ya da rezervasyonları tamamen reddetmekten kaçınmaktadırlar. İşletme özellikleri dolayısıyla müşterilerin doğrudan restorana geldiği işletmelerde rezervasyon alımının kısıtlanması hatta hiç alınmaması tercih edilmekteyken (Enz ve Withiam, 2001: 13), tam tersi bir tercih ile bazı restoranlar ise rezervasyonsuz müşteri kabul etmemektedir. Özellikle popüler ve talebin çok yoğun olduğu restoranlara girmek için haftalar bazen aylar öncesinden rezervasyon yaptırmak gerekmektedir (Tse ve Poon, 2017: 127-145; Kimes ve Wirtz, 2007).

Rezervasyon almak işletmeler ve müşteriler açısından önemli kolaylıklar sağlamakla birlikte birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Restoranların yoğun olduğu zamanlarda bile rezervasyon sayılarının/sayısının az olması, restoranlar için sorun yaratabilmektedir (Alexandrov ve Lariviere, 2012) . Örneğin masaya oturmak için sırada bekleyen müşteriler varken rezervasyon için ayrılan masalar boş bir şekilde rezervasyon sahibini beklerse restoran gelir kaybına uğrayacaktır (Kimes, 1999: 18-29).

Özellikle yakın dönemde gerçekleştirilen çalışmalarda (Kimes 2004: 10; Thompson ve Kwortnik, 2008: 335; Fuadillah, 2016: 8; Sukmana, 2016: 159; Forsman ve Lindstrand, 2017: 29-30) rezervasyon kabul eden restoranlar için (i) müşteri gelecek mi (ii) müşteriler belirtilen zamanda mı gelecek (iii) müşteriler belirtilen kişi sayısında mı gelecek ve (iv) müşteriler masada ne kadar kalacak; olmak üzere dört farklı zaman yönetim sorunu olduğu görülmektedir. İlgili yazına göre bu kavramları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

- (i) Müşteri gelecek mi?: Restoranların rezervasyon yaptıran müşterilere ulaşmak için çeşitli yaklaşımları bulunmaktadır. Müşterileri rezervasyonlarını hatırlatmak veya

onaylatmak için arayabilir ve e posta ile iletişime geçebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işletmelerin bu hatırlatmaları yaptırdığı personel masrafının getireceği fayda ile dengeli olmasıdır (Kimes 2004: 10). İşletmeler müşterilerden kredi kartı garantisi alarak peşin ödeme ya da depozito isteyebilmekte, rezervasyonuna gelmeyen müşteriden ceza ödemesi istenebilmekte veya belirli bir süre içerisinde rezervasyonunu iptal etmeyen kişilerden ceza ödemesi alabilmektedir. Bu tür cezaların rezervasyona gelmeme oranında düşüş sağladığı görülmektedir (Gregorash, 2016)

- (ii) Müşteriler belirtilen zamanda gelecek mi?: Müşterilerin rezervasyon yaptırdıkları zamanlarda gelmemeleri ya da geç gelmeleri, restoranlar için maddi kayıplara yol açabilmektedir. Bu nedenle, restoranlar genellikle rezervasyon saatlerine yakın boş kalan masaları kısa süre içinde yeni müşteriler için hazırlar. Bu şekilde restoranlar kayıplarını en aza indirmeye çalışmaktadır (Thompson ve Kwortnik, 2008: 335).
- (iii) Müşteriler belirtilen kişi sayısında mı gelecek?: Restorana gelecek müşteri sayısının bilinmesi çalışacak personel ve hazırlıkların yapılması konusunda bilgi sağlamaktadır. Müşteriler belirttikleri sayıdan az geldiklerinde restoran hem boş kalan sandalyeden para kazanamayacak hem de personel ve hazırlık maliyetinden para kaybedecektir. Bu durum sadece bir masa için geçerli olduğu zaman restoran karına etki etmeyebilir, fakat birden fazla masa eksik kişi sayısında geldiğinde restoran karını etkileyebilmektedir (Kimes, 2008; Fuadillah, 2016: 8).
- (iv) Müşteriler masada ne kadar kalacak?: Restoran müşterilerinin masada ne kadar kalacağına dair tahminler yapmak oldukça zordur. Restoranların yoğun oldukları dönemlerde siparişleri tamamlanmış müşteriler masada beklerken sırada bekleyen müşterilerin olması restoranlar için zorlayıcı olabilir. Restoranlar bu durumda müşteri memnuniyetini etkilemeyecek şekilde masalar için süreler belirleyebilmektedir. Sürenin belirli olması restoranın daha planlı çalışabilmesine olanak sağlamaktadır (Sukmana, 2016: 159; Forsman ve Lindstrand, 2017: 29-30).

Rezervasyonlar hiçbir zaman tamamen sorunsuz ya da sorunlu değildir. İşletmeler rezervasyonların sağlayacağı avantajlardan yararlanmak istediklerinde bazı stratejiler kullanarak sürecin verimli geçmesini sağlamaya çalışmaktadır (Doran, 2010).

2.2.2.1 Fazla Rezervasyon (Overbooking)

Çifte rezervasyon ya da fazla rezervasyon stratejisi elde bulunan ürünün ya da hizmetin bir miktar üzerinde satış yapmaktır. Bu sayede rezervasyonuna gelmeyen müşterilerin

oluşturacağı gelir kaybı minimuma indirgenmeye çalışılmaktadır (Tse ve Poon, 2017). Bu noktada alınacak fazla rezervasyon oranının ne olacağını belirlemek önemlidir. Bunun için geçmiş verilerden yararlanarak doğru tahmin mekanizmaları geliştirilmektedir. Geçmişte manuel olarak yapılan tahminler günümüzde geliştirilmiş bilgisayar sistemleri tarafından yapılarak hem zamandan tasarruf sağlanmakta hem de doğruluk oranları artırılmaktadır (Enz ve Withiam, 2001: 3).

Çifte rezervasyon politikaları uzun yıllardır havayolları şirketleri tarafından kullanılmaktadır. Ellerinde geçmişe yönelik veri birikimi daha fazla olan endüstri daha doğru tahminler yapabilmektedir. Ayrıca havayolları müşterileri de fazla rezervasyon politikalarına aşınadır. Kullanılan politika sebebiyle uçağa binmek için kapasiteden fazla kişi geldiğinde müşteri memnuniyetinin olumsuz etkilenmesini istemeyen havayolları şirketleri fazla rezervasyon politikası yüzünden açıkta kalan müşterilere ek ödeme yapmaktadır (Kimes vd., 1998: 35; Enz ve Withiam, 2001: 7-8; Kimes ve Wirtz 2013: 52-53).

Farklı endüstrilerin aktif olarak kullandığı çifte rezervasyon stratejisi restoranlar tarafından da kullanılabilir (Enz ve Withiam, 2001: 6-7). Restoranlar diğer endüstrilere göre daha farklı özelliklere sahip olsalar da yoğun dönemlerde rezervasyonlarına gelmeyen müşteri oranını tahmin ederek fazladan rezervasyon alınabilmektedir. Tüm rezervasyonlar geldiğinde ise restoranın müşteri memnuniyetini etkilemeden doğru müşteriye seçmek için yöntem geliştirmesi gerekmektedir (Aten, 2017: 7). Restoran tamamen dolduğunda rezervasyonu bulunan müşterilere yoğunluğun düşük olduğu zamanlarda gelmeleri için indirim ve kupon gibi uygun teşvikler sunulabilmektedir. Restoranlar rezervasyonlarını iptal ya da farklı bir zamana alacakları müşterileri de rastgele seçmezler. Rezervasyonuna geç gelen müşteriler için durum daha kolaydır. Bekleme süresi biten masa farklı bir müşteri tarafından kullanıldığında bu müşteriler için kabul edilebilir bir durumdur ve müşteri memnuniyetsizliği yaratmamaktadır. Bu durum restoranların istedikleri müşterileri seçmelerine de olanak sağlar. Restoranlar düzenli olarak gelen ve yüksek harcama yapan müşterilerine genellikle öncelik sağlamaktadır. Restoranlar kendileri için önemli olan müşterileri, genellikle yerlerinden etmek istememektedir (Kimes, 1998: 35; Sukmana, 2016: 164).

2.2.2.2 Kredi Kartı Garantileri

Havayolları ve oteller kredi kartı garantilerini uzun zamandır kullanmaktadır. Uçak biletinin iptal edilmesi ya da otel rezervasyonunun kullanılmaması durumunda müşteriler ceza ödemeleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Satılmayan koltuktan ya da boş kalan odadan para kaybetmek yerine ceza ödemesi olarak gelir kaybı azaltılmaktadır (Enz ve Withiam, 2001: 16).

Havayolları ve otellerin koltuk ya da oda fiyatları üzerinden bu stratejileri gerçekleştirmektedir. Restoranlar için ise bu durum daha karmaşıktır. Restoranlar için sabit fiyat belirlemek biraz daha zordur. Müşterilerin masaya oturduktan sonra ne sipariş vereceği konusunda belirsizlik bulunmaktadır. Bu sebeple ön ödeme ücreti ortalama yemek ücretleri üzerinden alınabilmektedir. Restoran müşterileri bu duruma aşına olmadıkları için verecekleri tepkilere karşı da dikkatli olunması gerekmektedir (Mcguire ve Kimes, 2005: 11).

Restoranlar, rezervasyonlarına gelmeyen, geç gelen, eksik gelen ya da eksik sipariş veren müşterilerden yaşayacağı gelir kaybını önlemek için kredi kartı garantileri kullanabilmektedir. Rezervasyon yaptırmak için kredi kartı bilgileri, ön ödeme gibi seçenekler ile restoranlar kazançlarını garanti altına almayı seçebilmektedir (Thompson ve Kwortnik, 2008: 308; Aten, 2017: 8).

2.2.3. Oturma Politikaları

Restoran gelir yönetimi, restoranların maksimum kapasite kullanarak en yüksek gelir elde etmelerini sağlamak için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Oturma politikaları ise restoranların kapasite kullanımını ve müşteri deneyimini etkileyen önemli bir unsur olarak belirtilmektedir. Bu politikalar, müşterilerin restorana geliş saatlerini, masa ölçülerini, rezervasyonları ve hatta grup boyutlarını dikkate almaktadır (Mcguire vd., 2005; Thompson, 2014).

2.2.3.1 Bekleme Listesi

Restoran kapasitesi tamamen dolduğunda, yöneticiler bir masa için sırada bekleyen müşterileri oturtmak için birkaç stratejiden hangisini kullanacaklarını belirlemesi gerekmektedir. Bekleyen konuklar genellikle restorana geldikleri sıraya göre almasını bekleyebilirler, ancak tüm restoranlar ilk gelene ilk hizmet politikası kullanmamaktadır. Restoran işletmecileri belirli bir hizmet döneminden mümkün olan en yüksek geliri elde etmek istedikleri için ilk gelen kişiyi ilk alma yaklaşımı yerine farklı yaklaşımlar kullanabilmektedir. Bu yaklaşımlar şu şekildedir; (McGuire ve Kimes, 2005: 9; McGuire ve Kimes, 2006: 125; Noone vd., 2009: 8-9).

2.2.3.1.1. Grup Büyüklüğüne Göre Alma

Restoranlar sırada bekleyen misafir gruplarını müsait koltuk sayılarıyla eşleştirerek içeri almayı seçebilmektedir. Bu sayede sahip olunan koltuk kapasitesinin tamamen doldurulması hedeflenmektedir. Restoran sırada bekleyen müşterileri içeri alırken kimin önce geldiğinden

ziyade kaç kişi oldukları ile ilgilenmektedir. Aynı büyüklükte farklı gruplar bulunduğu zaman ilk gelen ilk alınır stratejisi uygulanmaktadır (Karmarkar ve Dutta, 2011). Örneğin, sırada bekleyen iki ve dört kişilik grup olduğunu düşünelim. Eğer restoranda dört kişilik bir masa müsaitse, bu durumda dört kişilik grup masaya yerleştirilerek boş kalan iki koltuğun gelir kaybı önlenmeye çalışılmaktadır. Bu tür bir uygulama, müşteriler tarafından nispeten adil bir uygulama olarak görülmektedir. Ayrıca, restoran yöneticileri müşterilere durumu açıklayarak olası müşteri tepkilerini minimize etmeye çalışabilmektedir (Thompson, 2011: 209).

2.2.2.1.2. Misafirlere Öncelik Vererek Oturtma

Restoranlar için önemli müşteri grupları bulunmaktadır. Örneğin sürekli restorana gelen müşteriler veya ünlü, saygın kişiler restoranların geri çevirmek ya da bekletmek istemeyeceği müşteri gruplarıdır. Bu müşteri gruplarının restorana olan katkısının diğer müşterilere oranla daha fazla olması bir öncelik kriteri olmaktadır. Sürekli müşterisini kaybetmek istemeyen veya ünlü bir kimsenin restoran prestijini arttıracasını düşünen yöneticiler onlara öncelik vererek sıra beklemelerine müsaade etmeden bir masaya yerleştirebilmektedir. Bu strateji diğer müşteriler tarafından tepki ile karşılanmakta ve adaletsiz bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu sebeple bazı müşterileri öncelik vererek restorana alırken sürecin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Bai vd., 2006; Mcguire ve Kimes, 2006).

2.2.2.1.3. Misafirlerin Önceden Arama Yapararak Bekleme Listesine Adını Yazdırması

Restoranlar rezervasyon almak yerine bir bekleme listesi oluşturarak müşterileri almayı tercih edebilir. Restorana gelmeden önce telefonla arayarak isimlerini listeye yazdıran müşteriler daha kısa bir bekleme süresiyle restorana girebilir. Rezervasyon almanın getirdiği sorunlardan ve müşteriye karşı oluşturduğu büyük sorumluluktan kaçınarak daha esnek davranmak isteyen restoranlar bu stratejiyi tercih edebilmektedir (Mcguire ve Kimes, 2005).

2.2.5.1.4. Sadece Büyük Gruplar İçin Rezervasyon Alma

Bazı restoranlar, rezervasyonların getirdiği potansiyel sorunları göz önüne alarak rezervasyon kabul etmekten kaçınabilmektedir. Bu doğrultuda rezervasyonları tamamen reddetmek restoranlar için yönetim sorunlarına yol açabilmektedir. Özellikle hazırlıksız olarak gelen büyük grupların masaya yerleşmeleri ve servis sürecinin zorlaşması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle restoranlar sadece büyük gruplar için rezervasyon almayı tercih edebilmektedir. Bu restoranların masayı önceden hazırlamalarına ve servis hazırlığı yapmalarına olanak tanımaktadır (Hernandez 2015).

2.2.3.2 Kuyruk Yönetimi

Müşteriyle doğrudan etkileşimde olan işletmeler çoğunlukla bir kuyruk sorunuyla karşılaşmaktadır. Kamu kuruluşları, müşteri hizmetleri, oteller, bankalar ve restoranlar gibi her türlü hizmet sektöründe kuyruk sorunu ortaya çıkmaktadır (Davis ve Heineke, 1994: 21). Müşteriler beklemek için harcadıkları zamana müşteri deneyimine bağlı olarak olumlu, olumsuz veya nötr tepkiler verebilmektedir. Müşteri deneyimleri algılanan bekleme süresine etki etmektedir. İşletmeler algılanan bekleme süresini manipüle ederek, müşterilerin bekleme sürelerine ilişkin olumlu algılar yaratabilmektedir (Liang, 2017: 543). Müşterilerini bekleme süresi boyunca memnun etmek isteyen şirketlerin bekleme ortamını iyileştirmeye ve müşterilere iyi bir deneyim yaşatabilmeye odaklanmaları gerekmektedir (Liang, 2016).

Restoranlar müşteri girişlerini rezervasyonlar ile ya da yürüyerek gelen müşteriler ile sağlamaktadır. Sadece rezervasyon ile çalışan restoranlar dışında kalan işletmeler ise yoğun dönemlerinde müşterilerin restorana girmek için sıraya geçtiği durumlar yaşamaktadır. Sırada bekleyen müşterilerin yiyecek ya da içecek satın almak için istekli olmaları, işletme gelirlerine doğrudan etki edeceğinden restoranların bu konuya önem vermeleri gerekmektedir (Jones ve Peppiatt, 1996: 47).

Kapıdan müşteri kabul eden restoranların yoğun talep dönemlerinde oluşacak fiziksel kuyruğun beraberinde getireceği olumsuzluklarla mücadele etmesi gerekmektedir. Sıra beklemek istemeyen ya da beklemek için zamanı olmayan müşteriler farklı bir restorana gidebilirler. Ayrıca müşteriler sıra beklerken algılanan bekleme süresi arttıkça müşteri memnuniyeti de azalacaktır (Iqbal vd., 2012: 319). Müşteri memnuniyetinin azalması ve müşteri kaybı yaşamak istemeyen restoranlar bazı stratejiler kullanmaktadır;

- Sırada bekleyen ya da bekleyecek müşterilere teşvik etmek amacıyla bazı ikramlar, promosyonlar ya da indirim hakları verilerek beklemeleri sağlanabilmektedir. Sırada bekleyen müşterilerin bekledikleri süre boyunca keyifli zaman geçireceği bir alanda bulunmaları da beklemeleri için onları teşvik edecektir. Bekleme alanında müzik dinleyerek, oyun oynayarak ya da bir şeyler içerek zaman geçiren müşterilerin yaşayacağı olumlu deneyim memnuniyet düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca bekleme alanında bulunan müşterilerin siparişlerini de önceden alarak hizmet süresi kısaltılabilmektedir (Kimes, 2008: 303).
- Fiziksel olarak uzun kuyrukların oluşması müşteri akışında kesintilere de yol açabilmektedir. Müşteriler dışardan baktığında uzun kuyrukları görürse uzun süre bekleyeceğini düşünerek tercihini başka bir restorandan yana yapabilir (Ahsan vd., 2014: 31). Fiziksel kuyruk yerine görünmez bir kuyruk oluşturarak sıra büyüklüğü

gizlenebilmekte ve müşteri akışının devam etmesi sağlanabilmektedir. Bunun için sırada bekleyen müşterilere uzaktan uyarı gönderen cihazlar verilerek sıraları geldiğinde restorana gelmeleri içi uyarılar gönderilebilir. Bu sayede bir kuyruk içerisinde sıra beklemek yerine etrafta dolaşmaya devam edebilirler. Müşterilerin sıra beklerken bir yandan da etrafta dolaşmaları algılanan bekleme sürelerini kısaltacaktır (Sill, 1991).

- Kuyruklar sadece karı arttırmak için yönetilmesi gereken bir yapı değil aynı zamanda satış için teşvik oluşturmak için de kullanılabilir. Bu durum genellikle küçük işletmelerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar psikolojik olarak çoğunluğun bulunduğu yeri tercih etmeye meyilli olarak görülmektedir (Furnham vd., 2020). Bu noktada küçük işletmeler oluşan kuyruklardan faydalanabilmektedir. Kuyruğun çok uzun olması müşterilerin beklemek istemeyerek farklı bir restorana gitmesine sebep olurken, hiç olmaması da müşterilerin daha kalabalık bir yeri tercih etme oranlarını arttırmaktadır. İşletmeler uzun kuyrukların oluşmasını engellemek için ön hazırlık yaparak bekleme süresini kısaltıp oluşan kuyruğu kendileri için bir avantaja çevirebilmektedir (Kim vd. 2020). Müşterilerin sırada beklemeleri servis operasyonunun ilk aşamasıdır. Bu sebeple müşterilerin aldığı hizmetten duyduğu memnuniyet düzeyini dolayısıyla da müşterilerin tekrar ziyaret etme niyetlerini etkileyebilmektedir (Davis ve Heineke, 1994: 32).

2.2.4. Bekleme Süresi

Bekleme süresinin hem işletmeler açısından (Davis, 1991: 421) hem de müşteriler açısından önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Tom ve Lucey, 1997: 655). Servis beklemek müşteriler için süre uzadıkça memnuniyetsizlik yaratan bir süreçtir (McDougall ve Levesque, 1999: 6). Bekleme süresinin kısaltılması hem müşteri memnuniyetinin artmasına hem de daha fazla müşteri kabul etmeye olanak sağlar. Müşteri memnuniyeti sağlayan kısa bekleme süreleri aynı zamanda müşterilerin restoranı tekrar ziyaret etme oranını artırmaktadır (Polas, 2018: 18). Dolayısıyla hem kısa vadede hem de uzun vadede restoran karlılığı için bekleme süresinin kontrolü kritik bir konumda bulunmaktadır (Taşar vd., 2020).

Yemek servisi yapan endüstrilerde servis operasyonlarının yönetimi önemli görülmektedir. Restoranların yüksek müşteri memnuniyeti, tekrar ziyaret edilme ve olumlu yayılma için servis süreçlerinin tamamını planlaması, uygulaması, değerlendirmesi ve iyileştirmesi gerekmektedir (Kanyan vd., 2016: 197). Bekleme sürecinin iyileştirilmesi de servis operasyonlarının iyileştirilmesiyle doğru orantılıdır. Restoranlar bu noktada müşteriye bekleme maliyeti ile iyi hizmet verme maliyeti arasındaki denge sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Davis, 1991: 421).

Restoranlar yoğun dönemlerde tüm servis aşamalarını hızlandırsalar dahi kısıtlı kapasiteleri sebebiyle sıra bekleyen müşteriler ile karşılaşabilmektedir. Servis öncesi aşamada müşterilerin bekleme süreleri de iki ayrı sorun yaratma potansiyeline sahiptir. Uzun bekleme sürelerinden dolayı müşteri memnuniyetsizliği yaşanabilir ya da müşteriler beklemek istemeyerek farklı bir restorana tercih edebilmektedir (Kimes, 2004: 14).

Müşteri memnuniyeti açısından algılanan bekleme süresi ile gerçek bekleme süresi arasında fark bulunmaktadır. Müşteriler bekledikleri zamanı çoğunlukla gerçekten geçen süre üzerinden değil algıladıkları süre üzerinden değerlendirmektedir (Lee ve Lambert, 2001: 241). Bu noktada bekleme sürelerini kısaltmak isteyen işletmelerin aynı zamanda algılanan bekleme sürelerine odaklanmaları gerekmektedir. Müşterilere bekleme süresi boyunca meşgul olacakları, keyifli zaman geçirecekleri bir ortam sağlayarak algılanan süre kısaltılabilmektedir. Müşterileri bekleme salonlarına alarak ikramlarda bulunmak, ilgi çekici tanıtımlar ya da videolar izletmek, video oyunları oynatmak gibi insanların keyif alacağı söz gelimi beklerken sıkılmayacağı aktiviteler ile algılanan bekleme sürelerini kısaltmak mümkündür. Bekleme salonu bulunmayan işletmeler ise sırada bekleyen müşterilerin etrafta dolaşmasına izin vererek algılanan bekleme süresini kısaltmaya çalışmaktadır. Müşterilere sıraya girdikten sonra uyarı cihazları vererek sıraları geldiğinde restorana gelmeleri için çağrı gönderilmektedir. Sabit kalmak yerine etrafta dolaşmak müşteriler açısından daha keyifli bir seçenek olduğundan algılanan bekleme süreleri daha kısa olacaktır (Pratten, 2003; Sill, 1991: 82).

Müşteriler için kabul edilebilir bekleme süreleri servis aşamalarına göre farklılık göstermektedir. Müşteriler masaya oturma ve servis aşamalarında yaşanan bekleme sürelerinin uzunluğuna tahammül edilebilir olarak bakarken, karşılama, sipariş verme ve hesap alma aşamalarında yaşanacak gecikmelere tepki göstermektedir. Bu sebeple işletmelerin bekleme sürelerini yönetirken her aşamanın hem müşteri memnuniyeti açısından hem de işletme özellikleri açısından optimum sürelerinin belirlenmesi yönetilmesi gerekmektedir (Hwang ve Labbert, 2006: 13-15). Bu aşamalarda oluşacak müşteri memnuniyetsizliğinin personel yetenekleri ve ek personel alımları ile azaltılabileceği belirtilmektedir (Tasar vd. 2020). Belirtilen aşamaların hızlandırılması çeşitli teknolojik sistemler aracılığı ile de sağlanabilmektedir (Kimes, 2008).

2.2.5. Masa Karması

Masa karması modelinin amacı koltuk doluluğunu en üst seviyeye çıkararak boş koltuklardan kaynaklanan gelir kaybını minimuma indirmektir. Bunun için restorana gelen grup büyüklüğü ile restoran içerisindeki masa boyutlarının doğru şekilde eşleştirilmesi

gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse müşteri grup büyüklükleri çoğunlukla iki olan bir restoranın tüm masalarının dört kişilik olması restoran için büyük gelir kaybı yaşatacaktır. İki kişilik gruplar dört kişilik masaları kullandıklarında iki koltuk hep boş kalacaktır. Bu gelir kaybını yaşamak istemeyen restoran işletmecileri gelen grup büyüklüklerinin takibini yaparak kendilerine en uygun masa karmasını belirleyebilmektedir (Thompson, 2007: 4-13). Amerika’da bir zincir restoranda yapılan çalışmada restoran için uygun masa karması belirlenmeye çalışılmaktadır. 240 kişilik oturma kapasitesine sahip restoranda masaların neredeyse tamamı 4 kişilik masalardır. Restorana gelen grup boyutlarına göre masa boyutlarını tekrar düzenleyen Kimes ve Thompson, araştırmanın sonunda restoranın %5’lik bir gelir artışı yaşadığını ortaya koymuştur (2004: 371-392).

Masa karması modeli oluştururken işletme sahiplerinin masaların birleştirilebilir mi yoksa işletme için belirlenmiş sabit bir model mi kullanacağını belirlemesi gerekmektedir. Thompson (2002: 55-57) yaptığı çalışmada sekiz kişiden büyük grupları ağırlamayan (çoğunlukla) restoranlar için birleştirilebilir masalar yerine restoran için özel olarak belirlenmiş sabit masa karması modeli önermektedir. Bunun sebebi büyük bir grup geldiğinde yan yana olan masaların müsait olmasını beklerken zaman kaybı yaşanacağıdır. Ek olarak sekizden büyük grupları ağırlayan restoranlar için ise birleştirilebilir masalar kullanmanın daha verimli olacağını belirtmektedir (Thompson, 2003: 4).

2.2.6. Hizmet Süresi

Gelir yönetiminin en yoğun kullanıldığı havayolları ve otel endüstrilerinde hizmet süresi genellikle sabit bir süre ile sınırlıdır. Örneğin havayolları endüstrisinde hizmet süresi uçağın gideceği güzergah ile bağlantılı olarak değişmekte fakat tüm müşteriler sabit bir süre ile hizmet almaktadır. Benzer şekilde oteller de oda kiralarken çoğunlukla bir günlük periyotlar halinde ve sabit giriş çıkış saatlerini kullanmaktadırlar. Restoranlarda ise müşteri girişlerinden çıkışlarına kadar ki süreç çoğunlukla belirsizlik içermektedir (Kimes vd., 1998: 34-35).

