



Journal of Tourism and Gastronomy Studies

Journal homepage: www.jotags.org



İstanbul'daki 1. Sınıf Restoranlarda Gelir Yönetimi Uygulamaları (Restaurant Revenue Management Applications in 1st Class Resturants in Istanbul)

*Tevfik DEMİRÇİFTÇİ^a, Orhan AKOVA^b, Ziya MAMADİ^a

^a Özyeğin University, School of Applied Sciences, Department of Hotel Management, İstanbul/Turkey

^b İstanbul University, Faculty of Economics, Department of Tourism Management, İstanbul/Turkey

^a Özyeğin University, School of Applied Sciences, Department of Hotel Management, İstanbul/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:26.08.2016

Kabul Tarihi:15.11.2016

Anahtar Kelimeler

Gelir yönetimi

Restoran

Pazarlama

Yiyecek ve içecek

Öz

Gelir Yönetimi, rekabetin artmasıyla birlikte birçok işletmede günden güne kullanımı yaygınlaşmakta olan bir uygulama haline gelmektedir. Etkin bir şekilde kullanıldığında işletmenin kar oranları ciddi bir biçimde yükselmektedir. Gelir yönetimi, özellikle gelişmiş ülkelerde restoranlarda yoğun bir şekilde uygulama alanı bulmuştur. Bununla birlikte, Türkiye’de restoranlarda gelir yönetimi uygulamaları üzerine yeterli çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu çalışmanın amacı İstanbul’da faaliyet gösteren Turizm İşletmesi belgeli 1. sınıf restoran işletmelerinin, gelir yönetimi uygulamalarını belirlemektir. Bu çalışmanın sonuçları, İstanbul’daki 10, restoran yetkilisi ile yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda İstanbul’daki restoranlar, kendi fiyatlarını belirlerken, daha çok maliyet, konum, rekabet, ürün kalitesi ve müşteri kalitesi vb. unsurları dikkate almaktadır. Ayrıca, restoranın ortam, tasarım ve imajının da restoranların başarılı olmasını olumlu bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Fiyatların ise daha çok baş aşçı ve yiyecek içecek müdürleri tarafından belirlendiği ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte restoran performans ölçümlerinin yeteri kadar yapılmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında elde edilen bulgular ışığında değerlendirmeye gidilmiştir.

Keywords

Revenue management

Restaurant

Marketing

Food and beverage

Abstract

Revenue Management has become widespread because of the competition. Revenue management can increase the profit if it is used effectively. Revenue Management has been used in the restaurants in developed countries. There is no study conducted for Turkish restaurants. The purpose of this study is to identify the revenue management applications of 1st class restaurants in Istanbul which have tourism establishment certificate. 10 restaurants manager were interviewed face to face. This study results show that restaurants in Istanbul, set their prices according to the cost, location of the restaurant, product quality and guest quality. In addition to this, ambiance, design and image of the restaurant have an effect while setting the prices of the menu. Prices are set by executive chef and food and beverage managers. Moreover, restaurant performance evaluations are not done properly.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: tevfik.demirciftci@ozyegin.edu.tr (T. DEMİRÇİFTÇİ)

GİRİŞ

Restoranlarda yiyecek içeceklerin doğru fiyatlandırılması işletmenin karlılığını arttırmada önemli bir yönetim aracıdır (Raab, Mayer, Kim, ve Shoemaker, 2009). Gelir yönetimi stratejik bir hale gelmiştir. Gelir yönetimi karı maksimize edebilmek için kapasite yönetimini içermektedir. Gelir yönetimi doğru kapasiteyi, doğru zamanda, doğru müşteriye, doğru fiyatla, uygun bilgi işlem sistemleri ve fiyatlandırma stratejileri aracılığıyla uygulamaktır.

1990'ların sonlarından itibaren başlayarak gelir yönetimi Amerika'daki restoranlarda yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Donaghy, McMahon-Beattie, Yeoman, & Ingold, 1998). Restoranların en büyük amaçlarından biri, karlılığı yakalamaktır (Annaraud, 2007). Gelir yönetimi uygulamaları da restoran gelirini maksimize eden önemli araçlardan bir tanesidir. Büyük ve popüler restoranlar için, verimliliği maksimize etmek, karı artırabilmek ve rekabetçi bir seviyede kalmak için çok önemlidir (Bertsimas ve Shioda, 2003). Gelir yönetimi uygulamalarını kullanabilmek için restoran sahiplerinin çok yaratıcı olmaları gerekmektedir, çünkü restoranların kendine has karakterleri vardır. Bunlardan bir tanesi göreceli kapasite esnekliği, diğeri ise esnek yemek süreleridir. Örnek vermek gerekirse, bir restoran, güzel havalarda veya yoğun günlerde restoranın dışına masa koyabilir. Bununla birlikte, misafirlerin restoranda oturma süreleri tam olarak belirlenemediğinden, restoranda günlük oturma kapasitesi, sabit değildir (Heo, Lee, Mattila, & Hu, 2013).

Bu çalışmanın amacı İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm İşletmesi belgeli 1. sınıf restoran işletmelerinin, gelir yönetimi uygulamalarını belirlemektir. İstanbul'da faaliyet gösteren restoranların gelir yönetimi uygulamalarını ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, restoranlarda gelir yönetimi uygulamalarının Türkiye'de uygulanması ile ilgili herhangi bir çalışma bulunmadığından gelir yönetimi uygulamalarının ortaya çıkarılması açısından literatüre katkı sağlayacaktır.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Restoran Gelir Yönetimi

Yöneticiler açısından restoran gelirinin maksimize edebilmesi önemli bir konudur. Restoranların göreceli olarak sınırlı bir mekâna sahip olması, sabit maliyetlerinin yüksek olması ve stoklama imkânının bulunmamasından dolayı kapasite kullanımı önemli bir etken haline gelmiştir (Heo vd., 2013). Kimes'e (1999) göre gelir yönetimi uygulayacak restoranların ünite biriminin "öğün" yerine "zaman" olması gerekir. Gelir yönetimi, talebin oturma kapasitesini aştığı restoranlarda uygulanabilir. Bu tip restoranlar, gelirini talebi yöneterek ve misafirlerin oturma süresini kontrol ederek artırabilirler (Heo vd. 2013). Otellerdeki gelir yönetimi, taktik yaklaşımdan, envanter yönetimine misafir ve talep odaklı olarak evrilmektedir (