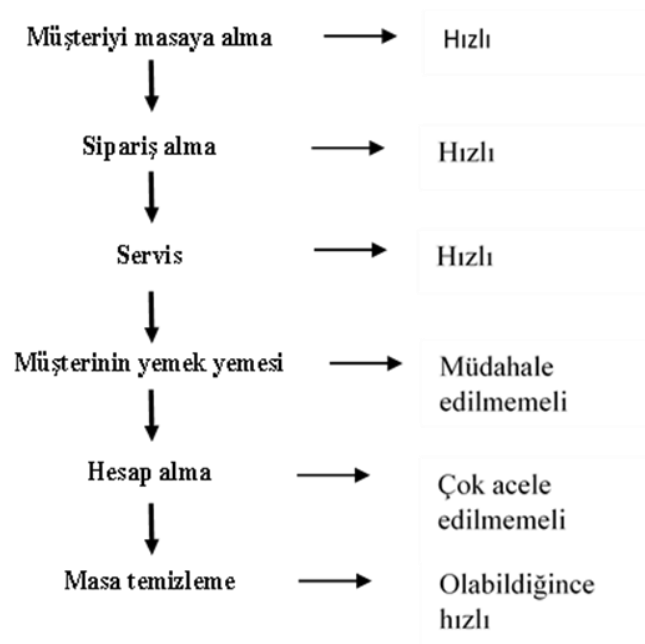
Restoranların hizmet süreçlerinin (karşılama, masaya alma, sipariş alma, servis, hesap alma ve masanın temizliği) tamamında sürenin belirsizliği karşımıza çıkmaktadır. Restoranların tüm servis süreçlerini iyi yöneterek optimum hizmet sürelerini belirlemeleri gerekmektedir. Hizmet süreleri hem müşteri memnuniyetini hem de masa devir hızını etkilemektedir. Hizmet süreleri çoğunlukla restoranlar tarafından yönetilmekte, bunda müşterilerin etkin bir rolü bulunmamaktadır. Müşterilerin hizmet sürelerine etki ettiği nokta yiyeceğin tüketildiği kısımda oluşmaktadır. Restoranlar çoğunlukla müşteri memnuniyetsizliği yaşamamak adına müşterilerin yemek yediği zamanlara müdahale etmek istememektedir (Sill ve Decker, 1999:

22-30). Yoğun dönemlerde müşterilerin masada kalma sürelerini kısaltmak masa devir hızını arttıracaktır. Bu doğrultuda uygulanan stratejiler müşteri memnuniyetini etkilemediği sürece restoran karlılığını arttıracaktır (Nonee ve Kimes, 2005:). Yemek süresinin müşteri memnuniyetini etkilemeden yüzde yirmi kısaltılabileceği, bunun sonucunda ise restoran gelirlerinde yüzde yirmi beş artış sağlanacağı belirtilmektedir. Hem kısa vadede hem de uzun vadede kazançların bu oranlarda yükseltilebilmesi büyük bir kar artışı potansiyeli getirmektedir (Muller, 1999).

Hizmet sürelerinin restoranlar tarafından kontrol altında tutulması restoranların etkili operasyon yönetimiyle mümkündür. Bu süreçte yeterli sayıda personel bulunması ve personelin yetkin olması gerekmektedir. Yeterli bilgi ve beceri düzeyinde olmayan personel sürecin yavaş ilerlemesine ve olası hatalar ile sekteye uğramasına sebep olmaktadır (Kimes vd., 1998: 34).

Müşterinin restorana gelişinden ayrılışına kadar ki süreçte (yemek öncesi, yemek sırası ve yemek sonrası) müdahale edilmesinden hoşnut olunmayan aşama tüketim aşamasıdır. Bunun yanında yemeğin başında (sipariş alma ve getirme süreci) ve sonunda (masa toplama ve ödeme işlemleri) yapılan süre tasarrufuna karşı daha olumlu baktıkları hatta fark etmedikleri belirtilmektedir (Kimes vd., 2002: 230). Bu bağlamda yazar tarafından oluşturulan hizmet servis aşamaları için önerilen hizmet hızı Şekil 2.1’de verilmiştir.

Şekil 2.1. Hizmet Süreci Aşamalarında Önerilen Hizmet Hızı



Restoranlara gelen müşterilerin ne zaman geleceği ve masada ne kadar kalacağı hakkında belirsizlik bulunsa da buna karşılık işletmeciler, tahmin mekanizmaları geliştirmektedir. Restoranlar müşteri girişlerini haftanın gününe ve günün saatine göre takip ederek gerekli verileri toplamakta ve bu verilerden faydalanmaktadır. Restoranlar müşteri girişlerini tahmin ederek servis sürecinin hızlanmasına yardımcı olacak ön hazırlıklar yapmaktadır (Kimes, 2004: 6). Hizmet sürelerini etkileyen bir başka etken ise menü öğeleridir. Menü içerisinde bulunan öğelerin yoğun emek ve ön hazırlıklar gerektirmesi yoğun servis dönemlerinde süreci yavaşlatarak müşteri memnuniyetinin düşmesine sebep olabilmektedir. Bu sebeple hazırlanan menü ile ekipman ve personel yeterliliğinin uyushmasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Enz ve Withiam, 2001: 12-13). Restoran operasyonlarının etkili yönetiminde mutfak tasarımının da önemli rolü bulunmaktadır. Endüstriyel mutfakların alandan ve zamandan tasarruf sağlayacak şekilde tasarlanmasının hizmet akışının daha iyi yönetilmesine olanak sağlayacağı belirtilmektedir (Arman ve Nizamoğlu, 2020: 2693)

Yemek süresinin kontrolü konusunda farklı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerden birisi düşük getirili ürün veya hizmetlerin satış dışı bırakılmasıdır. Restoranın yoğun olduğu dönemlerde masa dönüş hızını ve karı arttırmak için yan ürünlerin satışını yapmak tam tersi bir etkiyle restorani zarara uğratabilmektedir. Yemeğini bitiren müşteriler çay, kahve ve tatlı gibi yan ürünler ile masada oyalanmaya devam ederse yeni gelecek müşterilerin girişine engel olmakta, dolayısıyla daha yüksek fiyatlı ürünlerin satışını engellemektedir (Kimes ve Wirtz 2013: 38). Yoğun dönemlerde yemeğini bitiren müşterilerin masada kalma süresini uzatacak çay, kahve veya tatlı gibi ürünlerin satışını azaltarak hatta tamamen satışa kapatarak masa dönüş hızına katkıda bulunmak mümkündür. Bu noktada yan ürünlerin satışından elde edilen kazanç ile yeni müşteri kabul etmenin getireceği kazanç karşılaştırılarak restoran için karlı olan seçimler yapılabilmektedir (Sill, 1991: 81). Restoranlar yoğun dönemlerinde satışlarını mutfakta üretimi daha kolay ürünler ile sınırlayarak da masa dönüş hızlarını artırabilmektedir (Ma vd., 2021: 9).

Müşterilerin yoğun dönemlerde masada oyalanmaya devam etmeleri işletmeler açısından olumsuz bir durumdur. Sırada bekleyen müşterilerin servisi tamamlanmış masalara alınamaması işletmelerin hem gelir kaybı yaşamasına hem de müşteri memnuniyetsizliğine sebep olabilmektedir. Bu noktada masada oturmaya devam etmeye istekleri olup olmadığını sorarak, hesabı getirerek ya da vale hizmeti aldılarsa anahtarlarını getirerek kalkmaları için ufak sinyaller verilebilmektedir (Kimes vd., 1999: 18-29).

Müşterilerin masada geçirdikleri zamana müdahale edilmesi riskli bir konudur. Hizmet sürelerinin hızlandırılması restoranlar için karlı gözükse de müşteri tepkilerine karşı dikkatli

olunması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini acele ettirilmiş hissetmeleri müşteri memnuniyetsizliği oluşturabilmektedir (Noone vd., 2007). Bu durum hızlı servis sunan restoranlar için pek geçerli olmasa da (Mason vd., 2016) tam hizmet veren restoranların dikkat etmesi gerekmektedir. Müşterilerin masada kalma sürelerine etki eden farklı değişkenler bulunmaktadır. Özel bir sebeple restorana gelen müşteriler daha yavaş bir yemek deneyimi tercih ederken, öğle arasında yemek yemeye gelen müşteriler çok daha hızlı bir deneyim tercih edecektir. Masada kalma sürelerini etkileyen farklı bir değişken ise milliyettir. Örneğin Amerika ve Asyalı müşterilerin yemek süresi beklentilerinin Avrupalılara göre daha kısa olduğu belirtilmektedir (Kimes vd., 2002: 220-230).

Müşterilerin masada uzun zaman geçirmesi restoranlar için tamamen olumsuz bir durum değildir. Yemek süresi ile müşteri harcamaları arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Müşterilerin yemek süresi arttıkça harcama miktarları da artabilmektedir (Wun vd., 2019: 117). Ayrıca müşteriler grup halinde olduklarında tek başına olduklarından daha fazla harcama yapma eğiliminde olmaktadır (Sommer ve Steele, 1997: 29). Benzer şekilde grup büyüklüğü ile yemek süresi arasında da pozitif kolerasyon bulunmaktadır (Bell ve Pliner, 2003: 217). Grupların cinsiyet açısından homojen (Çoğunlukla erkek veya çoğunlukla kadın) ya da heterojen (cinsiyet dengeli) olma durumlarına göre de masada kalma süreleri ve harcamaları değişmektedir. Homojen gruplar heterojen gruplara göre masada daha kısa süre kalırken yaptıkları harcama miktarının da daha fazla olduğu görülmektedir (Seo ve Hwang, 2014: 61). Restoranlarda çalan müziğin türüne göre müşterilerin yemek sürelerine ve yemek miktarlarına hem olumlu hem de olumsuz yönde etki edebileceği görülmektedir. Müziğin yemek süresi ve yemek miktarına olan etkisinin yanında daha fazla kalori alımı ve yağ tüketme eğilimine yol açabileceği belirtilmektedir (Stroebele ve Castro, 2006: 287-288). Çalan müziğin hangi tür olduğu ve ne kadar hızlı çaldığı da yemek sürelerine etki etmektedir. Hızlı müzik olan ortamlarda müşterilerin yemek yeme hızları artmakta fakat aynı zamanda harcama oranları azalmaktadır (Milliman, 1986: 286-289).

Özetle hizmet süresi kontrolü restoran gelir yönetimi uygulamaları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Restoran hizmet sürecinin çok fazla değişkenin etkisinde olmasının yanında müşteri beklentileri ve hareketlerinin de değişkenlik göstermesi bu stratejiyi daha karmaşık hale getirmektedir. Ayrıca geliştirilecek stratejiler her restoran için farklı dinamikler barındıracağından yöneticilerin işletmelerini iyi tanımaları ve takip etmeleri, ellerinde bulunan veriler üzerinden strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Karlılık restoranlar için önemli olsa da devamlılık daha da önemlidir. Müşterilerin yaşayacağı hizmet gecikmeleri ya da acele ettirilmiş hissetmeleri gibi olumsuz deneyimler sonucunda tekrar aynı restorana gelme niyetlerinde

azalma oluşacaktır. Bu sebeple hizmet süresi-müşteri memnuniyeti dengesinin iyi kurulabilmesi uzun vadeli restoran karlılığı için gereklidir.

2.2.7 Fiyatlandırma

Fiyatlandırma stratejileri gelir yönetiminin temel öğelerinden biridir (Kimes, 1999: 17). Gelir yönetimi bağlamında uygulanan fiyatlandırma stratejileri farklı müşteri segmentlerine müşterilerin değer algıları doğrultusunda fiyat teklifleri sunmaktır. Ürünü en yüksek getirili ve fiyata duyarlı müşteriler arasında doğru paylaştırarak gelirleri arttırmayı hedefler. Fiyatlandırma stratejisini uygularken dikkate alınan nokta hangi müşterinin ne kadar ödeme yapmaya istekli olduğunu tahmin etmektir. Aynı hizmet için farklı fiyatların sunulduğu sinema, golf sahaları, oteller ve havayolları gibi endüstriler bulunmaktadır. Sinema salonlarının hafta sonları öğrenciler için daha ucuz olması, aynı güzergah için alınacak uçak biletinin haftanın farklı günlerinde farklı fiyatlarda olması veya aynı otel odasının bir ay önceki fiyatı ile bir gün önceki fiyatının farklı olması gibi değişken fiyatlandırma yaklaşımlarının restoran endüstrisine uyarlanması önerilmektedir (Kimes, 2004: 18).

2.2.7.1 Fiyatlandırma Stratejileri

Yoğun talep dönemlerinde fiyat artışı ya da düşük talep dönemlerinde indirim uygulanması pratikte mantıklı gözükse de müşterilerin farklı zamanlarda farklı fiyatlar görmesi olumsuz etki yaratmaktadır. Restoran yöneticileri de bu olumsuz tepki ile karşılaşmamak için fiyatların sürekli değiştirilmesi konusunda daha çekimser davranmaktadır. Günün saatlerine, haftanın günlerine ya da masanın konumuna göre müşterilerden farklı ücretler istemek adaletsizlik algısı yaratmakta ve uzun vadede müşteri kaybına yol açmaktadır. Fiyat değişiklikleri uygularken adaletsizlik duygusu uyandırmamak adına tüm değişiklikleri “indirim” adı altında toplamının yarar sağlayacağı belirtilmektedir (Kimes ve Wirtz, 2002: 31-32). Müşteriler fiyat değişimlerini iki nedenden dolayı adaletsiz algılamaktadır. İlki yüksek talep dönemlerinde ödeyeceği yüksek fiyatın referans fiyatı üzerinde olması, ikincisi ise düşük talep dönemlerinde ödedikleri düşük fiyatı referans fiyat olarak belirlemeleri ve daha sonra karşılaştıkları normal fiyatları yüksek olarak algılamaları olacaktır (Kimes ve Wirtz, 2002: 32).

Restoranlarda farklı fiyatlandırma politikaları üzerine yapılan araştırmada öğlen yemeği ve akşam yemeği arasındaki farklı fiyatlandırma politikaları katılımcılar tarafından adil kabul edilmiştir. Yüksek fiyat ya da indirimli fiyat olarak sunulan teklif arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (müşterilerin akşam yemeğinde daha büyük bir porsiyon ve daha iyi bir sunum alacağı varsayımı bulunmaktadır). Hafta içi ve hafta sonu farklı fiyatlandırma politikası

eğer hafta içi indirimli olarak sunulursa müşteriler tarafından kabul edilebilir görülmektedir. Günün saatine göre farklı fiyatlandırma politikası da aynı şekilde belirli saatlerde indirimli olarak sunulursa müşteriler durumu adil kabul etmektedir. Son olarak masanın konumuna göre farklı fiyatlandırma politikası müşteriler tarafından kabul edilemez görülmektedir. Manzarası olmayan bir masa indirimli olarak sunulduğunda yüksek fiyat istenilmesinden daha kabul edilebilir olsa da çalışma sonuçları bu politikayı müşteriler tarafından kabul edilemez görmektedir (Kimes ve Wirtz, 2002: 35-37).

Referans Fiyat: Bir öğün ya da bir ürüne genel olarak ödenecek fiyatın ne kadar olduğu algısıdır. Referans fiyatlar genellikle müşterilerin sıklıkla ödediği ve çevresinden duyduğu fiyatlarla ya da piyasa fiyatlarıyla oluşmaktadır. Örneğin bir müşteri gittiği restoranlarda akşam yemeği için ortalama 50 ₺ harcıyor ise onun için referans fiyatı 50 ₺'dir. Bu müşteri farklı restorana gittiğinde akşam yemeği için 75 ₺ ödemesi istenir ve diğer restoranlar ile aynı hizmeti alırsa bu müşteride adaletsizlik duygusu uyandıracaktır (Kimes, 2004a: 20; 2016b: 7).

Müşteriler ödediği paranın adil olup olmadığını genellikle referans fiyatlar üzerinden ölçer. Bu durum gelir yönetimi uygulamalarında bazı zorluklara yol açmaktadır. Gelir yönetiminde kullanılan talebe dayalı fiyatlandırma uygulamaları zayıf dönemlerde indirimler yaparak müşteri dağılımını tüm güne yaymak istemektedir. Bu noktada indirimli fiyatların referans fiyat haline gelmeye başlaması ile normal menü fiyatlarının müşteriler tarafından adaletsiz algılanmasına sebep olmaktadır (Kimes ve Wirtz, 2002: 32; Kimes 2004a: 20-21; 2013b: 47).

Gelir yönetimi uygulamalarını kullanırken fiyatlandırma stratejisi genellikle taleple ilişkilendirilmektedir (Kimes vd. 2002: 220). Restoranlar yoğun olmayan saatlerde indirim yaparak ya da yoğun zamanlarda daha yüksek fiyatlı sabit menüler ekleyerek fiyat değişikliklerini kullanmaya çalışırlar. Fiyat belirlemek için üç ana yöntem kullanılmaktadır. Bunlar talebe dayalı fiyatlandırma, rekabetçi fiyatlandırma ve maliyet temelli fiyatlandırmadır. Gelir yönetimi doğası gereği talebe dayalı fiyatlandırmayı daha yoğun kullansa da diğer iki fiyatlandırma stratejisi de bazı işletmeler tarafından kullanılmaktadır (Kimes, 2004: 18).

2.2.8 Menü Yönetimi

Menü restoranların temel hammadde alım ve stoklamalarından ekipman ve personel düzeylerine kadar temel üretim ve hizmet aşamalarının belirleyicisi konumundadır. Bu sebeple restoranlar için bir başlangıç noktası olarak görülmektedir (Özdemir ve Çalışkan, 2013: 8-9).

Menü yönetimi temelde maliyet kontrolüne ve satış artırmaya odaklanırken gelir yönetimi ise menüye talebi ve menü fiyatlandırmasını yönetmeye odaklanmaktadır (Lai vd.

2020: 168). Gelir yönetimi içerisinde menünün etkili kullanımını yöneticilere birçok konuda yardımcı olmaktadır. Gelir yönetimi temelde daha çok müşteri almayı, masaları daha hızlı çevirmeyi hedeflemektedir. Bu noktada müşterinin restorana girişinden ayrılışına kadarki süreci kontrollü bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu süreç içerisinde menü sadece müşterilerin yemek seçimlerini yapacağı bir liste olmaktan öteye geçmektedir. Hazırlanan menü aynı zamanda restoran işleyişine de etki eder. Menü içerisindeki her öğenin hazırlanma süreleri, emek yoğunlukları ve maliyetleri farklıdır (Chapuis, 2006: 16). Bu noktada menü öğelerinin hammadde ve işçilik maliyetleri restoran gelir yönetiminin değişken fiyatlandırmasında, menü öğelerinin hazırlanma süreleri ise restoran gelir yönetiminin süre kontrolü hedefinde önemli yer tutmaktadır (Sill, 1991: 78; Kimes vd., 1998: 33).

Menüler içerisinde bulunan öğeler satış miktarlarına ve kar marjlarına göre sınıflandırılmaktadır. Buna göre menü öğeleri yüksek ve düşük satış, yüksek satış yapanlar ve düşük kara sahip olanlar şeklinde gruplara ayrılmaktadır. Restoranlara en çok katkı sağlayan ürünler ise satış miktarı ve karlılığı yüksek yıldız ürünlerdir. Aynı zamanda hızlı hazırlanabilir olan yıldız ürünlerin yoğun dönemlerde satışına odaklanılması restoranın daha fazla müşteriye hizmet verebimesine de imkan tanımaktadır. Dolayısıyla bu ürünlerin satışı ile hizmet kapasitesinde artış sağlanabilmektedir (Heo, 2013: 4-5; Heo vd., 2013).

Menü yönetimi restoran gelir yönetiminde önemli bir strateji olan değişken fiyatlandırmaya da dolaylı olarak katkı sağlayabilmektedir. Restoranlar genellikle haftanın gününe ya da günün saatine göre farklı fiyatlandırma yaparak yoğun olmayan dönemlerde restoran trafiğini artırmayı hedeflemektedir. Değişken fiyatlandırma içerisinde indirim yaparken işletmelerin dikkat etmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Müşterilerin indirimli fiyatları referans fiyat olarak almaları normal fiyatlara karşı tepki oluşturmalarına neden olmaktadır (Kimes ve Wirtz, 2002: 32). Bu sebeple fiyat indirimi yapılan ve normal fiyattan satılan ürünlerin birebir aynı olması risk taşımaktadır. İndirimli saatlerde kullanılan menülerin farklı olması, ürünler aynı olsa bile sunum ve içeriklerinin farklı yapılması gibi stratejiler ile normal fiyattan alınan ürün ile indirimli ürün arasında farklılaştırma sağlanabilir. Değişken fiyatlandırma yapılırken hedef yüksek fiyat ödemeye istekli müşteriler ile fiyata duyarlı müşteriler arasındaki sınırın korunmasıdır. İyi tasarlanmış menüler ile bu sınır zahmetsiz bir şekilde korunabilmektedir. Menü içerisinde bulunan bazı ürünlerin farklı fiyatlarda satılması, fiyata duyarlı müşteriler ile yüksek fiyat ödemeye istekli müşteriler arasındaki ayrımı sağlayacaktır Aynı menü öğelerinin farklı fiyatlarda satılması için müşterilere ürünü daha değerli gösterecek seçenekler yaratılabilmektedir (Lai vd., 2020).

Müşteriler restorana oturduklarında her ne kadar servis personel aracılığı ile sipariş verseler de restoran ve müşteri arasındaki en sıkı iletişim menüler aracılığıyla yapılmaktadır. Müşteriler menülere bakarak restoran hakkında bir izlenim edinmektedir. Bu noktada hazırlanan menünün kalitesi ve iletişim gücü müşteri memnuniyeti ve tekrar ziyaret etme niyetine olumlu yönde etkide bulunmaktadır (Lee ve Cho, 2009). Ayrıca menü içerisine eklenen ürünlerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliğinin yüksek olması restoran karlılığı açısından önemli görülmektedir (Fang ve Hsu, 2014: 199). Müşteriler menüden seçim yaparken dikkat ettikleri bir diğer husus ise fiyatlardır. Menü içerisinde bulunan öğelerin fiyatlarını belirtirken “dolar” ya da “\$” sembolü gibi parasal ifadeler yer aldığı harcamalarda önemli düşüşler olduğu belirtilmektedir (Yang vd., 2009: 157).

2.3. Algılanan Adalet

Gelir yönetimi uygulamaları birçok endüstri için kazançları artırma fırsatı sunmaktadır. Endüstrilerin kendilerine özgü değişkenleri dikkate alınarak doğru stratejiler geliştirilebilir ve etkili sonuçlar alınabilir, ancak sonuçların uzun vadeli ve kalıcı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi hizmeti alan müşterilerdir. Yapılan stratejilerin müşteriler tarafından nasıl karşılandığı tüm endüstrilerde dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Müşteriler işletmelerin uyguladığı stratejiler karşısında kendilerine haksızlık yapıldığını hissederse müşteri memnuniyetsizliği oluşturacaktır. Bu noktada müşteri görüşlerinin önemsenmemesi işletmeyi kısa vadede kar ettirse de uzun vadede tam tersi etkiyle daha büyük zararlara uğratabilmektedir (Noone, 2012; Jiang, 2014: 24-28).

Gelir yönetimi uygulamalarını kullanan birçok endüstri bu uygulamaları kullanırken müşteri tepkilerini dikkate almaktadır. Diğer endüstrilere göre daha köklü geçmişe sahip hava yolları ve oteller gelir yönetimi uygulamalarını kullanırken yaşanabilecek sorunlara veya müşteri tepkilerine karşı daha iyi stratejiler geliştirmekte ve daha kolay cevap vermektedir. Talebe dayalı fiyatlandırma uzun yıllardır kullanılan ve müşteriler tarafından aşına olunan bir uygulamadır (Etemad ve Durand, 2007: 5-7). Bu uygulamada, müşteriler erken rezervasyon ve peşin ödeme yaptıklarında aynı hizmeti daha ucuza alabilirken son dakika alımlarında daha yüksek fiyatlar ödemektedir. İşletmeler, en uygun fiyattan satış yapmak ve tüm kapasitelerini kullanabilmek adına değişken fiyatlandırma yapmanın yanı sıra fazladan rezervasyon olarak kapasitelerinin tamamını kullanmaya çalışmaktadır. Ancak bu uygulama müşteriler tarafından tamamen kabul görmemiştir. Havayolu şirketleri, uçaklarının kapasitesinden fazla bilet satışı yapmaları durumunda müşteri memnuniyetini sağlamak için bir sonraki uçuş için teklifte bulunarak sorunu çözmeye çalışmaktadır (Chatarin, 2021; Taylor ve Kimes, 2011: 279-283).

Algılanan adalet kavramı restoranlar için de önemli bir kavramdır. Gelir yönetimi uygulamalarını kullanarak gelir artışı sağlamak isteyen restoranların müşterilerden gelecek tepkileri görmezden gelmesi pek mümkün değildir. Restorana gelen müşteriler sadece yemek yemek için değil buluşmalar, iş görüşmeleri ve sosyalleşmek gibi sebepler ile de gelmektedir. Bu nedenle sadece gelir artışına odaklanmak müşteri memnuniyetini düşürerek uzun vadede müşteri kaybına dolayısıyla gelir kaybına yol açabilir. Ayrıca gelir yönetimi uygulamaları restoranlar için diğer endüstrilere kıyasla daha yeni olduğu için müşteri aşinalığı daha düşüktür. Bu durum müşterilerin yapılan uygulamalara karşı olumsuz bakışına yol açabilmektedir (Kimes ve Wirtz, 2002).

Değişken fiyatlandırma yaparken müşterilere bunun nasıl sunulduğu önemli görülmektedir. Onlardan ekstra ücret istemek yerine alınacak fazla ücretin “indirim” adı altında sunulması müşteri memnuniyetsizliği oluşturmayacaktır. Örneğin deniz manzaralı bir masa için fazladan fiyat istenildiğinde bu durum genellikle adaletsiz bir uygulama olarak görülecektir. Müşterilere deniz manzarası bulunmayan bir masaya oturduklarında bir indirim alacakları söylendiğinde durum daha kabul edilebilir hale gelmektedir. Daha yüksek fiyat yerine indirimli olarak sunulan teklifler daha adil karşılanmaktadır. Müşteri memnuniyetini etkilemeden istenilen fiyatlandırmaları yapmanın mümkün olduğu belirtilmektedir (Mcguire ve Kimes, 2005).

Restoranlar birçok aşamada müşteri memnuniyetsizliğiyle karşı karşıyadır. Rezervasyon kabul ederken, müşteri girişlerini sağlarken, servis sırasında ve fiyatlandırma aşamalarında uygulanacak gelir yönetimi stratejileri adaletsiz algılanma durumuyla karşılaşmaktadır. Müşteri memnuniyetsizliğinin yaratacağı uzun vadeli gelir kaybı sebebiyle uygulanan stratejilerin müşteriler tarafından nasıl karşılandığını dikkate almak gerekmektedir.

2.3.1. Aşinalık

Restoranlar, müşteri sayısını artırmak ve daha yüksek bir gelir elde etmek için çeşitli gelir yönetimi stratejileri kullanmaktadır. Bu stratejiler arasında fiyatlandırma, menü mühendisliği, promosyonlar ve rezervasyon yönetimi gibi yöntemler bulunmaktadır. Ancak, bu uygulamaların müşterilerin gözünde adaletli algılanması önemlidir. Aşinalık kavramı da bu bağlamda önem kazanmaktadır. Müşterilerin uygulamalara aşina olma düzeyleri, adaletsiz algısını etkilemektedir. Örneğin, müşterilerin belirli bir ürünü daha önce aynı fiyata almış olması, daha yüksek fiyatlandırıldıklarında bu durumu adaletsiz olarak algılayabilirler. Dolayısıyla, restoranların müşterilerin aşinalık seviyelerini dikkate alarak gelir yönetimi stratejilerini uygulamaları önemli görülmektedir. (Mcguire ve Kimes, 2005).

Bir endüstri gelir yönetimi uygulamalarını ne kadar uzun süredir kullanıyorsa aşinalık o kadar artacak bununla birlikte adaletsizlik algısı da zamanla düşme eğilimi gösterecektir. Buna örnek olarak 1994 yılında yapılan çalışmada otellerin gelir yönetimi uygulamalarını kullanması havayollarına göre çok daha az adil görülmüştür. Aynı çalışma 2002'de tekrar yapıldığında oteller ve havayolları arasında hiçbir fark görülmemiştir (Kimes, 2002: 30; Wirtz ve Kimes, 2007). Restoranlarda gelir yönetimi uygulamalarının kullanılması havayolları ve otellere göre daha yeni uygulamalardır. Bu noktada restoranlar yeni stratejiler uygulamaya koyduklarında müşterilerin duruma aşına olmadıklarını, bu sebeple uygulamalara olan bakışın olumsuz yönde olabileceğini, müşterilerin yeni stratejileri benimsemeleri için zaman gerektiğini bilmeleri gerekmektedir.

2.3.2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kılıç'a (1998: 30) göre, "müşteriler işletmeler için en değerli varlıklardır" ve bu nedenle işletmelerin müşterileri memnun etmesi ve sürekliliği sağlaması önemlidir. Oliver'a (2010: 1) göre ise, "memnuniyet tüketicinin tatmin yanıtıdır" ve bir ürün veya hizmetin tüketim aşamasında ne derece tatmin sağladığına ilişkin bir yargıdır.

Bir hizmet ya da ürün satın aldığı anda müşterinin bir beklentisi oluşur. Eğer alınan hizmet ya da ürün müşterinin beklentilerini karşılar ya da istenilen faydayı sağlarsa müşteri memnun olur. Eroğlu'na (2005: 9-10) göre, yüksek memnuniyet seviyesi müşterileri aynı firmadan tekrar alışveriş yapmaya yönlendirmektedir.

İşletmelerin varoluşlarının temelinde bulunan ve işletmenin yaşayabilmesini sağlayacak kişiler müşterilerdir. Bu noktada işletmeler için uygulanacak tüm stratejilerin ve yapılacak planlamaların temelinde müşteri olmalıdır (Ilias ve Shamsudin, 2020). İşletmeler gelir yönetimi uygulamalarını kullanarak karlılıklarını artırmaya çalışırken müşteri ilişkilerinin de nasıl yönetileceğine odaklanmaları gerekmektedir (Lindenmeier ve Tscheulin, 2007). Müşteri memnuniyeti gelir yönetimi stratejilerinin başarısına etki etmektedir. Eğer müşteriler, ürün ya da hizmetlerden tatmin olurlarsa, uygulanan stratejilere karşı daha olumlu bir tutum sergileyebilirler ve işletmeyi tercih etmeye devam edebilirler. Yapılan uygulamaların müşteriler tarafından kabul edilebilir olması işletme gelirlerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır. İşletme para kazanma uğruna müşteriye karşı haksız bir davranış sergilerse bunun etkilerini uzun vadede müşteri kaybıyla görmektedir. İşletmeler açısından kazancın artması her ne kadar önemli olsa da bunu körü körüne uygulamak yerine müşterilerden gelecek tepkileri dikkate alarak yapmaları daha sağlıklı olacaktır (Etemad-Sajadi, 2018) .

Müşteri memnuniyeti tüm işletmelerde olduğu gibi restoranlarda da çok önemlidir. Hatta insanların sosyalleşmek ya da iyi vakit geçirmek için restoranlara geldiği düşünüldüğünde (Nişancı vd., 2018) müşteri memnuniyetinin önemi biraz daha öne çıkmaktadır. Restoranların hem müşteri memnuniyeti hem de kazançlarını artırmaları için dikkatli ve orantılı hareket etmeleri gerekmektedir (Heo vd., 2013). Örneğin yemek süresinin hızlandırılması restoran kazançlarında artış sağlayabilir, fakat müşteri acele ettirildiğini hissederse bu durumdan memnun olmayacaktır. Oluşan müşteri memnuniyetsizliği ise uzun vadeli kazanç kayıplarına yol açacaktır (Çalışkan, 2013: 79). Kimes ve arkadaşlarının (2002: 230) yaptığı bir araştırmaya göre, gelir yönetimi uygulamalarıyla yemek süresi yüzde yirmi oranında azaltılabileceği belirtilmektedir. Bu durumda, müşteri memnuniyetini etkilemeden gelir yönetimi uygulamalarının kullanılması mümkündür.

Müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği restoranlarda birçok etkenle ilişkilendirilmektedir. Restoran atmosferi, hizmet kalitesi, temizlik, yemek sunumları gibi birçok etken müşteri memnuniyet düzeyine etki etmektedir (Fidan ve Artuğer, 2018). Müşteri memnuniyeti restoranı tekrar ziyareti etme niyetine olumlu yönde etki etmektedir. İşletmeler sürdürülebilir olmak, uzun vadede düzenli müşteriler edinebilmek için çoğunlukla müşteri memnuniyetini artırmaya çalışmaktadır (Kivela vd., 2000; Han vd., 2009; Marinkovic, 2014; Çavuşoğlu ve Bilginer, 2018).

2.4. Bilgi Teknoloji Sistemleri

Teknolojinin gelişimi beraberinde birçok yardımcı teknolojik sistemleri de getirmiştir. Bu sistemler endüstrilerin ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanmaktadır ve havayolları, oteller, eğlence merkezleri ve restoranlar gibi birçok sektörde kullanılmaktadır. Restoranlarda son zamanlarda hızlıca yayılan ve neredeyse zorunluluk haline gelen bu sistemler özellikle sipariş takibi ve hizmet kalitesini artırma noktasında ön plana çıkmaktadır (Altıok vd., 2013: 303).

Bilgi teknoloji sistemleri restoran işleyişine katkı sunan önemli sistemlerdir. Servis ve mutfak arasında oluşan iletişim hatalarının azaltılması, iletişimin hızlandırılması dolayısıyla servisin de hızlandırılması bu sistemler aracılığı ile sağlanabilmektedir. Ayrıca tüm servis adımlarının aktif olarak takibi bu sistemler ile yapılabilmektedir (Sill, 1991: 80).

Restoranlar için önemli olan konulardan birisi de rezervasyon yönetimidir. Gelir yönetimi uygulamalarını kullanmak isteyen restoranların rezervasyonlarını iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu noktada teknolojik sistemler restoranlara avantaj sağlayacaktır. İşletmeler kendi sistemleri ya da aracı sistemler aracılığı ile online rezervasyon alabilir. Online olarak rezervasyon kabul etmek restoranlara birçok konuda avantaj sağlayacaktır. Rezervasyon

yönetiminin sistemler üzerinden yapılması iş gücü ve takip zorluğunu azaltacaktır. Ayrıca online rezervasyon işlemlerinde bir çalışan gerekmediği için restoranın açık olmadığı saatlerde bile rezervasyon kabulü yapılabilmektedir (Kimes, 2008: 302).

Bilgi teknoloji sistemlerinin restoranlarda en çok kullanıldığı bir diğer alan ise maliyet yönetimidir. Ürünlerin satış miktarı, günlük kazançlar ve ürün maliyetleri gibi konuların tamamının erişilebildiği sistemler birçok hesaplama işlemi için kolaylık sağlayabilmektedir. Yapılan operasyonların verimliliğinin takibini sağlayan bu sistemler yeni stratejiler geliştirme aşamasında da geçmişe dönük veriler ile yöneticilere yardımcı olabilmektedir (Kurek, 2015: 3-4).

2.5. Grup Satın Alma Platformları

Restoranlar kapasitelerini etkili kullanarak gelirlerinde artış sağlamak için gelir yönetimi uygulamalarına başvurmaktadır. Restoran envanterinde bulunan yiyecekler dolaplarda bir süre saklanabiliyor olsa da restoran masalarının boş oldukları her an geri dönülemez bir envanter kaybı yaşatmaktadır. Grup satın alma platformları, restoranlar için müşterilerine indirimli fiyatlarla ürün veya hizmet satın alma imkanı sunan online platformlardır. Bu restoranlar platformlar aracılığıyla belirli bir süre için belirli bir fiyata önceden belirlenmiş ürünler veya hizmetler tanıtılmaktadır. Bu platformlar aynı zamanda restoranlar için yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşterileri tekrar kazanmak ve marka bilinirliğini artırmak için de bir fırsat sunabilmektedir (Heo, 2016: 154).

Restoranlar bu platformlar üzerinden hem satış yapabilmekte hem de kendi kampanyalarını yürütebilmektedir. Sınırlı süreli indirimler ve promosyonlar ile müşteri akışı sağlanabilir, fakat dikkatli olunması gerekmektedir. Restoranlar yoğun dönemlerde fazladan müşteri akışına ihtiyaç duymazlar. Bu sebeple yapılan indirim veya promosyonların yoğun dönemlerde kullanılmasından kaçınılması gerekmektedir. Yoğun dönemlerde normal fiyatlardan ödeme yapacak müşteriler ile indirimli fiyattan ödeme yapacak müşteriler yer değiştirirse restoran karlılığı azalacaktır. Bunun yanında restoranın müşterileri aktif olarak indirim kullanırsa algılanan fiyat aşağı inebilmekte, düzenli müşteri portföyü bozulabilmekte ve garsonlar daha az bahşiş alacağı düşüncesiyle motivasyon kaybına uğrayabilmektedir (Kimes ve Dholakia, 2011: 1).

2.6. Restoran Performansı

Restoran performansının ölçülmesi, işletmelerin iş stratejilerini belirlemelerine ve gelir yönetimi uygulamalarını geliştirmelerine yardımcı olabilecek önemli bir konudur. Restoran

performansının takip edilmesi işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin başarılarını ölçmek ve potansiyel zayıflıkları tanımlamak için kullanılabilir. Endüstriler ilk olarak performans ölçümü yaparak çıkan sonuçların iyileştirilmesi üzerine stratejiler geliştirmektedir. Endüstrilerin doğası gereği oluşan farklılıklar performans ölçümü için kullanılan metrikleri de farklılaştırmaktadır (Queenan vd., 2009: 172).

Tablo 2.1 Endüstrilerde Performans Ölçüm Kriterleri

Endüstri	Ölçümü
Oteller	Müsait oda başına gecelik gelir.
Restoranlar	Mevcut koltuk saati başına gelir.
Araba Kiralama	Mevcut araba günü başına gelir.
Stadyum ve Arenalar	Mevcut koltuk oyunu başına gelir
Golf Tesisleri	Mevcut tee süresi başına gelir.
Spalar	Mevcut tedavi saati başına gelir.

(Kimes ve Reneghan, 2011: 18)

Performans ölçümü restoranların gelir yönetimi stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek için kullanılmakta ve gelecekteki performanslarını tahmin etmek için bu sonuçlardan faydalanılmaktadır. Restoran performansının ölçülmesi, işletmelerin rekabet avantajını korumak ve geliştirmek için de önemli görülmektedir. Bu sebeple benimsenen stratejilerin öncesinde ve sürecin devamında düzenli olarak performans takibi yapılması gerekmektedir.

Restoranlarda gelir yönetimi uygulamaları ilk olarak yemek süresinin doğru kullanımı ve talebe göre fiyatlandırma temelinde ortaya çıkmış ve restoran performans ölçümü için kullanılan Müsait Koltuk Saati Başına Gelir (RevPASH) önerilmiştir (Kimes vd., 1998: 39; Kimes, 1999: 17). RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) bir restoranın belirli bir zaman dilimindeki (genellikle bir saat) boş olan tüm masalarının toplamının, restoranın o süre boyunca elde ettiği toplam gelire oranını ifade eden bir performans metriğidir. Bu metrik, restoranın masalarını en iyi şekilde kullanarak gelirlerini artırmak için stratejiler geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin 10 koltuklu bir işletme düşünelim. 2 saat boyunca toplam kazanç ise 200 ₺ olsun. İşletmenin hesaplanan zaman aralığındaki koltukların saatlik kazancı şu şekilde hesaplanır: Koltuk başına düşen toplam kazanç = Toplam kazanç / Koltuk sayısı = 200 / 10 = 20 ₺. Saatlik koltuk kazancı = Koltuk başına düşen toplam kazanç / Zaman aralığı = 20 / 2 = 10 ₺/saat. RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) ise kapasite kullanımının gelir yaratma oranını göstermektedir ve aşağıdaki formülle hesaplanır: RevPASH = Toplam gelir / (Masa

sayısı x Açık kalma süresi) Müşterilerin yemek yeme süresi azaldıkça ve masa dönüş hızı arttıkça RevPASH artacaktır.

Restoranlar için bir başka performans ölçme metriği ise müsait koltuk saati başına kar (ProPASH) dir. Heo (2016:4-5) çalışmasında RevPASH'ın sadece kazanca yönelik bilgi sağladığını ve bunun bize karlılık hakkında net bilgiler vermediğini belirtmektedir. Restoranlar diğer endüstriler gibi sadece oda ya da koltuk satmaz. Koltuklarını bir süreliğine müşterilere satar, ancak bu hizmetin tamamı değildir. Bunun yanında masaya oturan müşterilere menüde bulunan yiyecekleri de satar. Menülerinde bulunan öğelerin karlılık oranları farklıdır. Satılan ürünlerin sadece fiyatına bakarak yorum yapmak yerine her menü öğesinin karını hesaplamak restoranın gerçek kazancını hesaplamak için daha idealdir. RevPASH'ın artması yani kazancın artması restoran için net bir karlılık göstergesi değildir. ProPASH'ın artması ise karlılığın arttığını göstermektedir (Heo, 2017)

Performans takibi yaparken restoranın genel kazancının yanında menü öğelerinin performansı da takip edilmektedir. Menü öğelerinin tamamının tercih edilme ve kar oranları farklıdır. Restoranlar için kar marjı yüksek olan öğelerin çok tercih edilmesi bir fırsat sağlarken, kar marjı düşük ve pek tercih edilmeyen öğeler ise restoranlar için bir zorluk oluşturabilmektedir. Restoranlar menü öğelerinin performanslarını düzenli olarak analiz ederek gerekli öğelerin düzenlenmesi veya menüden çıkarılması gerekmektedir (Heo, 2013: 4-5).

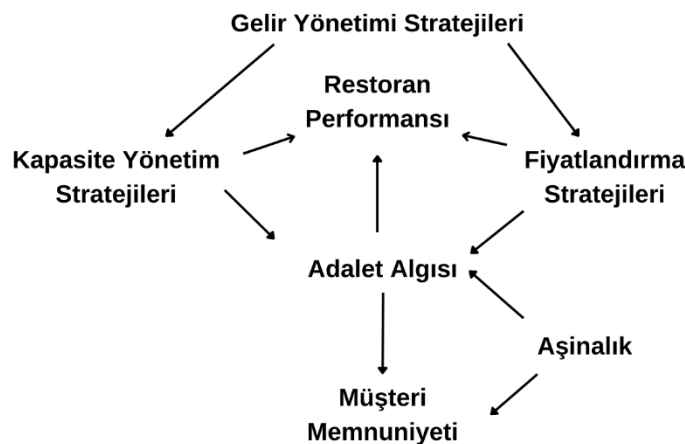
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ZİNCİR RESTORANLARDA GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu zincir restoranlarda gelir yönetimi uygulamalarının kullanımı ve işleyiş sürecini ortaya koymayı hedefleyen bir nitel araştırmaya dayanmaktadır. Nitel araştırmalar olayların, olguların, insanların ya da araştırılan durumun keşfedilmesine, süreci anlamaya ve arkasında yatan nedenleri daha güncel bir yapı ile irdelememize olanak sağlar (Baltacı, 2019: 382). Dinamik ve yaşayan bir yapıya sahip restoran sektöründe uygulanan stratejileri nitel araştırma ile anlamamız daha mümkün gözükmektedir. Restoranların açık kalabilmesi, çalışma hayatına devam edebilmesi için sadece iyi yemek yapabilmesi ya da iyi hizmet vermesi yeterli değildir (Sill, 1991: 77; Kimes, 2004: 7). Rekabet ortamının yoğun olduğu yeme içme sektöründe sunulan hizmetlerin doğru fiyattan doğru kişiye ve doğru zamanda satılmasının restoran kazançlarına katkı yapacağı düşünülmektedir. Restoran işletmecileri kazançlarını arttırmak için doğal gelişen, zamanla duyulan, öğrenilen uygulamalar ile kazançlarını arttırmaya çalışsalar da yapılan uygulamalar geçerliliği ve hedef stratejisi itibariyle kısır kalmaktadır. Özetle odaklanılan ana tema restoranlarda gelir artışı sağlamanın sistematik ve stratejik taraflarına ve uygulanan stratejilerin süreçlerine keşfedici bakıştır.

Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal çerçevesi



Restoran gelir yönetimi uygulamalarının iki temel strateji üzerinden geliştiği görülmektedir (Withiam, 2001: 6; Kimes ve Robson, 2004: 333-334). Bunlar değişken fiyatlandırma ve kapasite yönetimi olarak karşımıza çıkan iki ana unsurdur. Uygulanan stratejilerin tamamı bu iki unsuru en iyi şekilde yönetmeyi içermektedir (Kimes vd. 1998: 33; Kimes, 1999: 16-17). Restoran gelir yönetimi uygulamalarının karlılık getirmesi için söz konusu iki unsurun yeterli olmadığı, müşterilerin adalet algısının da bu kapsamda bağlayıcı nitelik taşıdığı görülmektedir (Etemad ve Durand, 2007: 7). Nitekim uygulanan stratejinin müşterilere kendilerine haksızlık yapıldığını düşündürmemesi önemlidir. Restoranın kendilerini önemsemediği ve sadece para kazanmaya odaklandığı düşünülürse, uygulanan stratejiler sadece kısa vadeli gelir artışı sağlar ve uzun vadede gelir kaybına neden olabilir. (Kimes ve Wirtz, 2002: 37; Bolton vd., 2003: 488-489; Kimes ve Noone, 2005: 15). Restoran gelir yönetimi temelinde ek yatırım yapmadan ve işletmeye bir maliyet çıkarmadan kazançları yüzde 2 ila 5 oranında arttırma potansiyeline sahiptir (Rowson vd. 2016: 132). Bu noktada restoran gelir yönetiminin temel amacı elde bulunan hizmeti doğru müşteriye doğru fiyattan doğru zamanda satmaktır (Tyagi ve Bolia, 2021: 17).

Bu sebeple çalışmanın kavramsal çerçevesi satışların en doğru kişiye en iyi fiyattan ve en doğru zamanda yapılması için gerekli stratejiler çerçevesinde oluşturulmuştur.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, zincir restoranların gelir yönetimi uygulamalarının türleri, içerikleri ve uygulama süreçleri hakkında derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Böylece yapılan görüşmeler ile gelir yönetimi uygulamaları ve süreçleri hakkında detaylı bilgi edinileceği düşünülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 127; Kozak, 2018: 89). Nitel araştırmalarda odaklanılan konu hakkında çok detaylı bilgi edinme çabası bulunmaktadır (Karataş, 2015: 63). Çalışma konusu gereği gerekli bilginin alınabileceği örneklem sınırlıdır. Bunun sebebi gelir yönetimi uygulamalarının karar vericiler olarak yönetim birimleri tarafından uygulanıyor olmasıdır. Bu sebeple araştırma örnekleminin daha küçük olduğu durumlarda küçük örneklemden daha fazla veri almak için nitel araştırma yöntemi kullanılabilir (Bal, 2021: 24). Yönetim birimlerinin bilgi birikimlerinden ve deneyimlerinden faydalanmak amacıyla yapılan nicel araştırmalar, uzun anketlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu noktada gerekli verinin nitel araştırma yöntemi ile elde edilmesi önem kazanmaktadır (Ryan, 2010: 43-44).

Nitel araştırmalar kk bilgi parçalarını toplayıp birleştirerek bir bütüne varma çabası içerisindedir (Kozak 2018: 26). Ayrıca konuya keşfedici bir bakış açısıyla bakmamıza olanak sağlayan nitel araştırma yöntemi “ne” ve “nasıl” sorularına cevap aramamıza yardımcı olmaktadır (Burns vd., 2013: 57-58). Algıların ve olayların bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmasına yardımcı olan (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 36) nitel araştırmaların bu özellikleri restoranlarda uygulanan gelir yönetimi uygulamalarını keşfetmeye ve süreç hakkında detaylı bilgi edinmeye olanak sağlayacağı düşüncesiyle araştırma yöntemi olarak benimsenmiştir.

3.2.1. Model-Desen

Nitel araştırmalar farklı araştırma desenleri ile yapılabilir. Seçilen desen araştırmacının araştırma soruları, veri toplama yöntemi ve veri analizi gibi süreçlerine yn verebilir. Araştırma deseni tanımı farklı nitel araştırmacılar tarafından araştırma geleneği, araştırma yaklaşımı, araştırma stratejisi gibi isimlerle adlandırılmaktadır. Çalışmada araştırma düzenini anlatırken araştırma deseni kavramı kullanılmaktadır. Desen araştırmanın tüm süreçlerine yn verebilme kabiliyetine sahip olsa da bu durumu kesin çizgiler ile sınırlamak pek mümkün değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 63). Dolayısıyla nitel araştırmanın doğasına engel olmadan araştırmacının esnek davranabilme şansını elinden almaz (arpar, 2020: 689). Araştırma desenleri yapılan çalışmaların daha derli toplu, daha sistemli ve tutarlı olmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 63).

Nitel araştırmalar birçok farklı desen yapısıyla kurgulanabilmektedir. Kültür analizi, olgubilim, kuram oluşturma, durum çalışması, eylem araştırması ve yorumlama nitel araştırmalarda arasında ön plana çıkan desenlerdir. Nitel araştırma desenleri verilerin toplanması, analiz edilmesi ve sonuçların yorumlanması için kullanılan yöntemleri içermektedir. Bu desenler genellikle kavramsal anlamda zengin veriler elde edilmesine ve araştırmacıların araştırmanın konusuna daha derinlemesine bakmasına olanak sağlar. Bu araştırma durum çalışması deseni ile tasarlanmıştır. Durum çalışmalarında bir duruma ilişkin tüm detaylar bütüncül bir bakış açısı (ortam, birey, olay, süreçler vb.) ile araştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 301). Durum alışmaları bir veya daha fazla durum üzerinde yazılabilir. zerine sınırlı bilgiye sahip olduğumuz sorun, vaka veya süreç için araştırma yapılmak istendiğinde durum çalışması kullanılabilir. Nitel durum çalışmaları karışık eylemleri, algıları ve yorumları anlamamıza ve daha somut bilgiler edinmemize olanak vermektedir. Araştırma konusu olan gelir yönetiminin restoranlarda kullanımı ile alakalı yapılan bu çalışmada restoranlarda kullanılan gelir yönetimi uygulamaları ve bunların süreci ile ilgili olarak durum çalışması deseninden faydalanılmaktadır. Durum alışması deseni, bir olayın veya durumun gerçek

hayatta gerçekleştiği ortamda inceleme yapmayı amaçlar. Çalışmada zincir restoranların gerçek hayatta gerçekleşen gelir yönetimi uygulamalarını incelemek amacıyla durum çalışması deseni kullanılmıştır (Bal, 2021: 90).

Durum çalışması kendi içerisinde dört farklı desen barındırmaktadır. Bunlar bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durum desenleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 312). Bu çalışmada kullanılan desen ise bütüncül tek durum deseni. Bütüncül tek durum deseni normal olaylardan farklı olarak aşına olunmayan durumları daha bilindik hale getirmeyi ve okuyuculara durumu en açık şekilde anlatmayı hedeflemektedir (Davey, 1990: 1). Bu desende tek bir analiz birimi bulunmakta ve ilgili durum tüm hatlarıyla incelenmektedir. Bir olay, olay dizisi veya olay sürecinin bütünlüğünün incelenmesi amacıyla kullanılan bir nitel araştırma deseni. Bu desen, bir olayın veya olay sürecinin tüm boyutlarının ve etkilerinin incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bütüncül tek durum deseni ayrıca daha önce çalışılmamış gelecek çalışmalara temel olabilecek bir çalışma yapılması için önemli görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 313). Restoran gelir yönetimi kavramının da ülkemizde çok yeni olması bu sebebiyle açıklanma ve tüm yönleriyle incelenmesi gerektiği düşünüldüğünden çalışma bütüncül tek durum deseni ile tasarlanmıştır.

3.2.2. Örneklem

Görüşme soruları belirlendikten sonra görüşme yapılacak katılımcılar belirlenmiş ve iletişim bilgileri toplanmıştır. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Durum çalışmalarında örnekleme yaparken çalışılan duruma ilişkin bilgi alınması açısından öncelikli olarak amaçlı örnekleme önerilmektedir (Creswel, 2013: 100). Bu doğrultuda katılımcıları seçmeden önce ön araştırma yapılarak araştırma konusunda zengin bilgi birikimi olduğu düşünülen departmanlardan ve kişilerden seçilmeye özen gösterilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi araştırılan durumdaki olgu ve olayların keşfedilmesine ve açıklanmasına katkı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 116). Amaçlı örnekleme yöntemi araştırılan olguya ilişkin zengin bilgi birikimine ulaşılması amacıyla nitel araştırmalarda yaygın şekilde kullanılmaktadır (Palinkas vd., 2015: 533). Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi dahilinde stratejik örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik yöntemi görece olarak küçük bir örneklem grubu ile araştırma konusuna en verimli katkıyı sağlayacak çeşitlilikte bireylerin seçilmesini amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 117-118). Araştırmanın örneklemini zincir restoranların yönetiminde bulunan paydaşlar arasından seçilmiş kişiler oluşturmaktadır.

Örnekleme dahil edilen katılımcıların tüm restoranların işleyişine hakim, geliştirilen stratejileri yöneten ya da fikir bildiren zincir işletmelerin merkezi yönetim biriminde bulunmasına özen gösterilmiştir.

Nitel araştırmalarda örneklem sayısı konusunda herhangi bir sınır bulunmamaktadır (Patton, 2002: 244). Örneklem büyüklüğü araştırılan konuya, araştırmacının amacına, güvenilirliğinin sağlanabilmesine, zaman ve imkanlara göre değişebilmektedir. Örneklem büyüklüğü bazı durumlarda bir kişiyle de sınırlandırabilmektedir. Çok özel bir olayın ya da kişinin araştırılmadığı, bir konunun araştırıldığı nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü elde edilen veri miktarıyla belirlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 367). Elde edilen verinin fazlalığı ve görüşmeler esnasında alınan bilgilerin birbirini tekrar etmeye başlayana kadar veri toplanmaya devam edilir. Veri doygunluğuna erişilmesi yeterli verinin toplandığına dair güçlü bir kanıttır (Kozak, 2018: 102-103). Bu kapsamda çalışmanın evrenini tam hizmet veren zincir restoranlar oluştururken örneklemini ise bu zincir restoranların üst yönetim birimlerinde çalışan sekiz katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların isimleri K1, K2, K3 şeklinde sıralı bir biçimde K1 ile K8 arasında kodlar ile tanımlanmıştır.

3.2.3. Veri toplama

Nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama teknikleri arasında en yaygın olanı görüşme tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 128). Görüşme tekniği katılımcıya bir dizi soru sorarak araştırılan konu hakkında katılımcının bilgi, düşünce ve deneyimlerini öğrenmemize yardımcı olmaktadır (Kozak, 2018: 81). Görüşme yöntemi genellikle yüz yüze yapılsa da telefon ya da görüntülü iletişim olanakları ile de yapılabilmektedir. Görüşmelerin yüz yüze yapılması araştırmanın derinliğini arttıran bir husus olarak görülmektedir (Yüksel, 2020: 547-548). Görüşmeler için araştırılan konuyu anlamamızı sağlayacak, istenilen bilgilere erişmemize olanak sağlayacak görüşme soruları hazırlanır (Bal, 2021: 162). Görüşme esnasında sorulacak soruların anlaşılabilir ve açık bir şekilde katılımcıya iletilmesi ve gerekli durumlarda ek sorular sorarak konunun derinleştirilmesi görüşmelerin daha verimli sonuçlanmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 134-135). Bu sebeple çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular hedeflenen bilgilerin elde edilmesi amacıyla önceden hazırlanmaktadır. Bununla birlikte görüşme esnasında gerekli görüldüğü takdirde sorular detaylandırılabilir veya soruların sırası değiştirilebilmektedir. Bu yöntem, özellikle araştırmacının konuyu derinlemesine incelemesi ve katılımcıların kişisel deneyimleri ve görüşlerini ayrıntılı olarak incelemesi gerektiğinde kullanılmaktadır. Ayrıca araştırmacı araştırma çerçevesinde konuya katkı sağlayacağını düşündüğü ek bir bilgi için

hazırlanan soru formunun dışında farklı bir soru sorabilmektedir. Tüm bu hususlar elde edilecek verilerin derinliğine katkı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2021: 130; Bal, 2021: 163-164).

Çalışmanın amacına uygun olarak, görüşme sorularının hazırlanması için detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu tarama, çalışmanın konusu ile ilgili mevcut bilgiye dayanarak, soruların oluşmasına ve kapsamına ilişkin bir kavramsal çerçeve oluşturulmasına olanak tanımıştır. Tarama sonucunda, çalışma amacına uygun olarak seçilen sorular araştırmacının tez danışmanı tarafından incelenerek, anlaşılabilirlik ve doğruluk açısından değerlendirilmiştir. Çalışmamızda kullanılacak görüşme sorularının geçerli ve güvenilir olmasını sağlamak amacıyla, hazırlanan sorular uzman görüşü formu formatında konuda uzman iki akademisyene mail yoluyla iletilmiştir. Uzmanların verdikleri geri bildirimler doğrultusunda, soruların anlaşılabilirliği ve uygunluğu açısından gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Özellikle, bazı sorular çıkarılmış veya düzenlenmiş, diğerleri ise detaylandırılmıştır. Bu sayede, çalışmamızda kullanacağımız görüşme soruları, amacımıza uygun olarak, katılımcıların anlayabileceği ve cevap vereceği şekilde tasarlanmıştır. Son olarak çalışmada kullanılacak görüşme soruları, çalışma örnekleminde iki sektör temsilcisi tarafından gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda çalışılmaya uygun hale getirilmiştir. Çalışma soruları iki grupta toplanmıştır. Birinci grup sorular, yapılan uygulamaların tespit edilmesini ve anlaşılmasını amaçlamakta ikinci grup sorular ise, sürecin işleyişi ile ilgili bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında kullanılan sorular Ek1 de verilmiştir.

Veri toplama süreci okuyucunun daha iyi anlayabileceği bir tablo ile sunulmuştur.

Tablo 3.1. Araştırma Yönteminin Veri Toplama Araçları Çerçevesinde Açıklanması

Aşamalar	Süreç	Amaç	Sonuç
1. Aşama	Literatür Taraması	Gelir yönetiminin restoranlarda kullanımına ilişkin çalışmaların incelenmesi.	Gelir yönetimi uygulamaları restoranlarda nasıl kullanılmaktadır? Restorana özgü özelliklerin gelir yönetimi uygulamalarıyla ilişkileri nelerdir? Sorularına yanıt arandı.
2. Aşama	Araştırma sorularının oluşturulması	Literatür taraması yapıldı. Akademisyen görüşleri alındı. Sektör temsilcisi görüşleri alındı.	Literatür taraması sonucunda sorular belirlendi. Daha sonra bu soruları iki akademisyen ve iki işletmeciye soruldu. Verilen yanıtlar doğrultusunda sorular hem akademisyen hem de işletmeci bakış açılarını dikkate alarak sorularınızı revize edildi.
3. Aşama	Gözlem	Biçimlendirilmiş bir gözlem formu olmadan görüşmeler öncesinde restoranlara gidip gözlem yapıldı.	Planlanan görüşmelerden bir süre önce restoranlara gidip restoran operasyonları gözlenmiş, görüşmeler esnasında gerekli görülen yerlerde ek sorular ile detaylar sorulmuştur.
4. Aşama	Görüşme	Restoran yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme	Restoran yöneticileri ile planlanan görüşme saatlerinde görüşmeler yapılarak çalışma kapsamında hazırlanan

		formu yardımıyla görüşmeler yapıldı.	sorular sorulmuş gerekli veriler elde edilmiştir.
--	--	--------------------------------------	---

3.2.3.1. Görüşme

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere ilişkin katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamak amacıyla hazırlanan “Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler” tablosu, katılımcıların yaş aralığı, eğitim düzeyi, iş durumu gibi bilgileri içermektedir.

Tablo 3.2. Katılımcılara İlişkin Demografik İçerikler

Katılımcı kodu	Yaş	Eğitim durumu	İşletmedeki pozisyonu	Mesleki tecrübe (çalıştığı işletme)	Mesleki tecrübe (toplam)
K-1	51	Lise	Mutfak Koordinatörü	15 yıl	31 yıl
K-2	49	Lise	Genel Müdür	10 yıl	32 yıl
K-3	49	Üniversite	Genel Müdür	2 yıl 11 ay	22 yıl
K-4	43	Lise	Mutfak Koordinatörü	17 yıl	28 yıl
K-5	37	Üniversite	Bölge Müdürü	6 ay	12 yıl
K-6	37	Üniversite	Finans Koordinatörü	6 yıl 5 ay	13 yıl
K-7	45	Lise	Şube Müdürü	16 yıl 8 ay	18 yıl
K-8	50	Üniversite	Muhasebe Koordinatörü	12 yıl 5 ay	25 yıl

Seçilen katılımcılar ile yapılan görüşmeler, 21 Eylül 2022 - 06 Ekim 2022 tarihleri arasında yedi, 24 Kasım 2022 tarihinde ise bir görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere katılmak için katılımcıların müsait olduğu zaman dilimleri dikkate alınarak randevular alınmıştır. Tüm katılımcılar görüşmelere tamamen gönüllü olarak katılmışlardır ve iletişim kurulan 9 katılımcıdan 8'i araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Katılımcı sayısının belirlenmesinde birkaç etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden ilki ise araştırmacı imkanlarının kısıtlılığı ve yöneticiler ile iletişimin sınırlılığıdır. Araştırmacının farklı bir şehirde bulunması ve araştırma kapsamında görüşme yapılması muhtemel yöneticilerin azlığı bununla birlikte yöneticiler ile iletişimin sınırlı olması zaman ve maliyet açısından araştırmaya bazı kısıtlılıklar vermektedir. Yapılan 8 görüşme sonucunda elde edilen verilerin araştırmacı ve danışman öğretim üyesi ile birlikte yeterli doygunluğa ulaştığı belirlenerek görüşmeler sonlandırılmıştır.

Tüm görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş ve ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerin başlamasından önce katılımcılardan ses kaydı yapılmasına dair onay alınmıştır.

Tablo 3.3. Görüşmelere İlişkin Bilgiler

Katılımcı kodu	Görüşme süresi	Elde edilen yazılı sayfa sayısı	Elde edilen sözcük sayısı
K-1	35 dk	8	2816
K-2	1 saat 15 dk	15	5831
K-3	1 saat 8 dk	15	5807
K-4	40 dk	11	3913
K-5	1 saat 5 dk	14	5460
K-6	35 dk	10	3157
K-7	31 dk	9	3041
K-8	1 saat 17 dk	14	5199

Tablo 3.4. Görüşme Yapılan İşletmelere İlişkin Bilgiler

Katılımcı kodu	İşletmenin Kuruluş Tarihi	İşletme Merkezi	Şube Sayısı	İşletme Niteliği
K-1	2002	Türkiye	38	Tam Hizmet
K-2	1990	Uluslararası	260	Fırın-Restoran
K-3	2001	Türkiye	17	Tam Hizmet Kafe-Bistro
K-4	2003	Türkiye	9	Tam Hizmet
K-5	2008	Türkiye	34	Tam Hizmet
K-6	2007	Türkiye	65	Tam Hizmet
K-7	2005	Türkiye	11	Tam Hizmet
K-8	2002	Türkiye	14	Tam Hizmet Kafe Bistro

Çalışmada yer alan işletmeler tam hizmet sunan ve açılışından kapanışına kadar olan süreçte müşteri akışını sağlamaya çalışan zincir restoranlardır. Bu restoranlar genellikle kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği hizmeti verirler ve her birinin kendine özgü konsepti bulunmaktadır. Seçilen zincir restoranlar günün her saatinde müşterilere hizmet vermekte ve merkezi bir yönetim tarafından çeşitli stratejilerle yönetilmektedir. Bu durum çeşitli gelir yönetimi uygulamalarının kullanılma ihtimalini de artırmaktadır. Seçilen zincir restoranların çoğu Türkiye'de olmasına rağmen birçoğunun yurt dışı şubeleri de bulunmaktadır. Zincir restoran örneğininin yurt dışı şubelerinin olması işletmelerin uluslararası alanda da başarılı olduğunu göstermektedir. Bu durum ayrıca zincir restoranların belirli bir kalite standartı ve hizmet sunumu sağlama konusunda uzman olduklarını da göstermektedir.

3.3. Veri Analizi

Nitel araştırmalarda analizler nicel araştırmalardaki gibi sayısal veriler şeklinde değil elde bulunan verinin içeriğini anlamaya yöneliktir. Bu sebeple nitel veri analizi literatürde çoğunlukla karşımıza ‘‘içerik analizi’’ olarak çıkar. İçerik analizinde elde edilen veriler öncelikle kavramsallaştırılır, sonrasında ise temalar halinde birbirleri ile olan ilişkileri incelenir (Yıldırım ve şimşek, 2021: 243). İçerik analizi elde edilen verilerden anlam çıkarmak ve amaçlanan bilgileri elde etmek için sistematik olarak inceleme ve yorumlama yapmaktır (Bal, 2021: 250). İncelenen veri içerisinden bilgi içeren cümlelerin seçilerek ne anlama geldiğini, neyi kastettiğini, bize hangi bilginin temel parçasını verdiğini bulup çıkararak bir sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır (Kozak, 2018: 125). Araştırmanın veri geçerliliğinin sağlanması amacıyla verilerin doğru toplanması ve yorumlanması hedeflenmiştir. Veriler ses kayıt cihazı ile toplanmış sonrasında yazıya geçirilmiştir. Yazıya geçirilen verilerin doğruluğu kontrol edildikten sonra araştırmacı tarafından Envivo nitel analiz programı kullanılarak içerik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ana tema ve alt temalar belirlenmiş ve bu veriler iki akademisyenin görüşleri doğrultusunda düzenlenerek son halleri oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarının tekrarlanabilir ve tutarlı olması amaçlanarak verilerin güvenilirliği sağlanmıştır. Bu doğrultuda, verilerin doğru bir şekilde elde edilmesi için uygun kaynakların kullanıma ve doğru yöntemlerle analiz etmeye zen gösterilmiştir.

3.4. Bulgular

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve sonuçlar tablo halinde sunulmuştur. Bu tablo, elde edilen ana temaları, alt temaları ve açıklamaları içermektedir. Okuyucunun çalışmanın sonuçlarını kolayca anlayarak karşılaştırmasına ve değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Ardından, katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlar temalara göre analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır.

Tablo 3.5. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular.

Ana Tema	Alt Tema	Açıklama
İşlevsellik	Yaşamsallık	Yaşamsallığı sağlamak için sürdürülebilir kazanç düzeyine ulaşma.
	Gelir Artışı	Elde bulunan kapasite ve hizmetler ile daha yüksek kazançlar.
	Performans Verisi	Restoran kazançları ve karlılığı hakkında bilgi edinme.
	Maliyet Yönetimi	Personel maliyetleri, enerji maliyetleri, hammadde maliyetleri, bilgi teknolojileri ve maliyetlerinin kontrolünün sağlanması.
	Tedarik	Satın alınan hammaddelerin uygun fiyatta ve kaliteli olması.

Strateiler	Rezervasyon	Rezervasyon kabul ederken gelir kaybı yaşamamak için önceden arama, ön ödeme alma, sadece gruplar için rezervasyon kabulü, restoran yoğunluğunun düşük olduğu dönemlere rezervasyon alma gibi stratejiler kullanma.
	Kapasite Yönetimi	Sahip olunan kapasiteden en yüksek verimin alınması.
	Talep Yönetimi	Talebin yoğun ve düşük olduğu dönemlerde çeşitli stratejiler ile dengeleme yapılması.
	Menü Yönetimi	Menü öğelerinin ve karlılıklarının belirlenmesi.
	Stratejik Yönetim	Restorana özgü gelir artırma stratejilerin oluşturulma sürecinde tecrübeye dayalı kararlar ve bu kararlar doğrultusunda uygulanan gelir artırma stratejileri.
	Sistemler	Gelir Yönetiminde kullanılan bilgi teknolojileri sistemleri.
Süreç	Veri Tabanı oluşturma	İşletme verilerinin düzenli olarak takip edilmesi
	Bilgi Yönetim Süreci	Firma içerisinde birimler arasında bilgi akışı ve strateji geliştirme ortaklığı
Performans	Performans izleme	Gelir yönetimi öncesi ve sonrası performans takibi yapılması
	Performans ölçütleri	İzlemede kullanılan ölçütler

Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen ana tema, alt tema ve yorumlamaları Tablo 3.1.'de verilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular restoranların gelir yönetimi uygulamaları yaparken neyi amaçladığı, hangi stratejilerin nasıl kullanıldığı, süreçte nelerin öne çıktığı ve performans ile ilişkisinin nasıl sağlandığını gösteren sonuçlar vermektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda görüşme bulguları analiz edilerek tablolar ve yorumlamalar halinde verilmiştir.

Elde edilen veriler analiz edildiğinde işlevsellik, stratejiler, süreç ve performans ana temaları karşımıza çıkmaktadır. İşlevsellik ana teması restoran işletmelerinin gelir yönetimini hangi amaçlarla kullandığını, süreç ana teması verilerin nasıl işlendiğini ve performans ana teması ise restoran kazançlarının takibinin nasıl yapıldığını göstermektedir.

İşlevsellik ana teması gelir yönetimi uygulamalarının hangi amaçlarla kullanıldığını tanımlamaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan temalar Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.6. İşlevsellik Ana Teması ve Alt Temaları

İşlevsellik	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8
Yaşamsallık				√			√	
Gelir Artışı		√			√			√
Performans Verisi			√			√		

Maliyet Yönetimi	√			√	√			√
Tedarik	√							

Yaşamsallık teması araştırmaya katılan bireylerin işletmelerin sürdürülebilir karlılık oranlarıyla varlıklarını devam ettirebilmeleri için gelir yönetimi uygulamalarının gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda zincir restoranların gelir yönetimi uygulamalarını kullanmasının başlıca amaçlarından birinin işletmenin varlığını sürdürmesine yardımcı olacak kazanç düzeyini korumak olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular ile ilgili K4 ve K5 numaralı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Restoran gelir yönetimi restoran kazancının devamlılığı için önemli bir konudur.”

“Restoranın kazançlarının devamlılığı için gelir yönetimi önem arz etmektedir. Gelirlerin hedeflenen miktarlarda olması gerekir aksi takdirde restorani kapatmak zorunda kalırsınız.”

Gelir artışı teması katılımcıların işletme karlılığını artırmak için gelir yönetimi uygulamalarını kullandıklarını belirtmektedir. Zincir restoran yöneticileri bu uygulamaları çoğunlukla hedefkarlılığa ulaşmada bir araç olarak görmekte ve bu uygulamaların kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda K2, K5 ve K8 numaralı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Yatırımcının kar edebilmesi için hedeflenmiş kar oranıyla ilerlemesi gerekiyor. Tüm maliyetlerinizi çıkardığınızda hedeflediğiniz oranda kar edilebilmesi için planlama yapmanız gerekiyor.”

“Restoranlarınızın açık kalabilmesi için fiyatlandırmalarınızı doğru yapmanız, restoran trendlerini takip etmeniz ve maliyetlerinizi iyi yönetmeniz gerekmektedir.”

“Gelir yönetimi restoranların hedeflenen kazançlara ulaşmaları için yaptığı stratejilerdir.”

Performans verisi teması, işletmelerin gelir yönetimi stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek için verilerin takip edildiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde, restoranlarda gelir yönetimi yaparken performans verilerinin önemine vurgu yapıldığı görülmektedir. Restoran performansının değerlendirilmesinin gelir yönetiminde ilk adım olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, düzenli para akışının olduğu restoran endüstrisinde yönetim ve performans takibinin önemli olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu görüşler, restoranların gelir yönetiminde performans verilerinin kullanımının ve takibinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda K3 ve K6 kodlu katılımcıların görüşleri aşağıdadır.

“Restoranlarda gelir yönetimi yaparken ilk olarak restoran performansını değerlendiriyoruz.”

“Temelde sattığın ürün karşılığında para alıyorsun. Paranın hızlı bir şekilde kasaya girdiği sistemde mutlaka bir yönetim ve performans takibi olmalıdır.”

Katılımcıların paylaştığı görüşler maliyet yönetimi teması çerçevesinde gelir yönetimi için önemli görülmektedir. Katılımcılar satın alınan ürünlerin kalitesi ve fiyatlarını değerlendirerek hem maliyetleri azaltmaya hem de müşteri memnuniyetini artırmaya çalışmaktadır. Merkezi üretim gibi stratejiler de ürün maliyetlerini ve zayıatları en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Restoranların açık kalabilmesi için doğru fiyatlandırma ve maliyet yönetimi de oldukça önemli görülmektedir. Restoran içerisindeki tüm maliyetlerin kontrol altında tutulması, karlılığı yüksek ürünlerin tercih edilmesi de kazançların artırılması açısından önemlidir. Tüm bu faktörlerin iyi yönetimi, işletmelerin maliyetlerini azaltarak karlılıklarını artırmalarına yardımcı olacaktır. Bu bağlamda K1, K4, K5 ve K8 kodlu katılımcıların görüşleri aşağıdadır.

“Aldığınız ürünü hem kaliteli hem de ucuz almalısınız. Bunun için gerekli araştırmaları yapıp bir yıllık stok ürünler almaya çalışıyoruz. Ürün maliyetlerini ve zayıatları en aza indirebilmek için merkezi üretim yapıyoruz.”

“Maliyetlerin iyi yönetilmesi ve kontrol altında tutulmasıyla kazançların artırılmaya çalışıldığı stratejiler bütünüdür.”

“Restoranın açık kalabilmesi için fiyatlandırmalarınızı doğru yapmanız, maliyetlerinizi iyi yönetmeniz gerekmektedir.”

“Bu bağlamda restoran içerisindeki tüm maliyetlerimizi kontrol altında tutarak karlılığı yüksek ürünleri daha fazla satmaya çalışıyoruz.”

Maliyet yönetimi teması ile bağlantılı olan tedarik teması da bir katılımcı tarafından gelir yönetiminin önemli bir parçası olarak vurgulanmaktadır. Kaliteli ve ucuz hammadde satın alarak ürün maliyetlerini düşürmek, doğru ürünü doğru fiyattan satın alarak karlılığı artırmak, restoranların gelir yönetiminde benimsediği stratejilerdendir. İyi tedarik yönetimi, işletmelerin doğru tedarikçileri seçmesi, stok yönetimi ve satın alma süreçlerinde etkin olması ile gelir yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, restoranların tedarik yönetimi stratejileri de gelir yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda K1 kodlu katılımcı görüşü aşağıdadır.

“Gelir yönetimi için doğru hammaddeyi satın almak diyebiliriz. Aldığınız ürünü hem kaliteli hem de ucuz almalısınız. Benim gelir yönetimine yönelik en büyük stratejim ise doğru ürünü doğru fiyattan alarak karlılığımı artırmaktır.”

Restoran endüstrisi, tüketici taleplerinin ve değişen pazar koşullarının etkisi altında sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin başarılı olabilmesi için stratejilere odaklanması gerekmektedir. Stratejiler ana teması altında, işletmelerin gelir artışı elde etmeleri için rezervasyon, kapasite, talep ve menü yönetimi gibi stratejik araçları kullanmaları gerekmektedir. Özellikle, tüketicilerin önceden planlama yapmalarına olanak tanıyan rezervasyon sistemleri, kapasite yönetimi stratejileri, tüketici taleplerinin tahmin edilmesi için kullanılan talep yönetimi teknikleri ve menü planlama stratejileri işletmelerin karlılıklarını artırmalarına yardımcı olurken, müşteri memnuniyetini de artırmaktadır. Bu nedenle, başarılı bir işletme için stratejik yönetim ve bilgi teknoloji sistemlerinin etkin bir şekilde kullanımı kaçınılmazdır.

Stratejiler ana teması zincir restoranların hangi gelir yönetimi uygulamalarının kullanıldığını tanımlamaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan temalar Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Stratejiler Ana Teması ve Alt Temaları

Stratejiler	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8
Rezervasyon				√	√	√		√
Kapasite Yönetimi	√	√	√	√	√	√	√	√
Talep Yönetimi	√	√	√	√	√	√	√	√
Menü Yönetimi	√	√	√	√	√	√	√	√
Stratejik Yönetim	√	√	√	√	√	√	√	√
Sistemler	√	√	√	√	√	√	√	√

Katılımcılar rezervasyonların kapasite ve talep yönetimi açısından önemli bir stratejik araç olduğunu belirtmektedir. Yoğunluğun az olduğu dönemlerde rezervasyon almaya çalışan restoranlar, maliyetlerini ve kapasitelerini daha etkin bir şekilde yönetebilmektedir. Rezervasyon yaptırmak isteyen büyük gruplar için ön ödeme talep etmek gibi stratejiler ile olası gelir kayıplarının önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, sevgililer günü gibi özel günlerde müşterilerin randevularını garanti altına almak için rezervasyon sistemine geçmenin, müşteri memnuniyetini artıracığı ve katora almak gibi ön ödeme uygulamaları ile müşterilerin rezervasyonlarına gelme oranını artıracığı belirtilmektedir. Tüm rezervasyonlardan ön ödeme almanın ise tam tersi etkiyle müşteri memnuniyetsizliği yaratacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda K4, K5, K6 ve K8 kodlu katılımcıların görüşleri aşağıdadır.

“Rezervasyon yaptırmak isteyen müşterilerimiz olursa yoğun dönemlerde değil yoğunluğun az olduğu dönemlerde rezervasyon almaya çalışıyoruz. Büyük gruplar rezervasyon yaptırdığında ise rezervasyonda belirtilen sayı üzerinden ödeme alınır.

Belirtilen kişi sayısına göre menüler hazırlandığı için bu sayının üzerinde ödeme alınabilir fakat aşağısında ödeme alınmaz.”

“Sadece büyük gruplar geleceğinde ön hazırlık yapabilmek için rezervasyon alıyoruz. Yapılan rezervasyon yoğun olan saat aralığında yapılmışsa ön ödeme alıyoruz.”

“Rezervasyonları sadece sevgililer günü gibi özel günlerde kullanıyoruz. Bu arada geçmişte rezervasyon sistemine geçerek kapora almayı denedik. Bu sistem verimli de olmuştu, çünkü kapora aldığımız rezervasyonlarda müşterilerin rezervasyonlarına gelme oranı artmıştı.”

“Restoranlarımızda rezervasyon yapmak isteyen müşterilerimiz dört kişinin altında ise herhangi tedbir uygulaması kullanmıyoruz. Büyük gruplar rezervasyon yaptırmak istediği zaman belirli miktarda ücret talep ediyoruz.”

Rezervasyon kabul etmediğini belirten bir yönetici ise kapasite yönetimini karşılama personellerinin yönlendirmeleri ile yapmaya çalıştığını belirtmektedir. Bu noktada müşterileri uygun masalara yönlendirerek masa boyutu ve müşteri grup boyutu eşleşmesi sağlanmakta, boş kalan sandalyelerden oluşan gelir kaybı azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda K1 numaralı katılımcı görüşü aşağıdadır.

“Restoranlarımızda rezervasyon kabul etmiyoruz. Bunun yerine restorana geldiklerinde yardımcı olmaya çalışıyoruz ve bunu da rezervasyon talebi olunca müşterimize iletiyoruz.”

Katılımcılar kapasite teması çerçevesinde çoğunlukla masaların esnekliği, boyutları ve düzenlenmesi konularına odaklanmaktadır. Bazı restoranlar farklı boyutlarda masalar kullanırken, bazıları ise sadece standart boyutlarda masalar kullanmaktadır. Tüm katılımcılar büyük gruplar geldiğinde masaları birleştirerek alan sağlamak ve müşteri sayısına göre masaları hızlıca düzenlemektedir. Restoranlar, masa düzenlerini restoranın fiziksel yapısına göre tasarlayarak, verimli bir şekilde kullanmaya da çalışmaktadır. Ayrıca çalışanlar aracılığıyla müşterileri doğru masalarla eşleştirerek kapasiteyi tam olarak kullanmaya çalışmaktadır. Katılımcıların tamamı masa düzenlemeleri ile kapasitelerini etkili kullanmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Sonuç olarak, restoranların kapasite yönetimi için esnek bir masa düzenine ve müşterilerin sayısına göre hızlıca düzenleme yapma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda tüm katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Farklı müşteri grupları için farklı boyutlarda masalarımız var. Büyük gruplar geldiğinde ise müsait masaları birleştirerek alan sağlıyoruz.”

“Restoranlarımızdaki masalar genellikle iki kişilik kare masalardır. Bu masalar gereken yerlerde birleştirilebildiği ya da ayrılabilirdiği için bize esneklik sağlıyor. Günlük rahat bir restoran olduğumuz için masa düzeninde anlık değişiklikler sağlayabiliyoruz.”

“Restoranlarda masa düzeninin esnek olabilmesi çok önemlidir. Bu sebeple masalarımızın birleştirilebilir olmasına önem veriyoruz. Envanterimizin çoğunluğunu dört kişilik masalar oluştursa da iki kişilik ve altı kişilik masalarımız da mevcuttur. Grup masalarını genellikle arkalara konumlandırırken iki kişilik masaları daha çok kenarlara konumlandırmaya çalışıyoruz.”

“Restoranlarımızda hem büyük grup masaları hem de ikişer kişilik birleştirilebilir masalar kullanıyoruz. Müşterilerimiz geldiğinde ya da kalktıklarında masa düzenimizi hızlıca ayarlayabiliyoruz.”

“Restoranlarımızda masalarımızı restoranın fiziksel yapısına göre dizayn ederek verimli şekilde kullanmaya çalışıyoruz. Hem birleştirilebilir kare masalar hem de yuvarlak masalar kullanıyoruz. Yuvarlak masalar büyük grupları ağırlarken kolaylık sağlıyor, kare masalar da bize esneklik sağlıyor.”

“Biz tüm restoranlarımızda 80x80 kare, iki kişinin karşılıklı oturabildiği masalar kullanıyoruz. Bu masalar bize restoran içerisinde müşteri yerleştirirken esneklik sağlıyor. Altı kişilik bir grup geldiğinde üç masayı birleştirip o grubu oturatabiliyoruz. Tam tersi altı kişilik masaya iki kişi geldiğinde de o masayı ayırıyoruz.”

“Salonun içinde birkaç büyük masa haricinde masalarımızın çoğu standart kare masalardır. Masalarımız yapısı bize esneklik şansı tanıyor, gelen müşterilerin kişi sayılarına göre hızlıca düzenleme yapabiliyoruz.”

“Restoranlarımızda iki, dört, altı ve on iki kişilik masalarımız bulunuyor. Gelen müşteriler restoran girişinde karşılanarak kaç kişi olacakları soruluyor, daha sonra personelimiz tarafından masaya yönlendiriliyor. Çalışanımız müşterileri mümkün olduğunca doğru masalarla eşleştirip kapasiteyi tam olarak kullanmamıza olanak sağlıyor.”

Katılımcılar, talep yönetimi teması çerçevesinde talebin kapasiteyi aştığı zamanlarda restoranın müşteri memnuniyetini artırmak ve müşterilerin kaybedilmesini önlemek için servis hızını artırarak müşterilerin masaları işgal ettiği süreyi azaltmaya çalışmaktadır. Ayrıca müşterileri bekleme salonlarına alarak ikramlarda bulunulması ve sırada bekleyen müşterilerin siparişlerini beklerken almak gibi çeşitli yöntemlerle de bekleme sürelerini mümkün olduğunca içeride geçirmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu tür stratejiler, restoranın kapasite sınırlarını aştığı durumlarda bile müşteri memnuniyetini artırmaya yardımcı olmaktadır. Müşteri bekleme sürelerinin tamamen önlenmesi mümkün olmayabilir, bu nedenle restoranların bu tür durumlarda açık ve şeffaf olması, müşterilere bekleyecekleri süre hakkında bilgi vermesi ve mümkün olan en iyi deneyimi sağlamak için çaba göstermesi önemli görülmektedir. Tüm bu stratejiler, işletmelerin talep yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar benimseyerek kapasite aşımı durumlarında müşteri memnuniyetini ve işletme performansını artırmaya çalıştığını göstermektedir. Bu bağlamda K2, K4, K5, K7 ve K8 numaralı katılımcıların görüşleri aşağıdadır.

“Müşterimiz geldiğinde masalarda yer yoksa az önce söylediğim komünal (topluluk masası) masaya yönlendirmeye çalışıyoruz.”

“Servis aşamalarını mümkün olan hızlı şekilde gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Servis öncesi mutfak ve servis personelimiz gerekli ön hazırlıkları yapıp servisi olabildiğince hızlandırmaya çalışıyor. Hızlı servisin sonucunda da müşterilerin masaları işgal ettiği süre azalıyor. Müşterilerimiz beklerken barımızda ikramlarda bulunuyoruz. Bize gelen müşteriye çevredeki restoranlara göndermemek adına mümkün olduğunca içerde tutmaya ve masaya almaya çalışıyoruz. Restoranımızda büyük yoğunluk yaşandığı zamanlarda kapıdaki çalışanımız müşterilerin isimlerini not alarak sıraya koyuyor. Çalışanımız müşterileri restorana alırken de hem önce gelen müşteriye önce almaya hem de grup sayıları ile masaları eşleştirmeye çalışıyor.”

“Tüm masalar dolduğunda hala kapıda bekleyen birileri varsa masa dönüşünü hızlandırmaya çalışıyoruz. Bunun için tüm servis aşamalarında hızlı olmalısınız.”

“İşletme olarak servislerimizi mümkün olduğunca hızlı vermeye çalışıyoruz. Tüm masalar dolduğunda sırada bekleyen müşterilerimize menüye incelemelerini söylüyoruz. Bu şekilde masaya geçtiklerinde siparişlerinin hızlı bir şekilde oluşturulacağını belirtiyoruz.”

“Masa dönüş hızını arttırmak için de servis aşamalarını hızlandırıyoruz. En uzun servis süremiz yirmi beş dakika bu sayede hem masa dönüşlerini hızlandırıyoruz hem de müşteri memnuniyetini artırıyoruz. Restoranımız dolduğunda kapıda bekleyen müşterilerimizi mümkün olduğunca içeri almaya çalışıyoruz. Müşterileri bar sandalyelerimizin olduğu kısımlarda bir süre bekletip müsait yer oldukça masalara yerleştiriyoruz.”

Bir katılımcı ise kapasite aşımının olduğu dönemlerde müşterilerin masadan daha hızlı kalkmasıyla alakalı bir örneği paylaştı. Bu bağlamda K6 kodlu katılımcının görüşü aşağıdadır.

“ Gittiğim bir esnaf lokantasında böyle bir strateji ile karşılaşmıştım. Yemekten sonra çay servisi yapmıyorlardı, bu sayede yemeğini yiyen hızlıca kalkıyordu. Bu şekilde bir strateji ile müşteri sürekli yenileniyordu.”

Kapasite yönetimi teması çerçevesinde masa dönüş hızının artırılmasına yönelik stratejiler de bulunmaktadır. Katılımcılar, müşteri girişinden itibaren hızlı bir şekilde harekete geçerek servisin hızlı olması için çaba sarf ettiklerini belirtmektedir. Servis süreçlerinin hızlandırılmasının daha fazla müşteriye hizmet verebilmek için gerekli olduğu da belirtilmektedir. Müşterilerin masada geçirdikleri süreleri kontrol edebilmek adına servis aşamalarının belirli süre sınırları dahilinde yapıldığı vurgulanmaktadır. Katılımcılar servis süreçlerinin hızlandırılması için çeşitli bilgisayar programları kullandıklarını ve danışmanlık hizmetleri aldıklarını da belirtmektedir. Bu bağlamda (K2), (K3), (K4), (K5), (K6), (K7) ve (K8) kodlu katılımcının görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Müşteri sipariş verdiğinde olabildiğince hızlı davranmaya çalışıyoruz.”

“Bu sebeple servis aşamalarını hızlandırmaya çalışıyoruz. Ön hazırlık yaparak siparişleri hızlı vermeye çalışıyoruz. Müşteri yemeğini bitirir bitirmez de masayı topluyoruz. Bununla ilgili servis standartlarımız var. Müşteriyi karşılama, sipariş alma, masayı toplama gibi aşamalarda dakika sınırlarımız var o süreler içerisinde yapmaya çalışıyoruz.”

“Tüm servis aşamalarında hızlı olmaya gayret gösteriyoruz. Servisin hızlı olması hem masa dönüş hızlarımıza katkı sağlıyor hem de müşteri taleplerini karşılıyor. Siparişlerin alınıp mutfığa iletilmesi konusunda kullandığımız bilgisayar programları süreyi oldukça kısaltıyor.”

“Müşteriler sipariş vermeden oturmaya devam ediyorlarsa genellikle masayı toplamaya başlıyoruz. Eğer bir satış yapılmıyorsa masanın bir sonraki müşteriye hazır olması bize ek zaman kazandıracaktır.”

“Tüm servis süreçlerinin yönetimi için danışmanlık alıyoruz. Ayrıca restoranlarımızdaki kameralar ile bir misafirin kaç saniyede karşılandığını, ne kadar sürede masaya alındığını, yemeğin ne kadar sürede çıktığını, masaya ne kadar sürede gittiğini ve hesap istendiğinde ne kadar sürede verildiğini takip ediyoruz. Tüm bu veriler ile servis süreci performansını takip ediyoruz.”

“Servis hızı hedeflerimiz var. Müşteri masaya oturduğunda yarım saat içerisinde yemeğini, tatlısını ve çayını servis etmeye çalışıyoruz.”

“Müşterinin siparişini hızlı bir şekilde alıp yirmi -yirmi beş dakika aralığında servisi sağlıyoruz. Yemeğini yedikten sonra ise tatlı önererek satış yapmaya çalışıyoruz.”

Katılımcılar talep yönetimi teması çerçevesinde talebin düşük olduğu dönemlerde ise uyguladıkları çeşitli stratejileri açıklamaktadır. Öncelikle, restoranların sosyal medya kanallarını aktif olarak kullanarak müşteri çekmeye çalıştığı belirtilmektedir. Sosyal medya, günümüzde işletmeler için oldukça etkili bir pazarlama aracı olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra, pazarlama departmanlarının bölgesel reklam ve pazarlama aktiviteleri yaptıkları da belirtilmektedir.

Restoranlar düşük talep dönemlerinde fiyat indirimleri ve promosyonlar yaparak müşterilerin ilgisini çekmeye çalışmaktadır. Ayrıca, sabit menünün yanı sıra mevsimlere özel menüler çıkartmak da bir başka etkili yöntem olarak görülmektedir. Bu sayede, müşterilerin yenilik arayışını kullanarak ilgi çekici ürünler sunulabileceği belirtilmektedir.

Bununla birlikte, restoranların sadece fiyat indirimleri ve promosyonlarla müşteri trafiğini artırmaya çalışması, bazı katılımcılar tarafından uzun vadede sürdürülebilir bir strateji olarak görülmemektedir. Restoranların düşük talep dönemlerinde kaliteli hizmet sunumunu artırmaya ve müşteri deneyimini geliştirmeye de odaklanmaları müşterilerin tekrar restorana gelmelerini ve restoranın kalıcı bir müşteri kitlesi oluşturacağı belirtilmektedir.

Son olarak alım gücünün düşük olduğu bölgelerde bulunan restoranlara müşteri çekmek ve satışlarını artırmak için fiyatları düşürme ve yemek kartları ile ödeme kabul etme stratejileri kullanılmaktadır. Bu strateji, restoranların müşteri çekebilmek için farklı fiyatlandırma politikaları uygulamaları gerektiği gerçeğinden ve restoranların lokasyonlarının ve müşteri kitlesinin farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Yemek kartlarını kabul etmek özellikle düşük gelirli müşteri kitlelerinin sık sık gelmelerini sağlayarak, restoranların sadık müşteri tabanlarını genişletmelerine yardımcı olacaktır. Fiyatların düşürülmesi ve yemek kartlarının kabul edilmesi beraberinde maliyet artışı ve karlılığın azalması gibi sorunlar getireceğinden dikkati yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda tüm katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Trafikini artırmak için günümüzde çok etkili olan sosyal medya kanallarını kullanıyoruz. Sosyal medya kanalları üzerinden çeşitli PR çalışmaları yürütüyoruz.”

“Satışların düştüğü dönemlerde bazı ürünlerimizde indirimler uyguluyoruz. Sabit menümüzün yanında mevsimlere özel menüler çıkartıyoruz. İnsanların yeni bir şeyler deneme arzularını kullanıyoruz.”

“Biz restoranlarımızda sosyal medyayı aktif kullanarak, sponsorlu postlar paylaşarak müşteri çekmeye çalışıyoruz.”

“Sosyal medya aracılığı ile de reklamlar veriyoruz. Restoranlarda genellikle saat dört ile altı arasında müşteri düşüşleri olur. Bu saat aralığında çeşitli indirim ve promosyonlar yaparak müşteri akışını sağlamaya çalışırız.”

“Sosyal medya reklamları bu konuda bize çok yardımcı oluyor. İnsanların tatlı yemek isteyebileceği saatlerde tatlılarımızın fotoğraflarını sponsorlu postlar ile paylaşıyoruz. Yine müşteri akışını sağlamak için dönemsel olarak kampanyalı menüler veya happy hours saatleri yapıyoruz.”

“Bu noktada pazarlama departmanımız devreye giriyor. Onlar, restoranlarımızın buldukları bölgelerde açık hava ve sosyal medya reklamları ile çeşitli pazarlama aktiviteleri yapıyor. Özellikle sosyal medya reklamları çok etkili oluyor. Bir şubemizde müşteri trafiği azaldığı zaman hemen o bölgeye özel instagram reklamları veriyoruz. Örneğin hafta sonu sabah erken saatlerde güzel bir kahvaltı görüntüsü ile reklam veriyoruz. Bu şekilde insanların ilgisini restorana çekmeye çalışıyoruz. Yaptığımız pazarlama aktiviteleri içerisinde indirim ve promosyonlarda bulunuyor.”

“Kurumsal bir firma olduğumuz için merkez tarafından çeşitli reklam, pazarlama ve sosyal medya kanallarımız aracılığıyla aksiyonlar alınıyor. Belirli dönemlerde happy hour ya da tatlının yanında kahve hediyesi gibi uygulamalar da kullanıyoruz.”

“Sosyal medya hesaplarımızı yöneten bir ekibimiz var. Verimsiz günlerde paylaşım ve reklam yoğunluğumuzu biraz daha artırıyoruz. Alım gücünün düşük olduğu bölgelerde bulunan şubelerimizde satışların artması için çeşitli aksiyonlar alıyoruz. Bu bölgelerde fiyatlarımızı biraz daha uygun tutuyoruz ayrıca yemek kartları ile ödeme kabul ediyoruz. Satışları artırmak için yemek kartları ile ödeme kabul ediyoruz.”

Talep yönetimi teması çerçevesinde yöneticiler yoğun ve yavaş dönemler arasındaki dengesizliği çözmek adına çeşitli stratejiler kullandıklarını belirtmektedir. Kapıda müşterileri karşılayan personelin daha aktif olmasının, müşteri akışını düzenlemeye yardımcı olabileceği belirtilmektedir. Yoğun dönemlerde ise, restoranın hızlı hizmet verebilmek için ön hazırlıklarının iyi yapılmasının, garsonların müşterileri pratik ürünlere yönlendirmesinin ve yavaş dönemlerde ise ek satış yapmaya çalışılmasının talep dengesizliğine katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Rezervasyon yaptırmak isteyen müşterilerin yoğunluğun daha az olduğu zamanlara veya daha uygun saatlere yönlendirilmesi de talebin dengeli dağılması için bir seçenek olarak görülmektedir. Bu bağlamda K5, K7 ve K8 numaraları katılımcıların görüşleri aşağıdadır.

“Kapıda müşterileri karşılayan personelin daha aktif olmasını istiyoruz. Bunu müşteri akışını sağlayabilmek için yapıyoruz.”

“Yoğun dönemlerde ön hazırlıklarımızı iyi yaparak servis hızını artırıyoruz. Eğer müşteri yemeğinin hızlı bir şekilde gelmesini istiyorsa ya da bazı ürünlerde yoğunluk varsa garsonlarımız yemek önererek müşterileri pratik ürünlere yönlendiriyor. Yoğun dönemlerde hızlı olmaya gayret ederken yavaş dönemlerde ise daha çok ek satışlar yapmaya çalışıyoruz.”

“Restoran müdürlerimiz rezervasyon yaptırmak isteyen müşterilerimizi yoğunluğun daha az olduğu zamanlara almaya çalışıyor ya da şu saatlerde gelerseniz daha uygun olur diyerek yönlendirmeye çalışıyor.”

Katılımcılar, menü yönetimi teması çerçevesinde fiyatlandırmanın müşteri alım gücüne uygun olması gerektiğini ve ürün maliyetinin yanı sıra popüler ürünlerin ve müşteri taleplerinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, kaliteli malzemeler kullanırken fiyatların rekabetçi olması gerektiğine de dikkat çekilmektedir. Karlılık oranlarının düzenli olarak değerlendirildiği ve satış adetleri ile tutarının takip edildiği belirtilirken, mevsimsel faktörlerin ve rakip firmaların fiyatlandırmalarının da önemli olduğu ifade edilmektedir. Menü değişiklikleri yapılırken, performansı düşük ürünlerin tekrar değerlendirildiği, trend ürünlerinin takip edildiği ve menü mühendisliği raporlarının kullanıldığını da belirtilmektedir. Bu bağlamda tüm katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

“İlk dikkat ettiğimiz unsur fiyatların müşterilerin alım gücüne uygun olup olmadığıdır. Bu sebeple menü ürünlerimizin fiyatını belirlerken önceliğimiz ürün maliyeti yerine ürünün satılabilir fiyatlarda olmasıdır. Menü içerisine düşük maliyetli ürünler ile yüksek maliyetli ürünleri dengeli bir şekilde dağıtıyoruz. Bu sayede istediğimiz kar oranlarına çıkmaya çalışıyoruz. Bu süreçte yurt içi ve yurt dışı araştırmaları yapıyoruz. Müşteri talepleri ve popüler ürünleri belirleyip onlar üzerinde çalışmalar yapıyoruz. Menü içerisindeki ürünleri değerlendirirken satış miktarlarına bakıyoruz.”

“Kaliteli ürünler kullandığımız için maliyetleri yüksek oluyor. Yüksek maliyetleri müşterilere yansıtmamaya çalışıyoruz. Kaliteli malzemeler kullanırken diğer yandan rakip firmaların fiyatları ile rekabet etmemiz gerekiyor. Bu sebeple maliyetimiz yüksek olsa bile satabileceğimiz fiyatlandırmalar yapıyoruz. Eğer ürün kar ettirebilecekse ve satabileceğimizi düşünüyorsak menüye ekliyoruz. Satış oranları düşük ürünleri az sayıda da olsa müşteri talep ettiği için menü içerisinde tutmaya devam ediyoruz.”

“Fiyatlandırmaları yaparken temel aldığımız kriter ürün maliyetidir. Maliyeti düşürmek için mevsim ürünleri kullanıyoruz. Ürün maliyetinden sonraki kriter ise rakip analizidir. Rekabetçi fiyatlandırma ile bizim hesapladığımız fiyatlandırma arasındaki marj bizi mutlu etmiyorsa ürün maliyetini düşürmeye çalışıyoruz. Menü içerisindeki tüm ürünlerin satış adedi, satış tutarı ve karlılık oranlarını inceliyoruz. Menü içerisine bir ürün ekleyeceğimizde müşterilerin tercih edeceğini düşündüğümüz ürünleri seçiyoruz. Bu noktada ürünün karlılığı bizim için önemlidir. Karlılığı yüksek fakat satış adedi düşük ürünlerin satışlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapıyoruz. Trend ürünleri takip ediyoruz, bu doğrultuda değişiklikler yapıyoruz. Menüye eklenecek ya da çıkarılacak ürünleri belirlerken menü mühendisliği raporları alıyoruz.”

“Ürün maliyetleri ve rakip firma fiyatlandırmaları analiz edilerek ürünün akıbeti belirlenir. Bu noktada menü mühendisliği uygulamalarını kullanıyoruz. Menü içerisinde performansı düşük ürünleri tekrar değerlendiriyoruz. Menü değişikliği yapacağımız zaman mevsim ürünlerini kullanmaya özen gösteriyoruz. Ürün maliyetleri ve rakip firma fiyatlandırmaları analiz edilerek ürünün akıbeti belirlenir. Menü içerisinde satılmasını istediğimiz maliyeti düşük ürünleri ön plana çıkarırız.”

“Menü öğelerinin üretim maliyetleri de bizim için çok önemli olabilmektedir. Sattığımız ürünlerin karlılığını arttırmaya çalışıyoruz. Maliyeti yüksek olan ve çok fazla satılmayan ürünleri menüden çıkartırız. Trend olan ürünleri menülerimize eklemeye çalışıyoruz. Bir de rakip firmaların fiyatlandırmalarını kontrol ediyoruz ve fiyatlandırmalarımızı ona göre yapıyoruz.”

“Biz menülerimizi yılda iki kere değiştiriyoruz. Menüye eklenecek ya da çıkarılacak ürünleri belirlerken de en önemli kriter mevsimdir. Kullanacağımız mevsim ürünlerini belirliyoruz ve şeflerimiz bu ürünler üzerinde çalışmaya başlıyor.”

“Menü fiyatlarını belirlerken rakip firmaların fiyatlarını analiz ediyoruz. Ürün maliyetlerini değerlendiriyoruz. Menü içerisinde her ürünü aynı kar oranıyla satamıyoruz ama kar oranı yüksek ürünlerle dengeyi kurmaya çalışıyoruz. Müşterilerden gelen talepler bizim için önemli, o doğrultuda menülerimize eklemeler yapıyoruz. Marka şeflerimiz menü için rakip analizi yaparken müşterilerin tüketim tercihleri ve popüler ürünleri de göz önüne alıyor ve o doğrultuda eklemeler yapıyor. Menüdeki ürünlerin satış miktarları ve maliyetlerini de takip edip duruma göre aksiyon alıyoruz.”

“Menü fiyatlarını belirlerken maliyete dikkat ediyoruz. Maliyetin içerisine hammadde, enerji ve personel maliyetlerini de ekliyoruz. Tüm ürünlerimizin kar marjını aynı oranda tutabilmek zor olduğu için kar marjı yüksek ürünlerle düşük ürünler arasındaki dengeyi sağlamaya çalışıyoruz. Menü içerisindeki tüm ürünlerin karlılık oranlarını ve maliyetlerini aktif olarak takip ediyoruz. Bir ürünün satışları iyi giderken içerisine koyduğumuz bir hammaddenin maliyeti yükselmişse tadını değiştirmeden maliyetini düşürmeye çalışıyoruz. Menü içeriğimizi güncellerken mevsimi de dikkate alıyoruz.

Restoranımızla özdeşleşmiş ürünlerin satış hacimleri düşse bile menümüzden çıkarmıyoruz.”

Stratejik yönetim teması katılımcıların kendilerine özgü gelir yönetimi uygulamalarını kapsamaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların gelirlerini artırmak için müşteri konforu, yenilik, ek gelir kanalları ve müşteri çekme stratejileri gibi faktörlere odaklandığı belirtilmektedir. Bu faktörler arasında paket servisi, işletme dışı hizmet satışı ve çapraz satış eğitimleri gibi ek gelir kaynakları kullanılmaktadır. Ayrıca, konforlu bir ortam, özgün ürünler ve konseptler kullanılarak müşteri sadakati hedeflenmektedir. Taktiksel gelir artışları için menü mühendisliği ve fiyatlandırma stratejileri uygulanmaktadır. Sosyal medya reklamları ve personel eğitimleri ile müşteri kazanımı ve servis kalitesi artırılmaya çalışılmaktadır. Son olarak, yasal sınırlar dahilinde kapasite artırımı hedeflenerek daha fazla müşteri kapasitesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda tüm katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Restoranlarımızda müşterilerimizi rahat ettirmeye çalışıyoruz. Restoran dekorasyonlarını ve müşterilerin kullandığı yipranmış ürünleri yeniliyoruz.”

“Bu konuda bizim kırmızı çizgimiz özgün ürünlerdir. Müşterilerin başka bir yerde bulamayacağı ürünler çıkartarak kendimize çekmeye çalışıyoruz.”

“Son yıllarda yaşanan pandemi sebebiyle paket servis vermeye başladık. Geçmişte restoran konseptimize uygun olmayacağı düşüncesiyle paket servisten uzak durmuştuk. Paket servis hizmeti vermeye başladığımızda beklediğimizden fazla talep oluştu. Paket servisler restoranlarımıza ek gelir sağlamaya başladı. Bir diğer ek gelir kanalımız ise çevrede bulunan butik otellere sağladığımız kahvaltı ve oda servisi hizmetidir. Butik oteller çoğunlukla yeme içme hizmeti vermediği için anlaşmalar yoluyla bu hizmetin teminini restoranımız yapmaya başladı. Yaptığımız bu anlaşmalarla işletmelerimize ek gelir sağlıyoruz.”

“Konseptimizle ön plana çıkmaya çalışıyoruz. Örneğin bizim işletmemiz erkek işletme dediğimiz kızartma ağırlıklı bir konseptte sahiptir. Müşterilerimiz sattığımız ürünlerden memnun olduklarında bu katlanarak devam edecek, müşteri sayımız artacaktır.”

“Servis personellerine çapraz satış eğitimleri veriyoruz. Öngörülü olmaya ve sürekli çevremizdeki değişkenlere ayak uydurmaya çalışıyoruz. Örneğin önümüzdeki hafta yağmur yağacaksa çalıştığımız paket servis firmalarından o hafta bizi öne çıkarmalarını istiyoruz.”

“Bu noktada en önemli konular menü mühendisliği ve fiyatlandırma stratejileridir. Bu iki olguyu iyi yönetmeniz gerekiyor. Örneğin menülerimizi hazırlarken maliyeti düşük ürünlerin fotoğraflarını kullandığınız zaman o ürünün satışlarını arttırabilmekteyiz. Biz restoranlarımızda insanların hep rahat etmelerini istiyoruz. Bu sebeple masa ve sandalyelerimizi konforlu yapmaya çalışıyoruz. Marketing yapılması gerekiyor. Restoranınızda her şey mükemmel olsa bile birileri sizi tanımıyorsa bunca yaptığınız stratejinin bir önemi olmuyor. Bu sebeple insanlara kendimizi tanıtmaya çalışıyoruz.”

“Pazarlama departmanı tarafından sosyal medya reklamları vererek yoğunluğun düşük olduğu dönemlerde müşteri kazanmaya çalışıyoruz. Personel eğitimleri vererek servis kalitemizi arttırmaya ve garsonları ek satışlar yapmaya yönlendiriyoruz.”

“Restoranlarımız çoğunlukla dolu olduğu için kapasite artırmaya yönelik stratejiler kullanmaya çalışıyoruz. Yasal sınırlar dahilinde masa ve sandalye sayılarını artırdığımızda gelirlerimiz de artmaktadır.”

Stratejiler ana temasının son alt temasını sistemler restoran işletmelerinde kullanılan sistemlerin önemine ve bu sistemlerin avantajlarına ve dezavantajlarına odaklanmaktadır. Restoranlarda kullanılan sistemlerin, maliyet yönetiminde ve operasyon yönetiminde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Programların, restoranların satışlarını takip etmelerine, ürün maliyetlerini hesaplamalarına ve stok yönetimini yapmalarına yardımcı olduğu belirtilmektedir. Bu programların çeşitli kısıtlamaları ve farklı işlevleri olduğundan bazı sorunlar yaşanabildiği de belirtilmektedir. Örneğin farklı maliyet hesaplamalarının tek bir program aracılığı ile yapılamaması bu sebeple iki farklı program kullanmak işletmeler için ek maliyetlere neden olabilmektedir. Sistemler içinde yapılan analizlerin ve raporların restoran işletmeleri için önemli olduğu ve programı sağlayan şirketlerin hızlı teknik desteğinin de gerektiği vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, restoran işletmelerinin doğru sistemleri kullanarak, işletmeleri daha verimli hale getirmeleri ve işletme performansını artırmaları mümkündür. Bu bağlamda tüm katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Bu programlar bize restoranlarımızdaki bütün raporları sunuyor. Sistem içerisinde olmayan raporları da şirketten istiyoruz.”

“Bu programlar bize birçok konuda yardımcı oluyor. Program içerisine hammaddeleri girdiğiniz zaman size maliyetinden kar oranına kadar her şeyi göstermektedir. Burada önemli olan nokta verilerinizi programa doğru girebilmenizdir.”

“Kullandığımız programlar ile satış ve stok hareketlerini eş zamanlı olarak merkezden izleyebiliyoruz. Operasyonlarımızın neredeyse tamamında bu programları kullanıyoruz. Elle yapıldığında çok fazla zamanımızı alacak işlemleri aslında bu programlar sayesinde saniyeler içinde görebiliyoruz. Tabi programların çok yönlü olmaması bazen sıkıntılar yaratabiliyor. Muhasebe biriminin kullandığı yazılım ile stok yönetiminin kullandığı yazılım uyumunda veri transferinde sorunlar yaşanabiliyor.”

“Restoranlarımızda iki farklı sistem kullanıyoruz. Bu sistemlerin birini reçete denemeleri yaparken maliyetlerini hesaplamak için kullanıyoruz diğerini ise satış fiyatını belirleyip ürünün genel maliyetini belirlemek için kullanıyoruz. Bu noktada aslında tek programla tüm işlerimizi yapamıyor olmamız problem yaratıyor.”

“Bu programlar maliyet yönetiminde ve operasyon yönetiminde çok yardımcı oluyor. Restoran satışlarının takibi, ürün satışlarının takibi, satılan ürünlerin ne kadar kar ettirdiği gibi birçok konuda işlerimizi kolaylaştırıyor. Tüm operasyonlarımızı çok daha

hızlı yapmamızı sağlıyor. Sorun yaşadığımız nokta ise bazen program içerisinde bulunmayan analizler yapmak istiyoruz. Programı sağlayan şirket, işletmelerin taleplerini hızlı karşılamıyor. Bu da bizim için sorun oluyor. Benzer şekilde program ile ilgili sorunlar yaşadığımızda da hızlı dönüşler yapılmaması bizi zorlayabiliyor.”

“Bu sistemler gün geçtikçe kendilerini geliştiriyor. Bu sistemleri sağlayan firmaların bizlere hızlı dönüş yapabilmeleri önemlidir. Bir sorun yaşadığımızda hızlı teknik destek sağlamalarını istiyoruz.”

“Bu programlar çalışma esnasında ya da arka planda gerçekten işimizi kolaylaştırıyor. Birkaç farklı programın birbiriyle entegre çalışabilmesi bizim için son derece önemlidir.”

“Restoranlarımızdaki satış yönetimi, stok yönetimi, menüler, reçeteler, satışlar ve maliyet yönetimimiz bu programlar aracılığı ile yapılıyor. Kullanılan bu programların bazıları operasyon tarafında çok başarılıyken kimisinin de verileri çok iyi olabiliyor. Operasyonu iyi olan yazılım ile garsonlarımız çok daha hızlı çalışabiliyor; fakat daha iyi veriler alabilmek için diğer programa da ihtiyaç duyuyoruz. Bu durum işletmelere ek maliyet çıkartıyor.”

Tablo 3.8. Süreç Ana Teması ve Alt Temaları

Süreç	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8
Ver Tabanı Oluşturma	√	√	√	√	√	√	√	√
Bilgi Yönetim Süreci	√	√	√	√	√	√	√	√

Süreç ana teması zincir işletmelerin bilgi akışını ve bu bilgilerin nasıl işlendiğini kapsamaktadır. Bu bağlamda veri tabanı oluşturma ve bilgi yönetim süreci temaları ortaya çıkmaktadır.

Veri tabanı oluşturma teması zincir işletmelerin bilgi akışının nasıl ve hangi birimlerden sağlandığını kapsamaktadır. Bu bağlamda katılımcılar, restoran işletmelerinin verimli bir şekilde çalışması için tüm departmanların birbiriyle bağlantılı ve ortak çalışması gerektiğini vurgulamaktadır. Depolama, satın alma, ARGE, mutfak, finans, muhasebe, gıda mühendisleri, insan kaynakları, pazarlama ve halkla ilişkiler gibi farklı birimler arasında yoğun bir iletişim ve bilgi akışı olması önemli görülmektedir. Operasyonlar, tüm birimlerin ortak yönetimi altında gerçekleştirilmektedir. Tüm birimlerin birbirlerine olan bağımlılığı zincirin halkalarına benzetilerek hiçbir birimin dışarda bırakılmayacağı vurgulanmaktadır. Birimler arası bilgi akışının ise çoğunlukla toplantılar aracılığıyla sağlandığı belirtilmektedir. Tüm departmanlar arasında bilgi akışı ve anında müdahale sağlanması, işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda tüm katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Restoranlarımızda depolama, satın alma, ARGE ve mutfak eş zamanlı çalışır. Finans, muhasebe, gıda mühendisleri ve sahadaki diğer arkadaşlarımızla da her ayın ilk

haftasında görüşmeler yaparız. Yapılan operasyonlar tüm birimler ile birlikte ortak yönetiliyor.”

“Bizim için en önemli departmanlardan birisi pazarlama departmanıdır. Restoranımızda yaptığımız her şeyi insanlara duyurmamız gerekiyor, aksi halde bir anlamı olmaz. Yüksek takipçili insanları davet edip bu konumdan paylaşım yapmalarını sağlıyoruz. Bizim için önemli bir diğer departman ise satın almadır. Satın alma departmanımızın belirli standartları var. Bir işletme bizim standartlarımızı sağlayamıyorsa oradan ürün satın almıyoruz. Diğer departmanlarımızda sürekli birbiriyle iletişim halindedir. Bir hammaddenin satın alınmasından masaya servis edilmesine kadar ki süreçte tüm departmanlarımız bir çarkın dişlisi gibi çalışıyor.”

“İşletmelerimizde tüm birimler arasında yoğun bir iletişim bulunuyor. Alınan ürünlerin kalitesinden satın alma, alınan ürünün işlenmesinden mutfak, ürünün iyi sunulmasından servis, nitelikli çalışanların alınmasından için insan kaynakları, müşteri memnuniyetinden halkla ilişkiler sorumludur. Bu sebeple herhangi birimin dışarda kalması beklenilmeyecek bir durumdur.”

“...cost maliyet, satın alma, operasyon bölümü, insan kaynakları departmanı, mali işler departmanı, mutfak bölümü ve pazarlama bölümü vardır. Bütün bu birimler, bölümler zincirin halkaları gibi iç içe geçmiştir. Bu birimler ve bölümler toplantı yaparak bilgi akışı sağlamaktadır.”

“Tüm departmanlarımız birbirleriyle ortak çalışıyor.”

“Bizim sektörde departmanlarımız bir zincirin halkaları gibi birbirleriyle her zaman bağlantılı çalışmak zorundalar. Örnek veriyorum bir mutfak şefi yemek yapacağına hammadde temin etmek için satın alma departmanımıza gidiyor, ürün satın alındıktan sonra maliye departmanımız kontrol ediyor. Ürün hazırlandıktan sonra ise pazarlama departmanımız ürünü müşteriye pazarlıyor. Tüm servis süreçlerinin yönetimi için danışmanlık alıyoruz. Ayrıca restoranlarımızdaki kameralar ile bir misafirin kaç saniyede karşılandığını, ne kadar sürede masaya alındığını, yemeğin ne kadar sürede çıktığını, masaya ne kadar sürede gittiğini ve hesap istendiğinde ne kadar sürede verildiğini takip ediyoruz. Tüm bu veriler ile servis süreci performansını takip ediyoruz.”

“Tüm birimler ihtiyaç halinde birbirleriyle ortak çalışmalar yürütüyor. İhtiyaç alanına göre birimler bireysel müdahalelerde de bulunabiliyor.”

“Şubelerimizde kuver başına ne kadar kazanıldığına bakıyoruz. Kullandığımız programlar aracılığıyla günün hangi saat aralığında daha çok satış yapıldığına bakıp personel shiftlerini ona göre ayarlıyoruz. Tüm departmanlarımız arasında bilgi akışı bulunuyor. Örneğin restoran kapanışında temizlenen mutfak fotoğrafları tüm birimlerin içinde olduğu whatsapp grubuna geliyor. Bir sıkıntı yaşandığında hangi departmandan olduğumuzun önemi yok anında müdahalede bulunuyoruz.”

Bilgi yönetim süreci teması elde edilen verilerin işleme süreçlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda zincir restoran işletmeciliğinde bilgi yönetimi süreci, piyasa araştırmaları, ürün maliyetlerinin kontrolü, kar marjlarının takibi, bilgi akışı ve ortak çalışmalar, düzenli takip ve iletişim, otomasyon sistemleri ve hızlı müdahale gibi unsurların etrafında şekillenmektedir.

Zincir restoranlarda sıkı bir bilgi yönetimi süreci uygulanmaktadır. Maliyet artışları hemen fark edilip piyasa analizi yapılarak maliyet düşürme planlamalarına gidilmekte, toplu ürün satın alımlarıyla maliyetler sabit tutulmaya çalışılmaktadır. Sattıkları her ürünün maliyetlerini ve karlılıklarını otomasyon sistemleri sayesinde takip eden işletmeler, maliyeti yükselen ürünleri hemen değerlendirip fiyat değişikliği yapabilmektedir. Tüm operasyonların düzenli olarak takip edildiğini belirten katılımcılar, birimler arasında bilgi akışı ve ortak çalışmaların aktif şekilde yapıldığını da belirtmektedirler. Bu bağlamda tüm katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Bu iş için bir ekibimiz var, aktif olarak piyasa araştırması ve gelir düzeyi araştırmaları yapıyor. Araştırma sonunda yönetim kurulu olarak ortak kararlar alıp sonrasında uyguluyoruz.”

“Restoranımızda ayda iki defa sayım yapılmaktadır. Sayım ile birlikte ürün maliyetlerini de kontrol ediyoruz. Bir ürünün maliyetinde artış varsa önce piyasa analizi yapıp piyasa fiyatlarına göre ürün maliyetlerini düşürüyoruz. Maliyetlerimizi düşürmek adına toplu ürün satın alıp, maliyetlerimizi sabit tutmaya çalışıyoruz.”

“Kullandığımız programlar ile sattığımız her ürünün kar marjının ne olduğunu her hammadde alımından sonra kontrol ediyoruz. Maliyetin içerisine zayi edilen ya da kayıp kaçak olan ürünlerin de tamamını ekliyoruz. Maliyeti yükselen ürünleri hemen değerlendirmeye alıp fiyat değişikliğine ya da maliyet düşürme planlamasına gidiyoruz.”

“Restoranlarımızda aktif olarak satın alma, operasyon, cost control ve maliyet birimleri arasında bilgi akışı ve ortak çalışmalar yapılıyor. Günümüz şartlarında fiyatların değişken olması bu birimlerin daha aktif çalışmalarına sebep oldu.”

“Tüm operasyonlarımız düzenli olarak takip ediliyor. Özellikle son yıllarda bu takip çok sıkı olmaya başladı. Hem aldığımız hem de sattığımız ürünleri düzenli olarak takip ediyoruz. Sektör içerisindeki meslektaşlarımızla da sürekli iletişim halindeyiz.”

“Kullandığımız otomasyon sistemleri istediğimiz her an sattığımız tüm ürünlerin maliyetlerini, satış miktarlarını ve karlılıklarını bize gösteriyor. Bir ürünün maliyeti yükseldiğinde sistem üzerinden görüyoruz ve hemen gerekli aksiyonları alıyoruz. Örneğin bir ürünün maliyeti yükseldiğinde önce fiyatı arttırmadan neler yapabileceğimizi değerlendirip daha sonra fiyatına karar veriyoruz.”

“Restoranlarımızdaki tüm operasyonlar aktif olarak takip ediliyor. Menü içerisinde bulunan bir ürünün maliyeti arttığında anında müdahale edebiliyoruz. Tüm birimler kendi operasyonlarını aktif olarak takip ediyor.”

“Kullandığımız programlar sayesinde maliyetlerimizi aktif olarak takip ediyoruz. Bu noktada satın alma departmanımızın verileri programa entegre olduğu için ürün maliyetlerini anında görebiliyoruz. Bir ürünün karlılığı azaldığında ya da zarar ettirmeye başladığında anında müdahale ediyoruz. Maliyeti çok yükselen ürünlerin maliyetini düşürmeye çalışıyoruz.”

3.9. Performans Ana Teması ve Alt Temaları

Performans	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8
Performans İzleme	√	√	√	√	√	√	√	√
Performans Ölçütleri	√	√	√	√	√	√	√	√

Performans ana teması zincir işletmelerin performans takip süreçlerini ve ölçütlerini belirtmektedir. Bu bağlamda performans izleme teması ve performans ölçütleri temaları ortaya çıkmaktadır. İlk olarak katılımcıların performans izleme teması çevresinde verdiği görüşlere göre zincir restoranlar satış rakamlarını ve ürün performanslarını düzenli olarak takip etmektedir. Yöneticiler, yaşanan tüm değişikliklerin etkisini gözlemleyerek sonuçları değerlendirmekte ve değişimlerin nedenini araştırmaktadır. Ayrıca, tüm operasyonların düzenli olarak takip edildiği belirtilmekte ve sektördeki meslektaşlarla iletişimin aktif olarak devam ettiği vurgulanmaktadır. Performans değerlendirmelerinin şube bazında yapıldığı ve bunların satış ve maliyet performanslarının değerlendirildiği belirtilmektedir. Bu yöntemler şirket, operasyonlarının performansını çok yönlü bir şekilde takip edilmesine ve gerektiğinde müdahale edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda (K1), (K2), (K5) ve (K8) numaralı katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Satış rakamlarımızı düzenli olarak takip ediyoruz. Bu sebeple yapılan değişikliğin etki edip etmediğini de aktif olarak görebiliyoruz.”

“Menümüzde bulunan ürünlerin güncel olarak ne kadar satıldığını, ne kadar kar getirdiğini ve satışların yüzde kaçını oluşturduğunu düzenli olarak takip ediyoruz. Bir değişiklik yaptığımızda geçmiş veriler ile karşılaştırma yaparak sonuçları değerlendiriyoruz. Dönemsel olarak yaşanan düşüşleri takip ediyoruz. Bir şubede satışlar düşüşünde nedenlerini araştırıyoruz.”

“Tüm operasyonlarımız düzenli olarak takip ediliyor. Özellikle son yıllarda bu takip çok sıkı olmaya başladı. Hem aldığımız hem de sattığımız ürünleri düzenli olarak takip ediyoruz. Sektör içerisindeki meslektaşlarımızla da sürekli iletişim halindeyiz.”

“Restoranlarımızın performansını kullandığımız programlar vasıtasıyla çok yönlü bir şekilde takip ediyoruz. Restoranlarımızda yaşanan en ufak değişimi de hemen fark ediyoruz. Performans takibini çoğunlukla şube bazında yapıyoruz. Şubelerin satış performansları ve maliyet performanslarını düzenli olarak değerlendiriyoruz.”

Performans ölçütleri teması restoran performansını, çeşitli performans ölçütleriyle değerlendirilmesini içermektedir. Müşteri memnuniyeti, satışların takibi, karlılık oranı, ürün satış miktarları, kar marjı ve maliyetlerin kar olarak geri dönüşüm oranı gibi kriterler önemli ölçütler olarak görülmektedir. Restoranların başarısını belirlemek için karlılık oranı, müşteri memnuniyet oranı ve satış hedeflerine göre değerlendirme yapıldığı belirtilmektedir.

Restoranların performansı günlük, aylık, yıllık ve mevsimsel veriler kullanılarak çeşitli zaman dilimleri açısından değerlendirilmektedir. Ayrıca kuver başına kazanç, PNL tabloları ve satış verileri incelenerek de restoranların performansının değerlendirildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda tüm katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Bizim performans kriterlerimizden en önemlisi müşteri memnuniyetidir. Bunun dışında şubelerimizde satışların takibini günlük, aylık ve yıllık olarak yapıyoruz.”

“Günlük olarak restoran raporlamaları geliyor. Masalar kaç kere dönmüş ve ortalama kuver ücreti ne kadar bunlar baktığımız önemli kriterlerdir.”

“Biz restoranlarımızda performans takibini karlılık oranıyla yapıyoruz. Tüm maliyetler çıktığında elde edilen kazancın ciroya oranı bizim karlılık oranımızdır. Bu oran yüzde on beş ve altında ise şube başarısız bir şube olarak değerlendirilir. Müşteri memnuniyet oranı da restoranlarımızda bir performans takip kriteri olarak kullanılıyor. Şubelerimizin müşteri memnuniyet oranlarını beş üzerinden dört buçuk üstünde tutmalarını bekliyoruz.”

“Ürünlerimizin satış miktarlarına bakıyoruz. Satılan ürün sayısı arttıkça karlılık da artacaktır. Bu sebeple önceliğimiz içeriye daha çok müşteri alabilmektir. Restoranların başarılı olup olmadığını her sene sonunda kar marjını ölçerek belirleriz. Bir restoranın açık kalabilmesi için yüzde on beş ile yirmi arasında kar marjının olması gerekmektedir. Bu kar marjlarının altında kalan restoran zarar ediyordur ve kapatılması gerekir.”

“Restoran maliyetinin yüzde kaçının kar olarak bize kaldığına bakıyoruz. İstedığımız oranların üzerindeyse bir sıkıntı görmüyoruz.”

“Restoranlarımızın performansını takip ederken öncelikle bir günlük performanslarına bakıyoruz. Daha sonra sabah, öğlen, akşam ve gece olarak günü dörde bölüyoruz. Sonrasında ise günün bölümlerine saatlik olarak bakıyoruz. Bu verileri yönetim kadrolarına sunarken ise aylık ya da mevsimlik veriler ile sunum yapıyoruz.”

“Satış verilerimizi geçmiş seneler ile karşılaştırıyoruz. Her sene bir önceki yılın üzerinde satış hedefleriyle ilerliyoruz.”

“Şubelerimizde kuver başına ne kadar kazanıldığına bakıyoruz ve restoranlarımızın PNL (kar ve zarar) tablolarını kontrol ediyoruz.”

SONUÇ

Bu araştırma tam hizmet veren zincir restoranlarda gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri zincir restoranların çeşitli birimlerinden yöneticiler ile yapılan görüşmeler ile elde edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizi ile tema ve alt temalarına ayrılarak çözümlenmiş, elde edilen bulgular katılımcı görüşleriyle birlikte bulgular bölümünde verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar araştırmacı tarafından yorumlanarak tartışılacaktır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan sekiz yönetici çeşitli yönetim birimlerinden oluşmaktadır. Katılımcılar arasında; iki genel müdür, bir finans koordinatörü, bir muhasebe koordinatörü, bir bölge koordinatörü, iki mutfak koordinatörü ve bir şube müdürü bulunmaktadır. Zincir restoranlarda yöneticiler gelir yönetiminin işletmeye sağlayacağı faydaları esas alarak sistemin işlevselliğini önemli görmektedir. Katılımcılar gelir yönetiminin, restoranların sürdürülebilir karlılık oranlarıyla ilerleyebilmeleri için önemli olduğunu, bu noktada çeşitli stratejiler ve yönetim araçlarıyla restoran karlılığını artırmak için çaba sarf edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Restoranlarda karlılığın sürekli olabilmesi için gider ve maliyet yönetiminin etkili biçimde kullanılması gerektiği görüşü hakimdir. Restoranların sabit giderlerinin kontrol altında tutulması, üretim maliyetlerinin düzenli olarak denetlenmesi ve ürün satın alımlarında doğru ürünlerin alınması restoran gelir yönetimi açısından önemli görülmektedir. Ayrıca restoran gelir yönetimi uygulamaları restoran performansını takip etme ve karlılığa ulaşmada bir aşama olarak görülmektedir.

Gelir yönetimi için çeşitli stratejiler uygulansa da genellikle esneklik(talep artışına ve azalışına hızla ve verimli şekilde tepki verebilmek) ve uyumluluk (müşteri memnuniyeti rekabetçilik ve işletme hedefleri arasında uyum yakalama) iki önemli ölçüt olmaktadır. Üstelik gelir yönetimi uygulamalarının stratejik yönetim(stratejik kararlar alabilme ve pazarlama stratejileri geliştirme) anlayışı ile bütünleştirilmesine de çaba gösterilmektedir. Bir diğer önemli bileşenin de teknolojinin yardımı ile hatasız işleyen bir yerel yönetim sisteminin oluşturulması olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm katılımcıların restoranlarında rezervasyon uygulamalarını kullandıklarını ya da reddettiklerini söylemek pek mümkün değildir. Rezervasyon uygulamalarını kullanan dört katılımcı aynı zamanda bir önlem olarak ön ödeme alma yöntemini kullanmaktadır. Yöneticiler,

rezervasyon kabul ederken tüm rezervasyonlar için ön ödeme almasa da işletme için zaman kaybı ya da maddi kayıp yaşatacak durumlarda ön ödeme almayı tercih etmektedir. Büyük gruplar için ön hazırlık gerektiren, restoranın yoğun dönemlerinde yapılan ve restoranların boş olduğu dönemlerde pazarlama amaçlı yapılan rezervasyonlar için ön ödeme alarak olası gelir kayıplarının önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Tüm rezervasyon müşterilerinden ön ödeme talep etmenin müşteri memnuniyetsizliği oluşturacağı düşünüldüğünden tercih edilmemektedir. Bu sebeple ön ödeme alınmayan rezervasyonlarda çoğunlukla telefon ile arayarak hatırlatma yapılmaktadır. Rezervasyon almadıklarını belirten diğer katılımcılar ise müşteri girişlerini işletmede çalışan personeller aracılığıyla yönetmektedir. İşletmeler çoğunlukla müşterileri kapıda karşılayarak kişi sayısı ve talebe göre yönlendirmeler yapmaktadır. Çalışanların müşteriler ile etkili iletişim kurabilme kabiliyetinin olması gerektiği düşünüldüğünden çeşitli eğitimler ile çalışan kabiliyetleri de artırılmaya çalışılmaktadır.

Katılımcılar restoranlarındaki masa düzenlerini müşteri potansiyeline uygun şekilde düzenlemektedir. Bu doğrultuda katılımcılar işletme kapasitesinin en verimli kullanılacağını düşündükleri masa düzenlerini tercih ederken gerekli durumlarda değişiklik yapabildiklerini de belirtmektedir. İşletmelerde çoğunlukla iki kişilik kare masalar tercih edilmektedir. Kare masaların tercih edilme sebebinin ise ergonomik olması ve yeni bir düzen almayı kolaylaştırmasıdır. Ayrıca katılımcıların birçoğu işletmelerinde büyük gruplar için de masalarının bulunduğunu belirtmektedir. Büyük masalar hem kalabalık grupları ağırlamak için kullanılmakta hem de yalnız gelen müşteriler için ortak alan görevi görmektedir. Yöneticiler masalarının müşteri gruplarına göre eşleşmesi ya da eşleştirilebilir olması kapasite kullanımını üst seviyelerde tutmak ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Bu sebeple tüm işletmeler masa düzenlemeleri yaparken bu durumu göz önünde bulundurmaktadır.

Katılımcılar restoranlarında yoğunluk ve kapasite aşımı yaşadıklarında en çok servis sürecinin hızlandırılmasına odaklanmaktadır. Bu sebeple yoğun olacağı düşünülen dönemlerde çoğunlukla ön hazırlık yapma gereği duymaktadırlar. Servis sürecinin hızlandırılması restoranlarda masa dönüş hızını artırmanın en etkili yollarından biri olarak görülmektedir. Müşteri memnuniyetini beraberinde getiren hızlı servisler aynı zamanda restoranların yoğun dönemlerde daha çok müşteri kabul etmelerine de katkı sağlar. Bu noktada restoranların en çok dikkat ettiği süreç ise tüketim aşamasıdır. Servis öncesi ve servis sonrası aşamalarda hızlı olmak müşteri memnuniyetine katkı sağlarken, tüketim aşamasında müşteriye acele ettirilmiş hissettirmek memnuniyetsizliğe yol açacaktır. Bu sebeple işletmeler bu aşamaya müdahale etmemektedir. Yoğun dönemlerde restorana girmek için sıra bekleyen müşteriler çoğunlukla

uygun bekleme alanlarına davet edilmektedir. Bu alanda bekletilen müşterilere çeşitli ikramlar sunulmakta ve siparişleri önceden alınmaktadır. Bunun yanında müşteriler ortak alan olarak kullanılan büyük masalara da yönlendirilmektedir. Yöneticiler, yoğunlukla müşteriler beklerken de deneyim yaşamalarını sağlayacak stratejiler kullanırlar.

Katılımcıların neredeyse tamamı restoran trafiğinin düşük olduğu dönemlerde sosyal medya araçlarına başvurmaktadır. Yöneticiler sosyal medyanın müşteri trafiğini artırma noktasında çok etkili bir araç olduğunu belirtmekte, bu sebeple de çeşitli reklam, tanıtım ve PR çalışmaları yürütmektedir. Yapılan çalışmalar restoranlar için genel tanıtım faaliyetleri, dönemsel promosyon, indirim ve etkinlik faaliyetleri içermektedir. Trafik düşük olduğu saatler özelinde reklamlı paylaşımlar yaparak restoranların gelir kaybı yaşaması engellenmeye çalışılmaktadır. Katılımcıların bir kısmı ise menü yenilikleri sunarak müşterilerin yeni tatlar deneme arzusunu hedeflemekte olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca şube bazında düşük trafik yaşandığında ise çeşitli ödeme alternatifleri sunarak müşteri akışının artırılması hedeflenmektedir.

Katılımcılar restoranların yoğun dönemler ile yavaş dönemler arasında oluşan dengesizliği çözmek için çeşitli konseptler oluşturduklarını belirtmektedir. Beş çayı, happy hours gibi konseptler ile restoranların yavaş olduğu saat aralığında müşteri trafiği artırılmaya çalışılmaktadır. Bu dengeli olmayan müşteri akışına çözüm olarak yöneticiler, sosyal medya araçlarını kullandıklarını, hedeflenen saat aralığında insanların ilgisini çekebilecek görseller ile reklamlı sosyal medya paylaşımları yaptıklarını belirtmişlerdir. İki dönem arasında yaşanan dengesizliği ortadan kaldırmak için bazı katılımcılar gelen rezervasyon taleplerini trafiğin düşük olduğu dönemlere yönlendirmektedir. Son olarak da katılımcılar müşteri akışının düşük olduğu zamanlarda personel yeteneklerine güvendiklerini belirtmektedir. Personel aracılığı ile restoranın önünden geçen müşterileri içeri davet ederek ve içeride oturan müşterilere ek satışlar yaparak gelir artışı sağladıklarını belirtmektedirler.

Restoranlarında masa dönüş hızını artırmaya yönelik stratejiler kullandıklarını söyleyen katılımcılar yoğunluğu oluşturmaktadır. Bu durum restoranların müşteri hizmetlerini optimize etmeye çalıştıkları anlamına gelmektedir. Katılımcıların kullandıkları stratejiler arasında, hizmet ekibinin yeterli sayıda olması, hizmet kalitesinin artırılması, masa düzeni ve yerleşiminin optimize edilmesi, siparişlerin hızlı ve doğru bir şekilde alınması ve ödeme sürecinin hızlandırılması gibi faktörler yer almaktadır. Bu stratejiler, restoranların daha fazla müşteriye hizmet verebilmelerine, daha yüksek bir müşteri memnuniyeti sağlamalarına ve daha yüksek bir gelir elde etmelerine olanak tanır. Bu bağlamda katılımcılar hizmet süreçlerini

hızlandırmak için danışmanlık hizmeti alma, ön hazırlık ve personel eğitimi gibi çalışmalar yapmaktadır. Katılımcılar masa dönüş hızını artırmaya yönelik stratejilerin müşteri memnuniyetini etkileceğini düşünmekte bu sebeple müşteri deneyimini iyileştiren hızlandırmalar dışında bir strateji kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar bize işletmelerin müşteri deneyimleri ve memnuniyetlerini ön planda tuttuklarını göstermektedir. Son olarak masa dönüş hızını artırmaya yönelik stratejiler kullanmadığını belirten katılımcılar, bu stratejileri fast food restoranlarının kullandığını, kendilerinin servis iyileştirmeleri haricinde herhangi bir strateji kullanmadıklarını belirtmektedir.

Katılımcılar restoranlarında, menü fiyatlarını belirlerken karlılık açısından en çok ürün maliyetlerine dikkat etmektedir. Aynı zamanda diğer restoranlar ile rekabeti de dikkate almaktadırlar. Diğer restoranlar ile rekabet edebilecek fiyatlandırmalar kullanmaya çalışan işletmelerin hem ürün maliyetini hem de rekabet fiyatlandırmalarını dengede tutmaları gerekmektedir. Katılımcılar, müşterilerine satın alınabilir fiyatlarda ürünler sunmaya özen gösterdiklerini belirtmektedir. Ayrıca ürün fiyatlandırmalarının satılabilir olmasına dikkat etmektedirler. Son olarak katılımcılar fiyatlandırma yaparken öncelikle konsepte uygun ürünleri seçtiklerini sonrasında rekabetçi fiyatlandırma yaptıklarını belirtmektedir. Özetle restoranların menü fiyatlarını belirlerken dengeli bir şekilde ürün maliyetleri, rekabet, müşteri ihtiyaçları, satış adetleri ve konsepte uygunluk gibi faktörleri dikkate aldıklarını söylemek mümkündür.

Restoranların menü içerisine eklenecek ya da çıkarılacak ürünleri belirlerken neleri dikkate aldığına dair katılımcılar ilk olarak mevsime uygunluk kriterini belirtmektedir. Bu durum ilk olarak mevsimsel menü öğelerinin ön plana çıkmasına ve değişen müşteri taleplerini karşılamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca mevsim ürünleri genellikle yerel üreticiler tarafından üretilir ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşüktür. Mevsim ürünleri genellikle daha az işlem görmüş haliyle satılır, bu da daha az enerji ve maliyet gerektirir. Bu nedenle, restoranlar mevsim ürünlerini kullanarak maliyetlerini düşürmektedir. Müşteri talebi de restoranlar için önemli bir faktördür. Katılımcılar, müşterilerinin isteklerini ve beğenilerini dikkate alarak menülerini oluşturduklarını belirtmektedir. Karlılık potansiyeli, menü analiz raporları ve trend ürünler gibi faktörler ise daha düşük oranda dikkate alınmaktadır. Bu faktörler de restoranların menü planlamasında dikkate aldığı faktörler arasında yer almaktadır. Son olarak popülerlik ve ürün maliyetlerinin de restoranların menü planlamasında dikkate aldığı faktörler arasındadır.

Katılımcılar farklı zaman dilimlerinde farklı fiyatlandırma politikalarını çoğunlukla kullanmadıklarını belirtmektedir. Restoran yöneticileri arasında dönemsel indirim ya da

promosyon kampanyalarının genellikle başarılı olmadığı görüşü hakimdir. Ayrıca farklı fiyatlandırma politikalarının müşteri memnuniyetsizliği yaratacağını, aynı ürün için farklı zamanlarda farklı fiyatlar vermenin çok mümkün olmadığını belirtmektedirler. Farklı fiyatlandırma yapan işletmeler ise bu durumu özel günlerde çeşitli indirim ve kampanyalar aracılığı ile yapmaktadır. Ayrıca fiyat farklılaşmalarını zamansal olarak değil şube bazında yaptıklarını belirtmişlerdir. Müşteri yoğunluğunun düşük olduğu ya da alım gücünün düşük olduğu bölgelerde çeşitli promosyonlar uygulamakta veya tüm menü kalemlerinde daha düşük fiyat sunmaktadır. Birkaç katılımcı görüşü ise çeşitli indirim ve promosyon uygulamalarının işletmeye katkısının bulunmadığını hatta işletmenin müşteri profiline zarar vererek uzun vadede gelir kaybı yaratacağını belirtmektedir. Bu bulgular literatürde müşteri akışını sağlamak için belirtilen indirim ve promosyon stratejilerinin gerçekte işletmeler için zararlı olabileceği şüphesini uyandırmaktadır.

Katılımcıların tamamı restoranlarında bilgi teknolojilerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Restoranlarında verimliliği arttırmak, müşteri memnuniyetini artırmak ve rekabet edebilmek için bilgi teknolojisi kullanmalarının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Restoranların bilgi teknolojilerini kullanmamları pazarın ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verememelerine sebep olabilmektedir. Özellikle, restoran sektöründe hız, verimlilik ve müşteri memnuniyeti önemli olduğu için bilgi teknolojilerini kullanmanın kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir.

Restoranların gelir yönetimi programlarının ihtiyaçları karşılama noktasındaki eksiklikleri yöneticiler tarafından dile getirilmektedir. Katılımcılar, programların çok yönlü ve birbirine entegre olmaması, doğru veri girme zorunluluğu, program menülerinde istenilen analizlerin olmaması ve şirketlerin hızlı dönüş sağlayamaması gibi durumların bu programları kullanırken sorun oluşturduğunu ve restoranların verimliliğini ve karlılığını etkileyebileceğini belirtmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda restoranların gelir yönetimi programlarının geliştirilmeye açık olduğunu, bu programların restoranların ihtiyaçlarını karşılama noktasında daha çözüm odaklı olabileceklerini söylemek mümkündür.

Katılımcıların tamamı restoranlarında, pazarın ve müşteri ihtiyaçlarının farkına vararak kendilerine özgü gelir artırma stratejilerini uygulamaktadır. Restoranların kendilerine özgü gelir artırma stratejileri, genel pazarda rekabet avantajı sağlamak ve karlılıklarını artırmaktadır. Bu doğrultuda öne çıkan strateji müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik olmaktadır. Bu bağlamda restoran yöneticileri müşteri memnuniyetini ön planda tutarak, müşterilerin restorana olan bağlılıklarını artırmayı hedeflemektedir. Katılımcılar restoranlarına

özgü gelir artırma stratejileri olarak dekorasyon değişimi, tanıtım ve reklam çalışmaları, personeli ek satışa teşvik, restorana özgü ürünler sunma, servis ve teslim seçeneklerini artırma yöntemlerini kullandıklarını da belirtmektedirler. Son olarak düşük düzeylerde de olsa, ürün ve ekipman yenileme, restoran dışındaki işletmelere ürün ve hizmet sunma, özgün konsept oluşturma, menü mühendisliği stratejileri ve fiyatlandırma stratejileri, kapasite artırma katılımcılar tarafından restoranlarına özgü gelir artırma stratejileri olarak belirtilmiştir.

Gelir yönetimi bir süreç olarak görülmekte ve burada bir veri tabanının oluşturulması ve bilgi yönetiminin geliştirilmesinin kritik rolüne vurgu yapılmaktadır. Tüm katılımcılar restoran içerisindeki tüm birimlerin birbiriyle iletişim halinde olduğunu, bilgi akışı ve strateji ortaklığı kurma noktasında tüm birimlerin birbiriyle bağlı olduğunu belirtmektedir.

Bu durumun restoranın verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini, gelirlerin artırılmasını sağladığı belirtilmektedir. İletişim ve ortaklıkların tüm birimlerin iş birliği ile gerçekleştiğini ve restoranın genel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, tüm birimler arasındaki bu iletişim ve ortaklık, restoranın hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Sonuç olarak, restoran içerisindeki tüm birimler arasındaki iletişim ve ortaklık; restoranın verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmasını, ürün ve hizmetlerini geliştirmesini, rekabet gücünü artırmasını dolayısıyla da daha fazla müşteri akışını sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan tüm yöneticiler restoranlarında uygulanan fiyatlandırma ve operasyonlarını düzenli olarak takip etmekte, güncel pazardaki değişimleri ve müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak fiyatlandırmalarını ayarlamaktadır. Restoranların fiyatlandırmalarını düzenli olarak ayarlamaları, karlılıklarını artırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Restoranların, fiyatlandırma ve operasyonlarını aktif olarak takip etmeleri, performanslarının sürekli olarak izlenmesini ve gerektiğinde gerekli değişiklikler yapılmasını sağlamaktadır. Bu sonuçlar bize farklı bir sorunun da cevabı niteliğindedir. Restoranların uyguladıkları stratejilerin öncesinde ve sonrasında performans takibi yapmanın gerekli bir işlem olmadığı, hali hazırda tüm detayların zaten güncel olarak izlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gelir yönetimi uygulamalarını işletme performansı ile ilişkilendirmek için sistemin uygulamaya alınmadan önceki performansı ile sonraki performansının kıyaslanması ve bunun için uygun performans ölçütlerinin seçilmesine özen gösterilmesi öne çıkan hususlar olmaktadır. Katılımcıların performans takip kriterlerinin en başında satışların olduğu

görülmektedir. Satışlara benzer şekilde kuver sayısının da bir performans göstergesi olarak kullanıldığı belirlenmiştir. Bu durum bize restoranların öncelikli olarak satışlarını artırmak istediğini ve bu kriterin önemli bir gösterge olduğunu göstermektedir. Karlılık oranlarının da restoranlarda performans takip kriteri olarak dikkate alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda restoranların belirli karlılık oranlarının üzerinde kalması hedeflenmektedir. Müşteri memnuniyeti kriterinin de bir performans göstergesi olarak dikkate alındığı görülmektedir. Restoran yöneticileri, müşterilerin memnuniyetinin uzun vadeli kazancı etkilediği düşüncesinden hareketle müşterilerin memnuniyet düzeylerini düzenli olarak takip ettiklerini belirtmektedir. Son olarak işletmelerde personel maliyetlerinin de bir performans göstergesi olduğunu belirtmektedir. Optimum oranın üzerindeki personel maliyetinin işletmede fazladan işçi çalıştırıldığı anlamına geldiğini optimum düzeyin altında bir maliyetin ise işletmede hizmetlerin yavaşladığını ve çalışanların yorulduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir.

Restoran gelir yönetimi uygulamalarının zincir restoranlarda kullanım durumu hakkında kapsamlı bir araştırma yapılan bu çalışmada restoranların gelirlerini artırmak ve sürdürülebilir kazançlar elde etmek için çeşitli yöntemler kullandıkları tespit edilmiştir. Bu yöntemlerin ise hem temel yönetim teknikleri ile hem de restoranların kendine özgü dinamiklerine göre değiştiği görülmektedir.

Çalışmada, literatürde sıklıkla karşımıza çıkan rezervasyon garantileri, fazladan rezervasyon, masada oturma süresi kısıtlamaları, fiyat farklılaştırma stratejileri ve yoğun dönemlerde bazı ürünlerin satışa kapatılması gibi müşterileri memnuniyetini etkileyeceği düşünülen stratejilerin çoğunlukla tercih edilmediği tespit edilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılar, bu uygulamaları bildiklerini ancak müşterilerin bu tarz uygulamalara aşina olmadıkları için Türk kültüründe olumsuz karşılanacağını bu sebeple de bu stratejileri kullanmadıklarını belirtmektedir. Dolayısıyla gelir artışı sağlamak için uyumluluk ilkesini ön plana çıkaran işletmeler müşteri memnuniyetinin etkilenmeyeceği hatta müşteri memnuniyetini artıracak stratejiler üzerinde durmaktadırlar. Örneğin restoranlar servis sürelerini olabildiğince kısaltarak hem müşteri memnuniyetini artırmaya hem de masa devir hızlarını artırmaya odaklanmaktadır. Bu noktada işletmeler müşterilerin masada kalma sürelerini kısıtlamak yerine sadece servis sürelerini hızlandırmayı seçmektedir. Hizmet süreleri içerisinde ise müşterilerin tüketim aşamalarına hiçbir koşulda müdahale edilmediği bildirilmiştir. Yapılan stratejilerin neredeyse tamamı müşteri memnuniyeti odaklı planlanmaktadır. Literatürde yoğun dönemlerde masa dönüş hızını artırmaya yönelik düşük getirili ürünlerin pazar dışı bırakılması(Sill 1991), ve sabit yemek süresi(Kimes 2013) gibi uygulamaların müşteri memnuniyetsizliği yaratacağı

sebebiyle kullanılmadığı görülmektedir. Benzer şekilde katılımcıların bir kısmı rezervasyon kullandıklarını fakat rezervasyon sahiplerinin gelmemesi durumlarına karşı düşük ihtimalle ön ödeme aldıklarını belirtmektedir. Rezervasyonlar restoranlar için önemli kapasite yönetim araçlarından biri olsa da müşterilerin rezervasyonlarına gelmemesi çoğunlukla restoranlar için gelir kaybı yaşatmaktadır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde rezervasyon kabul eden işletmelerin büyük organizasyonlar ya da pazarlama satışları haricindeki rezervasyonlardan müşteri memnuniyetsizliği oluşturacağı düşüncesiyle ücret talebinde bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Buradan şu sonuca varmak mümkündür; restoranlar gelir kaybını göze alma pahasına müşteri memnuniyetini yüksek tutmak istemektedir. Bu bilgiler doğrultusunda restoranlar çeşitli gelir artırma stratejileri kullanırken stratejinin geliri arttıracığı düşünülse bile müşteri memnuniyetsizliği oluşturacağı düşünülen stratejilerden uzak durmaktadır. Rezervasyonların, gelir yönetimi uygulamalarını kullanmak isteyen işletmeler için etkili bir araç olduğu gözden çıkarılmamalıdır. Kapasite yönetimi, ön satışlar ve müşteri segmentasyonu gibi gelir yönetimi tekniklerinin rezervasyonlar aracılığıyla yapılabilmesi bu politikaların gelir artırma potansiyelini ortaya koymaktadır. Bu sebeple rezervasyonların iyi yönetilmesi, olası müşteri memnuniyetsizliklerinin yanında getirdiği gelir kaybının da dikkate alınması gerekmektedir.

Çalışma sonucuna göre restoranların müşteri deneyimine daha çok özen göstermelerinden ötürü, gelir yönetiminde kullanılan fiyatlandırma ve segmentasyon uygulamalarının diğer endüstrilere göre daha zorlayıcı olacağı ve bu durumun müşteri memnuniyetsizliği oluşturabileceği görülmüştür. Bu sonuçlar literatürde bazı gelir yönetimi uygulamalarının restoranlarda müşteri memnuniyetsizliği oluşturacağı sonuçlarıyla da örtüşmektedir (Kimes ve Wirtz, 2002; Kimes, 2008). Diğer yandan restoranların müşteri memnuniyetsizliği oluşturmadan farklı müşteri segmentlerine farklı fiyat teklifleri sunduğu da tespit edilmiştir. Bu doğrultuda restoranlar farklı fiyat tekliflerini menüler aracılığı ile yapmaktadır. Menü içerisinde bulunan ürünler için segmentasyon yapan restoranlar, yüksek fiyat ödemeye istekli müşteriler ile fiyata duyarlı müşterileri sundukları geniş menüler aracılığıyla yapmaktadır. Bu noktada menü içerisinde bulunan benzer ürünleri müşterilerin farklı değerlerde algılamalarını sağlayarak (Örneğin daha büyük tabakta daha gösterişli bir sunum ile) farklı fiyatlardan sunan restoranlar kolaylıkla bu ayrımı yapabilmektedir. Ayrıca standart menü içerisine “Premium”, “Şef Özel Tabakları” veya “Yöresel Lezzetler” gibi isimler ile daha yüksek fiyatlı menü kalemleri eklenerek de fiyat farklılaştırma stratejisi kullanılabilir. Bu veriler literatürde uygulanan segmentasyon uygulamalarına yeni veriler kazandırmıştır. Literatürde segmentasyon uygulamaları çoğunlukla belirli dönemlerde

yapılan indirimler ve promosyonlar (Kimes, 2013) üzerinden uygulanırken çalışma bulguları zincir işletmelerin bu durumu menü içerisindeki öğeler aracılığıyla yaptığını göstermektedir.

Restoranların gelirlerini artırma noktasında uyguladıkları önemli bir diğer strateji ise etkili maliyet yönetimidir. Literatürde restoran gelir yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışmalarda, maliyet yönetiminin gelir yönetimi stratejileri içerisine çok dahil edilmediği görülmektedir (Etemad, 2017; Tyagi ve Bolia, 2021; Rowson vd., 2016). Çalışmaya dahil olan işletmelerin ise tamamı zincir işletme olduğundan etkili maliyet yönetimi yapma yetenekleri bulunmakta ve bu yeteneklerini ön plana çıkarmaktadırlar. Kullanılan yazılım programları aracılığıyla satılan tüm ürünlerin maliyetlerini ve karlılık oranlarını düzenli olarak takip eden işletmeler, yaşanan maliyet artışlarından anında haberdar olarak gerekli aksiyonları çok hızlı almaktadır. Ayrıca restoran yöneticileri kullandıkları programlar aracılığıyla restoran içerisindeki tüm operasyonların aktif olarak takibini yapmaktadır. Operasyonların anlık olarak takip edilebilmesi gelir kaybı yaşatacak bir duruma karşı hızlı tepkiler verilmesine, dolayısıyla gelir kayıplarının minimuma indirilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışma sonuçları restoranların kapasitelerini iyi yönetebilmek için rezervasyonları kullanabileceklerini göstermektedir. İşletmeler yoğunluğun yüksek olduğu dönemlerde gelen rezervasyon taleplerini genellikle yoğunluğun daha az olduğu dönemlere almaya çalıştığını belirtmektedir. Bu stratejinin yoğun bir şekilde kullanıldığı söylemek pek mümkün değildir çünkü çalışma kapsamında rezervasyon uygulamalarına dair bulgular sınırlıdır. Araştırma sonuçları zincir restoranların rezervasyon stratejilerini aktif olarak kullanmalar da müşteri girişlerini ve oturma kapasitelerini iyi yönettiklerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda esnek masa düzeni ve farklı müşteri grupları için farklı masa boyutlarının bulunması restoranların oturma kapasitelerini iyi yönetmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca katılımcılar restoranlarının fiziksel yapısına göre masaları dizayn ettiklerini ve mevcut alanı verimli şekilde kullandıklarını belirtmektedir. Bu veriler, restoranların müşteri taleplerine göre esneklik sağladığını gerekli durumlarda hızlı bir şekilde masa düzenini değiştirebildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçların tamamı restoranların masa boyutları ile ilgili stratejilerini içeren literatür ile örtüşen sonuçlardır.

Sosyal medyanın günümüzde etkili bir araç olması, restoranların kendilerini tanıtılabileceği ve reklam yapabileceği bir alan oluşturmaktadır. Çalışma sonuçları restoranlarda müşteri akışının düşük olduğu dönemlerde çoğunlukla sosyal medya araçlarının kullanıldığını göstermektedir. Restoranlar müşteri akışı sağlamak istediği zaman dilimlerini hedef alarak (örneğin öğleden sonra kahve ve tatlı fotoğrafları) sponsorlu paylaşımlar yapmaktadır.

Restoranlar ayrıca sosyal medyada yüksek takipçiye sahip etkileyici kişiler (influencer) ile iş birlikleri içerisinde bulunarak yeni insanlara kendilerini tanıtmaya çalışmaktadır. Son yıllarda sosyal medya hesaplarında yüksek takipçisi bulunan kişilerin restoranlara müşteri akışı sağlamada etkin olduğunu söylemek mümkündür.

Literatürde karşımıza çıkan restoran trafiğini artırma stratejileri (Kimes ve Wirtz, 2002) ile çalışma sonuçları da birbiriyle örtüşmektedir. Çeşitli promosyon, indirim ve konseptler oluşturarak restoranların müşteri yoğunluğunun düşük olduğu dönemleri doldurmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca restoranların servis ve teslim seçeneklerini artırarak ve çeşitli satış anlaşmaları yaparak restoran gelirlerini artırmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Restoranlar bu bağlamda çeşitli paket servis uygulamaları, anlaşmalı otellere oda servisi, anlaşmalı şirketlere kahvaltılıkuponları satışı yaptıkları belirlenmiştir. Çalışma sonuçları ortaya yeni bulgular da koymaktadır. Bu bağlamda restoranlar gelir artışı sağlamak için dönemsel olarak yeni menü öğeleri çıkartarak müşterilerin yeni deneyim edinme arzularını kullanmaya çalışmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında elde edilen önemli bir çıkarım ise restoranların kendilerine özgü ürünlerinin olmasına özen göstermesidir. Bu strateji ile müşterilere farklı bir yerde satın alamayacakları ürünler sunmakta, o ürünler aracılığıyla müşteri akışı sağlanmaya çalışılmaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda zincir restoranların çoğunlukla sistematik olarak rezervasyon uygulamalarını kullanmadığı görülmektedir. Rezervasyonlar kapasite yönetiminde en etkili araçlardan biridir. Aynı zamanda müşteri segmentasyonu yapmak için bir araç olarak da kullanılabilir. Bu doğrultuda rezervasyonlar aracılığı ile ön satışlar yapılarak gelir artışı sağlanabilir. Müşterilerin sadece masa ayırmak için ücret ödemeye istekli olmayacağı varsayıldığında, çeşitli rezervasyon teklifleri hazırlanabilir. Örneğin restoranınızda yıldönümü, doğum günü ya da kutlama konseptleri ile rezervasyon paketleri oluşturup, paket dahilinde çeşitli hediyeler, içecek ikramları, özel menü öğeleri ya da masa süslemeleri yapılarak müşterilere satın almaya değer ürünler sunulabilir.

Çalışma sonuçlarından yola çıkarak işletmelere şu önerileri de vermek mümkündür;

- Biçimsel bir gelir yönetimi sistemi kurmak üzere amaçların belirlenmesi, veri tabanlarının oluşturulması, sürecin işletilmesi (teknolojinin yardımı ile stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması) ve performansın değerlendirilmesi (hem sistemin hem de işletmenin) aşamalarının uygulanması gerekmektedir.

- Gelir yönetimi sisteminin uyumluluğuna dikkat edilmesi gerekmektedir bu bağlamda müşteri memnuniyeti ve işletme hedefleri arasındaki uyuma önem verilmelidir.
- Gelir yönetimi uygulamaları stratejik yönetim anlayışı ile bütünleştirilmelidir.
- Restoranların düzenli olarak müşteri profillerini ve taleplerini analiz etmeleri ve bunlar doğrultusunda fiyatlandırma, menü ve hizmetlerini güncellemeleri gerekmektedir.
- Restoranların gelir yönetimi stratejileri, esneklik ve uyumluluk ölçütlerine göre belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
- Restoranların gelir yönetimi için gider ve maliyet yönetiminde etkili kullanımı, üretim maliyetlerinin düzenli denetlenmesi ve ürün satın alımlarında doğru ürünlerin seçilmesi gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Restoranlar müşteri deneyimini artırmak için daha fazla farklılaştırıcı özellik sunabilir, müşterilerin memnuniyetini artırmak için müşteri geri bildirimlerini kullanabilir ve fiyatlandırma stratejilerinde müşteri ihtiyaçlarına daha fazla odaklanabilirler.
- Esneklik ilkesi çerçevesinde rezervasyonların restoranların kapasitelerini iyi yönetebileceklerini göstermektedir. Kapasite yönetimini daha etkili hale getirmek için online rezervasyon sistemleri kullanılabilir.
- Restoranların, müşteri tercihlerine ve satış verilerine dayalı olarak düzenli olarak veri analizi yapmaları, gelecekteki stratejilerini belirlemelerine yardımcı olacaktır. Veri analizi sayesinde restoranlar, müşteri ihtiyaçlarını ve trendleri belirleyerek gelirlerini artıracakları stratejiler geliştirebilirler.
- Restoranların mevcut kapasitelerini daha etkili kullanabilmeleri için öncelikle yerleşim planlarını ve masa düzenlerini gözden geçirmeleri gerekmektedir.
- Restoranlar pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini daha etkili hale getirmek için sosyal medya ve diğer online araçları kullanmalıdır.
- Restoranların online satış kanallarını kullanmaları, özellikle online sipariş ve ödeme seçenekleri sunmaları müşteriye kolaylık sağlar ve restoranlar için daha fazla gelir elde etme şansı sunar.
- Restoranlar çalışanlarına eğitim vermeli ve çalışanların performanslarını sürekli olarak izlemelidir.

KAYNAKÇA

- Adenso-Diaz, B., González-Torre, P., ve Garcia, V. (2002). "A Capacity Management Model In Service Industries". *International Journal of Service Industry Management*, 13(3): 286-302.
- Ahsan, M. M., Islam, M. R. ve Alam, M. A. (2014). "Study Of Queuing System Of A Busy Restaurant And A Proposed Facilitate Queuing System". *IOSR Journal Of Mechanical And Civil Engineering*, 11(6): 31-35.
- Alexandrov, A., ve Lariviere, M. A. (2012). "Are Reservations Recommended?". *Manufacturing & Service Operations Management*, 14(2): 218-230.
- Altıok, B., Dikbayır, E., Toksarı, S. M., Sakızlı, Ö., ve Korkmaz, İ. (2013). "Android Destekli Bir Restoran Bilgi Sistemi: POSA. XV". *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, Ocak 2013, Antalya, 296-301.
- Andersen, A. *Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry: general report*. Office for official publications of the European communities, Italy.
- Anderson, C. K., ve Xie, X. (2010). "Improving Hospitality Industry Sales: Twenty-Five Years Of Revenue Management". *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1): 53-67.
- Arıkan, E. (2017). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Arman, A. ve Nizamlıoğlu, H. F. (2020). Endüstriyel Mutfakların Planlanmasında Etkili Olan Faktörler. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 8(4): 2682-2702.
- Armistead, C., ve Clark, G. (1994). "The "Coping" Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance". *International Journal of Service Industry Management*, 5(2): 5-22. *At Cornell University*, 1-17.
- Aten, S. (2017). "Practical Applications Of Revenue Management In Full Service Restaurants", Yayınlanmamış Doktora Tezi University Of Nevada, Las Vegas.
- Azadeh S., Marcotte, P., ve Savard, G. (2015). "A Non-Parametric Approach To Demand Forecasting In Revenue Management". *Computers & Operations Research*, 63: 23-31.
- Bai, B., Buxton, M., Sammons, G., ve Shoemaker, S. (2006). "Restaurant Customer Loyalty: A Qualitative Assessment Of Niche Brands". *Hospitality Review*, 24(1): 2.
- Baker, T. K., ve Collier, D. A. (1999). "A Comparative Revenue Analysis Of Hotel Yield Management Heuristics". *Decision Sciences*, 30(1): 239-263.

- Bal, H. (2021). *Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri (Uygulamalı-Örneklî)*. Sentez Yayıncılık, Ankara.
- Baltacı, A. (2019). "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?". *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 368-388.
- Bell, R., ve Pliner, P. L. (2003). "Time To Eat: The Relationship Between The Number Of People Eating And Meal Duration İn Three Lunch Settings". *Appetite*, 41(2): 215-218.
- Bolger, J. (2000). "Capacity Development: Why, What And How". *Capacity Development Occasional Series*, 1(1): 1-8.
- Bolton, L. E., Warlop, L., ve Alba, J. W. (2003). "Consumer Perceptions Of Price (Un) Fairness". *Journal Of Consumer Research*, 29(4): 474-491.
- Bulum, A. Z. (2022). *Raylı Taşımacılıkta Alternatif Hizmet Politikalarının Gelir Yönetimi Ve Kapasiteye Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Burns, N., Grove, S. K., ve Gray, J. (2013). *The practice of nursing research: Appraisal, synthesis, and generation of evidence*. Elsevier Health Sciences, China.
- Camilleri, M. A. (2019). *Pricing And Revenue Management In Travel Marketing, Tourism Economics And The Airline Product*. Springer, Cham.
- Cattet, A., ve Smith, C. (1994). "The Menu As A Marketing Tool". *Progress İn Tourism, Recreation And Hospitality Management*, (6): 149-163.
- Chapuis, J. M. (2006). "Optimisation De La Recette Des Restaurants: Apports De La Recherche Opérationnelle Et Marketing En Restaurant Revenue Management". 2-28.
- Chatarin, S. (2021). *The Effect Of Hotel Revenue Management Practices On Perceived Fairness, Trust, Satisfaction And Customer Loyalty: A Study On Domestic Tourists Staying At 3-5 Star Hotels In Thailand*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mahidol University, Thailand.
- Cho, M. H., ve Lee, K. H. (2009). "Measuring Expected Meal Duration For Restaurant Revenue Management". *Journal Of The East Asian Society Of Dietary Life*, 19(2): 278-286.
- Creswell J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (Çev. M. Bütün ve S.B. Demir), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cross, D. (2016). "A history of revenue management and the advent of next-generation RM". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3): 293-298.
- Cross, R. G. (1997). "Launching The Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work For Your Business". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2): 32-43.
- Çarpar, M. C. (2020). "Sosyolojide İki Niteliksel Desen: Fenomenolojik Ve Etnografik Araştırma". *The Journal Of Social Science*, 4(8): 689-704.

- Çavuşoğlu, S., ve Gül Bilginer, F. (2018). “Tüketici Deneyimlerinin Tekrar Ziyaret Etme Niyetine Etkisi: Bingöl İli Örneği”. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 72-85.
- Dai, Y., Chao, X., Fang, S. C. ve Nuttle, H. L. (2004). “Pricing In Revenue Management For Multiple Firms Competing For Customers”. *International Journal of Production Economics*, 98(1): 1-16.
- Davey, L. (1990). “The Application Of Case Study Evaluations”. *Practical assessment, research, and evaluation*, 2(1): 1-9.
- Davis, M. M. (1991). “How Long Should A Customer Wait For Service?”. *Decision Sciences*, 22(2): 421-434.
- Davis, M. M. ve Heineke, J. (1994). “Understanding The Roles Of The Customer And The Operation For Better Queue Management”. *International Journal Of Operations & Production Management*.(14)5: 21-34.
- Denizci Guillet, B., Law, R. ve Kucukusta, D. (2018). “How do restaurant customers make trade-offs among rate fences?”. *Journal of foodservice business research*, 21(4): 359-376.
- Denizer D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Donaghy, K., McMahon, U., ve McDowell, D. (1995). “Yield Management: An Overview”. *International journal of hospitality management*, 14(2): 139-150.
- Doran, D. (2010). “Restaurants And Technology – Past, Present And Future: A Practitioner’s Viewpoint”. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1): 94–99.
- Dunn, K. D., ve Brooks, D. E. (1990). “Profit Analysis: Beyond Yield Management”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(3): 80-90.
- Eroğlu, E. (2005). “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1): 7-25.
- Etemad-Sajadi, R., ve Durand, A. (2007). “Revenue Management Practices In Restaurant Industry Vs Airline/Hotel Industries: A Consumer Perception Study”. *In 2nd Advances In Hospitality And Tourism Marketing & Management Conference*, 1-8.
- Fang, C. Y., ve Hsu, F. S. (2014). “An Efficiency-Based Metafrontier Approach To Menu Analysis”. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 38(2): 199-221.
- Ferguson, M., ve Smith, S. (2014). “The Changing Landscape Of Hotel Revenue Management And The Role Of The Hotel Revenue Manager”. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(3): 224-232.
- Fidan, D. ve Artuğer, S. (2018). “Restoranlardaki Atmosferik Unsurların Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4): 267-284.
- Fischer, J. W. (2005) *At Your Service*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Yayınları, New Jersey.

- Forsman, T., ve Lindstrand, I. (2017). Restaurant Revenue Management: En Studie Om Hur Revenue Management Kan Implementeras På Restauranger För Att Öka Lönsamhet, (1-98).
- Fuadillah E. A., ve Suliantoro H. (2016). "Restaurant Revenue Management (Studi Kasus Restoran Xx Ngaliyan Semarang)," *Industrial Engineering Online Journal*, (5)1: 1-10.
- Furnham, A., Treglown, L., ve Horne, G. (2020). "The Psychology of Queuing". *Psychology*, 11: 480-498.
- Gallego, G., ve Stefanescu, C. (2009). "Upgrades, Upsells and Pricing in Revenue Management". *SSRN Electronic Journal*, 1-40.
- Geraghty, M. K., ve Johnson, E. (1997). Revenue Management Saves National Car Rental. *Interfaces*, 27(1): 107-127.
- Gregorash, B. J. (2016). "Restaurant Revenue Management: Apply Reservation Management?". *Information Technology & Tourism*, 16(4): 331-346.
- Gregory, A., Wang, Y. ve DiPietro, R. B. (2010). "Towards A Functional Model Of Website Evaluation: A Case Study Of Casual Dining Restaurants". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1): 68–85.
- Guadix, J., Onieva, L., Munuzuri, J., ve Cortés, P. (2011). "An Overview Of Revenue Management In Service Industries: An Application To Car Parks". *The Service Industries Journal*, 31(1): 91-105.
- Guerriero, F., Miglionico, G. ve Olivito, F. (2014). "Strategic And Operational Decisions In Restaurant Revenue Management". *European Journal of Operational Research*, 237(3): 1119-1132.
- Gupta, S., McLaughlin, E., ve Gomez, M. (2007). "Guest Satisfaction and Restaurant Performance". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3): 284–298.
- Han, H., Back, K. J., ve Barrett, B. (2009). "Influencing Factors On Restaurant Customers' Revisit Intention: The Roles Of Emotions And Switching Barriers". *International Journal Of Hospitality Management*, 28(4): 563-572.
- Hanks R. B., Noland R.P. ve Cross R.G. (1992). Discounting in the hotel industry, a new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(3): 40–45.
- Heide, M., White, C., Gronhaug, K. ve Ostrem, T. M. (2008). "Pricing Strategies In The Restaurant Industry". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3): 251-269.
- Helmold, M. (2020). *Total Revenue Management (TRM)*. Springer International Publishing, Cham.
- Heo, C. Y. (2013). "Restaurant Revenue Management". *Revenue Management For Hospitality And Tourism*. Woodeaton, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd, 1-9.
- Heo, C. Y. (2016). "Exploring Group-Buying Platforms For Restaurant Revenue Management". *International Journal Of Hospitality Management*, 52: 154-159.

- Heo, C. Y. (2016). "Is Revpash The Best Performance Indicator For Restaurant Revenue Management?". *In Proceedings Of The 14th Asia-Pacific Council On Hotel, Restaurant, And Institutional Education (Apacchrie) Conference 11-13 May 2016 Bangkok 1-8.*
- Heo, C. Y. (2017). "New Performance Indicators For Restaurant Revenue Management: Propash And Propasm". *International Journal Of Hospitality Management*, 61: 1-3.
- Heo, C. Y., Lee, S., Mattila, A., ve Hu, C. (2013). "Restaurant Revenue Management: Do Perceived Capacity Scarcity And Price Differences Matter?" *International Journal Of Hospitality Management*, 35: 316–326.
- Heo, C. Y., ve Lee, S. (2009). "Application Of Revenue Management Practices To The Theme Park Industry". *International journal of hospitality management*, 28(3): 446-453.
- Hernandez, N. (2015). *Restaurant revenue management: Examining reservation policy implications at fine dining restaurants*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University, Minnesota.
- Hornby, S., Morrison, J., Dave, P., Meyers, M., ve Tenca, T. (2010). "Marriott International Increases Revenue By Implementing A Group Pricing Optimizer". *Interfaces*, 40(1), 47-57.
- Huefner, R. J. (2011). "A Guide To Integrating Revenue Management And Capacity Analysis". *Management Accounting Quarterly*, 13(1): 40-46.
- Hwang, J. (2008). "Restaurant Table Management To Reduce Customer Waiting Times". *Journal of Foodservice Business Research*, 11(4): 334-351.
- Hwang, J., Gao, L., ve Jang, W. (2010). "Joint Demand And Capacity Management In A Restaurant System". *European journal of operational research*, 207(1): 465-472.
- Hwang, J., ve Lambert, C. U. (2006). "Customers' Identification Of Acceptable Waiting Times In A Multi-Stage Restaurant System". *Journal Of Foodservice Business Research*, 8(1): 3-16.
- Hwang, J., ve Lambert, C. U. (2009). "The Use Of Acceptable Customer Waiting Times For Capacity Management in A Multistage Restaurant". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4): 547-561.
- Hyun, S. S. (2009). "Creating A Model Of Customer Equity For Chain Restaurant Brand Formation". *International Journal Of Hospitality Management*, 28(4), 529-539.
- Ilias, S., ve Shamsudin, M. F. (2020). "Customer Satisfaction And Business Growth". *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2): 1-11.
- Iqbal, Q., Whitman, L. E., ve Malzahn, D. (2012). "Reducing Customer Wait Time At A Fast Food Restaurant On Campus". *Journal Of Foodservice Business Research*, 15(4): 319-334.
- Ivanov, S., ve Zhechev, V. (2012). "Hotel Revenue Management—A Critical Literature Review". *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2): 175-197.

- Jiang, L. (2014). Revenue Management In A Multi-Channel Environment: The Effect Of Pricing Strategies On Perceived Fairness, 1-88.
- Jiang, L. ve Erdem, M. (2018). "Effects Of Revenue Management Pricing Strategies On Perceived Fairness". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(4): 424-442.
- Jones, P., ve Peppiatt, E. (1996). "Managing Perceptions Of Waiting Times In Service Queues". *International Journal Of Service Industry Management*, 7(5): 47-61.
- Kanyan, A., Ngana, L., ve Voon, B. H. (2016). "Improving The Service Operations Of Fast-Food Restaurants". *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 224, 190-198.
- Karataş, Z. (2015). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri". *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 62-80.
- Kılıç S. (1998). *Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kim, H. B., ve Kim, W. G. (2005). "The Relationship Between Brand Equity And Firms' Performance In Luxury Hotels And Chain Restaurants". *Tourism Management*, 26(4), 549-560.
- Kim, K., Kim, M. J. ve Jun, J. K. (2020). "Small Queuing Restaurant Sustainable Revenue Management". *Sustainability*, 12(8): 34-77.
- Kimes, S. (1989). "Yield Management: A Tool For Capacity-Considered Service Firms". *Journal Of Operations Management*, 8(4): 1-20.
- Kimes, S. E. (1999). "Implementing Restaurant Revenue Management: A Five-Step Approach". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 40(3): 16-21.
- Kimes, S. E. (2002). "Perceived Fairness Of Yield Management". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30.
- Kimes, S. E. (2004). "Restaurant Revenue Management: Implementation At Chevys Arrowhead". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 45(1): 52-67.
- Kimes, S. E. (2004). "Restaurant Revenue Management". *Cornell Hospitality Report*, 4 (2): 5-34.
- Kimes, S. E. (2008). "A Consumer's View Of Restaurant Reservations Policies". *Cornell Hospitality Report*, 8(1): 6-21.
- Kimes, S. E. (2008). "The Role Of Technology In Restaurant Revenue Management". *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3): 297-309.
- Kimes, S. E. (2011). "Customer Attitudes Towards Restaurant Reservations Policies". *Journal Of Revenue And Pricing Management*, 10(3): 1-36.
- Kimes, S. E. ve Wirtz J. (2002). "Perceived Fairness Of Demand-Based Pricing For Restaurants". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43(1): 31-37.

- Kimes, S. E., Barrash, D. I., ve Alexander, J. E. (1999). "Developing A Restaurant Revenue-Management Strategy". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 40(5): 18–29.
- Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y., ve Ngonzi, E. N. (1998). "Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management To The Restaurant Industry". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 39(3): 32-39.
- Kimes, S. E., ve Dholakia, U. M. (2011). "Customer Response To Restaurant Daily Deals". *Available At SSRN*, 1-30.
- Kimes, S. E., ve Renaghan, L. M. (2011). "The Role Of Space In Revenue Management. Yeoman I., ve Beattie U. M. (ed). *Revenue management*. Palgrave Macmillan, London, 17-28.
- Kimes, S. E., ve Robson, S. K. (2004). "The Impact Of Restaurant Table Characteristics On Meal Duration And Spending". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 45(4): 333-346.
- Kimes, S. E., ve Thompson, G. M. (2004). "Restaurant Revenue Management At Chevys: Determining The Best Table Mix". *Decision Sciences*, 35(3): 371-392.
- Kimes, S. E., ve Wirtz, J. (2002). "Perceived Fairness Of Demand-Based Pricing For Restaurants". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43(1): 31-37.
- Kimes, S. E., Wirtz, J., ve Noone, B. M. (2002). "How Long Should Dinner Take? Measuring Expected Meal Duration For Restaurant Revenue Management". *Journal Of Revenue And Pricing Management*, 1(3): 220-233.
- Kivela, J., Inbakaran, R., ve Reece, J. (2000). "Consumer Research In The Restaurant Environment. Part 3: Analysis, Findings And Conclusions". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 12(12): 13-30.
- Klein, R., Koch, S., Steinhardt, C. ve Strauss, A. K. (2020). "A Review Of Revenue Management: Recent Generalizations And Advances In Industry Applications". *European journal of operational research*, 284(2): 397-412.
- Koçbek A. D. (2005). *Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kozak, M. (2018). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kurek, M. (2016). "The Application Of Informatics Systems In Restaurants". *British Journal Of Applied Science And Technology*, 13(4): 1-7.
- Kurlansky, M. (Ed.). (2009). *The Food Of A Younger Land: A Portrait Of American Food: Before The National Highway System, Before Chain Restaurants, And Before Frozen Food, When The*

Nation's Food Was Seasonal, Regional, And Traditional: From The Lost WPA Files. *Penguin*, 1-397.

- Kwong, L. Y. L. (2005). "The Application Of Menu Engineering And Design In Asian Restaurants". *International Journal of Hospitality Management*, 24(1): 91–106.
- Lai, H. B. J., Karim, S., Krauss, S. E., ve Ishak, F. A. (2019). "Can Restaurant Revenue Management Work With Menu Analysis?". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 18(3): 204-212.
- Lai, H. B. J., Karim, S., Krauss, S. E., ve Ishak, F. A. C. (2020). "A Review Of Approaches To Manage Menu Profitability". *International Journal Of Revenue Management*, 11(3): 151-171.
- Lasek, A., Cercone, N., ve Saunders, J. (2016). "Restaurant Sales And Customer Demand Forecasting: Literature Survey And Categorization Of Methods". *Smart City*, 360: 479-491.
- Lee, S. I., ve Choi, S. K. (2009). "The Effect Of Menu Quality Of Family Restaurants On Customer Satisfaction, Trust, Revisit Intention". *Culinary Science And Hospitality Research*, 15(1): 16-29.
- Lee, S., Han, H., Radic, A., ve Tariq, B. (2020). "Corporate Social Responsibility (CSR) As A Customer Satisfaction And Retention Strategy In The Chain Restaurant Sector". *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 45, 348-358.
- Lee, W. ve Lambert, C. U. (2001). "Impact Of Waiting Time On Evaluation Of Service Quality And Customer Satisfaction In Foodservice Operations". *Foodservice Research International*, 12(4): 241-254.
- Liang, C. C. (2016). "Queueing Management And Improving Customer Experience: Empirical Evidence Regarding Enjoyable Queues". *Journal Of Consumer Marketing*, (33): 4, 257-268.
- Liang, C. C. (2017). "Enjoyable Queuing And Waiting Time". *Time And Society*, 28(2): 543-566.
- Lieberman, W. (2016). "The Evolution Of Market Segmentation In Revenue Management And Dynamic Pricing". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3): 283-292.
- Lieberman, W. H. (2003). "Getting The Most From Revenue Management". *Journal Of Revenue And Pricing Management*, 2(2): 103-115.
- Lindenmeier, J., ve Tscheulin, D. K. (2008). "The Effects Of Inventory Control And Denied Boarding On Customer Satisfaction: The Case Of Capacity-Based Airline Revenue Management". *Tourism Management*, 29(1): 32-43.
- Ma, J., Webb, T., ve Schwartz, Z. (2021). "A Blended Model Of Restaurant Deliveries, Dine-In Demand And Capacity Constraints". *International Journal Of Hospitality Management*, (96): 1-10
- Magnini, V. P., Garcia, C., ve Honeycutt Jr, E. D. (2010). "Identifying The Attributes Of An Effective Restaurant Chain Endorser". *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2): 238-250.

- Marinkovic, V., Senic, V., Ivkov, D., Dimitrovski, D., ve Bjelic, M. (2014). "The Antecedents Of Satisfaction And Revisit Intentions For Full-Service Restaurants". *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3): 311-327.
- Mason, K., Jones, S., Benefield, M., ve Walton, J. (2016). Building Consumer Relationships In The Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 19(4): 368-381.
- Mcdougall, G. H., ve Levesque, T. J. (1999). "Waiting For Service: The Effectiveness Of Recovery Strategies". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 11(1): 6-15.
- Mcguire, K. A. ve Kimes, S. E. (2005). "Perceived Fairness Of Restaurant Waitlist-Management Policies". *Cornell Hospitality Report*, 5(4): 1-14.
- Mcguire, K. A. ve Kimes, S. E. (2006). "The Perceived Fairness Of Waitlist-Management Techniques For Restaurants". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 47(2): 121-134.
- Milliman, R. E. (1986). "The Influence Of Background Music On The Behavior Of Restaurant Patrons". *Journal Of Consumer Research*, 13(2): 286-289.
- Moreno, P., ve Tejada, P. (2019). "Reviewing The Progress Of Information And Communication Technology In The Restaurant Industry". *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4): 673-688.
- Muller, C. C. (1999). "A Simple Measure Of Restaurant Efficiency". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3): 31-37.
- Nişancı, Z. N., Özdoğan, Y., ve Bölüktepe, F. E. (2018). "Dışarıda Yemek Yeme Davranışının Nedenlerini Belirlemeye Yönelik İzmir İlinde Bir Araştırma". *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1): 60-71.
- Noone, B. M., Kimes, S. E., Mattila, A. S., ve Wirtz, J. (2007). "The Effect Of Meal Pace On Customer Satisfaction". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3): 231-244.
- Noone, B. M., Kimes, S. E., Mattila, A. S., ve Wirtz, J. (2009). "Perceived Service Encounter Pace And Customer Satisfaction: An Empirical Study Of Restaurant Experiences". *Journal Of Service Management*, 1-42.
- Noone, B. ve Kimes, S. E. (2005). "Dining Duration And Customer Satisfaction" . *Cornell Hospitality Report*, 5(9): 6-15.
- Noone, B.M. (2012), "Overcompensating For Severe Service Failure: Perceived Fairness And Effect On Negative Word-Of-Mouth Intent", *Journal Of Services Marketing*, 26(5): 342-351.
- Oliver, R. L. (2010). "Customer Satisfaction". *Wiley International Encyclopedia Of Marketing*, 1-5.
- Özdemir, B. (2010). "Dışarıda Yemek Yeme Olgusu: Kuramsal Bir Model Önerisi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2): 218-232.

- Özdemir, B. ve Çalışkan, O. (2013). “A Review Of Literature On Restaurant Menus: Specifying The Managerial Issues”. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2(1): 3–13.
- Pak, K., ve Piersma, N. (2001). “Overview Of OR Techniques For Airline Revenue Management”. *Statistica Neerlandica*, 56(4): 480–496.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., ve Hoagwood, K. (2015). “Purposeful Sampling For Qualitative Data Collection And Analysis In Mixed Method Implementation Research”. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 42(5): 533-544.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications, London.
- Pereira, L. N. (2016). “An Introduction To Helpful Forecasting Methods For Hotel Revenue Management”. *International Journal Of Hospitality Management*, 58: 13–23.
- Polas, M. R. H., Rahman, M. M., Miah, M. A., ve Hayash, M. M. A. (2018). “The Impact Of Waiting Time Towards Customers Satisfaction In Fast Food Establishments: Evidence From Bangladesh”. *IOSR Journal Of Business And Management*, 20(5): 11-21.
- Pratten, J. D. (2003). “The Importance Of Waiting Staff In Restaurant Service”. *British Food Journal*, 105(11): 826-834.
- Pullman, M., ve Rodgers, S. (2010). “Capacity Management For Hospitality And Tourism: A Review Of Current Approaches”. *International journal of hospitality management*, 29(1): 177-187.
- Quain, B., Sansbury, M. W. ve LeBruto, S. M. (1999). Revenue Enhancement, Part 4: Increasing Restaurant Profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 38-47.
- Quan, D. C. (2002). “The Price Of A Reservation”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3): 77-86.
- Queenan, C. C., Ferguson, M. E., ve Stratman, J. K. (2011). “Revenue Management Performance Drivers: An Exploratory Analysis Within The Hotel Industry”. *Journal Of Revenue And Pricing Management*, 10(2): 172-188.
- Raab, C., Mayer, K., Kim, Y. S. ve Shoemaker, S. (2009). “Price-Sensitivity Measurement: a Tool for Restaurant Menu Pricing”. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(1): 93–105.
- Rassing, C. R. (2006). “Revenue Management In The Restaurant Sector”. *In The Spread Of Yield Management Practices*, 101-112.
- Reid, R. D. ve Bojanic, D. C. (2009). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley and Sons, New Jersey.
- Rowson, B., Van Poppel, W., ve Gehrels, S. (2016). “Wasted Millions: Revenue Management In Dutch Culinary Restaurants”. *Research In Hospitality Management*, 6(2): 127-133.

- Roy, D., Spiliotopoulou, E. ve De Vries, J. (2022). “Restaurant Analytics: Emerging Practice And Research Opportunities”. *Production And Operations Management*, 31(10): 3687-3709.
- Ryan, C. (2010). “Ways Of Conceptualizing The Tourist Experience A Review Of Literatur”. *Tourism Recreation Research*, 35(1): 37-46.
- Seo, S., ve Hwang, J. (2014). Does Gender Matter? “Examining Gender Composition's Relationships With Meal Duration And Spending In Restaurants”. *International Journal of Hospitality Management*, 42: 61-70.
- Sill, B. T. (1991). “Capacity Management: Making Your Service Delivery More Productive”. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 31(4): 77–88.
- Sill, B., ve Decker, R. (1999). “Applying Capacity-Management Science: The Case Of Browns Restaurants”. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 40(3): 22-30.
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., ve Darrow, R. M. (1992). “Yield Management At American Airlines”. *Interfaces*, 22(1): 8-31.
- Sommer, R., ve Steele, J. (1997). “Social Effects On Duration In Restaurants”. *Appetite*, 29(1): 25-30.
- Sökmen, A. (2005). *Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Stroebele, N., ve de Castro, J. M. (2006). “Listening To Music While Eating Is Related To Increases In People's Food Intake And Meal Duration”. *Appetite*, 47(3): 285-289.
- Sukmana, I. T. (2016). “Restaurant Revenue Management”. *Fakultas Ekonomi And Humaniora Program Studi Manajemen Universitas Dhyana Pura Bali*, 11(2): 159-167.
- Susskind, Alex M. (2010). “Guest Service Management and Processes in Restaurants: What We Have Learned in Fifty Years”. *Cornell Hospitality Quarterly* 51 (4): 479–82.
- Talluri, K. T., ve Van Ryzin, G. (2004). *The theory and practice of revenue management (Vol. 1)*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Taşar, B., Ventura, K. ve Çiçekli, U. G. (2020). “A Simulation Model For Managing Customer Waiting Time In Restaurants: Scenarios And Beyond”. *British Food Journal*, 122(9), 2881–2894.
- Taylor, W., ve Kimes, S. E. (2011). “The Effect Of Brand Class On Perceived Fairness Of Revenue Management”. *Journal Of Revenue And Pricing Management*, 10(3): 271-284.
- Thompson, G. M. (2003). “Dedicated Or Combinable?”. A Simulation To Determine Optimal Restaurant Table Configuration. *The Center For Hospitality Research*, 1-16.
- Thompson, G. M. (2007). “Restaurant Capacity Effectiveness: Leaving Money On The Tables”. *Cornell Hospitality Report*, 7(7): 1-15
- Thompson, G. M. (2010). “Restaurant Profitability Management: The Evolution Of Restaurant Revenue Management”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3): 308-322.

- Thompson, G. M. (2011). "Cherry-Picking Customers By Party Size In Restaurants". *Journal of Service Research*, 14(2): 201-213.
- Thompson, G. M. (2015). "An Evaluation Of Rules For Assigning Tables To Walk-In Parties In Restaurants". *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1): 91-105.
- Thompson, G. M. ve Sohn, H. (2009). "Time-And Capacity-Based Measurement Of Restaurant Revenue". *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4): 520-539.
- Thompson, G. M., ve Kwornik, R. J. (2008). "Pooling Restaurant Reservations to Increase Service Efficiency". *Journal of Service Research*, 10(4): 335–346.
- Tim N. ve Horky A. (2017). "A Framework and Model to Evaluate Promotions: A Restaurant Cross-Promotion in-Market Study". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16 (4): 345–56.
- Tom, G., ve Lucey, S. (1997). "A Field Study Investigating The Effect Of Waiting Time On Customer Satisfaction". *The Journal Of Psychology*, 131(6): 655-660.
- Tse, T. S. M. ve Poon, Y. T. (2017). "Modeling No-Shows, Cancellations, Overbooking, And Walk-Ins In Restaurant Revenue Management". *Journal Of Foodservice Business Research*, 20(2): 127–145.
- Tyagi, M., ve Bolia, N. B. (2021). "Approaches For Restaurant Revenue Management". *Journal Of Revenue And Pricing Management*, 21(1): 17-35.
- Veeraraghavan, S., ve Debo, L. (2009). "Joining Longer Queues: Information Externalities In Queue Choice". *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(4): 543-562.
- Weatherford, L. R., ve Bodily, S. E. (1992). "A Taxonomy And Research Overview Of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, And Pricing". *Operations research*, 40(5): 831-844.
- Wirtz, J. ve Kimes, S. E. (2007). "Customer Satisfaction With Seating Policies In Casual-Dining Restaurants". *Cornell Hospitality Report*, 7(16): 6-17.
- Withiam, G. ve Enz C. A. (2001). "A "4-C" Strategy For Yield Management". *Hospitality Research*, 1-18.
- Wun E. L. C., Kamal M. F. N. H., Nor N. A. M., Noh Q. N. M. ve Ibrahim M. (2019). The Influence of Restaurant Layout Characteristic on Meal Duration and Customer Spending. Yeoman I.,ve Beattie U. M. (ed). *Revenue Management*. Palgrave Macmillan, London, 116-123.
- Yang, S. S., Kimes, S. E., ve Sessarego, M. M. (2009). "Menu Price Presentation Influences On Consumer Purchase Behavior In Restaurants". *International Journal Of Hospitality Management*, 28(1): 157-160.
- Yeoman I.,ve Beattie U. M. (ed). (2011). *Revenue Management A Pratical Pricing Perspective*. Palgrave Macmillan, Newyork.

- Yeoman, I. S., ve McMahon-Beattie, U. (2017). "The Turning Points Of Revenue Management: A Brief History Of Future Evolution". *Journal of Tourism Futures*.(3)1: 66-72.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel A. N. (2020). "Nitel Bir Araştırma Tekniği Olarak: Görüşme". *Social Sciences Studies Journal*, 56: 547-552
- Zencir, E. ve Akoğlan Kozak, M. (2014). "Birinci Sınıf Restoranların Kurumsallaşma Durumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Örneği". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1): 6-20.
- Zhang M. ve Bell P. (2009). "Price Fencing In The Practice Of Revenue Management: An overview and taxonomy". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11: 146–159.

EKLER

Ek 1. Araştırma Soruları

Giriş

1. Gelir yönetimi kavramı restoran için ne ifade etmektedir, Açıklayabilir misiniz?

Restoran gelir yönetimi uygulamaları

2. Restoranlarınızda rezervasyon kabul ederken rezervasyon müşterilerinin gelmemesi, geç gelmesi veya eksik kişi gelmesi gibi durumlara karşı uyguladığınız stratejiler nelerdir?
3. Restoranlarınızda masa boyutlarının (2-4-6 kişilik masalar) restorana gelen müşterilerin grup büyüklüklerine göre eşleşmesine dikkat ediyor musunuz?
4. Yoğun dönemlerde talebin kapasiteyi aştığı zamanlarda ne tür stratejiler kullanıyorsunuz?
5. Restoran trafiğinin düşük olduğu dönemlerde müşteri akışı sağlamak için ne tür stratejiler kullanıyorsunuz?
6. Restoranlarınızda yoğun dönemler ile yavaş dönemler arasında oluşan dengesizliği çözmek için stratejileriniz bulunmakta mıdır?
7. Restoranlarınızda masa dönüş hızını arttırmaya yönelik uygulamalar kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız bunlar nelerdir?
8. Restoranlarınızda menü fiyatlarını belirlerken karlılık açısından en çok dikkat edilmesi gereken kriterler nelerdir?
9. Restoranlarınızda menü içerisine eklenecek veya değiştirilecek bir öge belirlenirken nelere dikkat edilmektedir?
10. Restoranlarda haftanın gününe, günün saatine, masanın konumuna veya herhangi bir sebeple farklı fiyatlandırma ya da indirim yapıyor mu? Yapılıyorsa bunlar nelerdir?
11. Gelir yönetiminde (Simpra ve Protel gibi) bilgi teknoloji sistemlerinin gelir yönetimi uygulamalarını kullanıyor musunuz? Bu sistemlerin eksik, yetersiz ya da kusurlu gördüğünüz yanları nelerdir? (BİLGİ T. SİSTEMLERİ)
12. Restoranlarınıza özgü gelir artırma stratejileriniz var mı? Varsa nelerdir?

Restoran gelir yönetimi sistemi

13. Firma içerisindeki hangi birimler arasında bilgi akışı ve strateji geliştirme ortaklığı bulunmaktadır? Bu ortaklık nasıl yapılmaktadır?
14. Uygulanan fiyatlandırmaları düzenli olarak yeniden değerlendirecek ve ayarlayacak kaynaklara sahip misiniz? Sahipseniz bu süreç nasıl ilerlemektedir? Fiyatlandırmaları yeniden düzenleyecek kaynaklara sahip değilseniz bu süreci nasıl yönetiyorsunuz?

Restoran performansı

15. Gelir yönetimi uygulamalarının öncesinde ve sonrasında performans takibi yapıyor musunuz? Yapıyorsanız bunu nasıl yaptığınızı anlatır mısınız?
16. Performans takip kriterleriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Ahmet Salman
Mezun Olduğu Lise	Manavgat Fatih Anadolu Lisesi
Mezun Olduğu Üniversite	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Yabancı Dil	İngilizce

Sertifikalar

Necmettin Erbakan Üniversitesi Pedagojik Formasyon Sertifikası
--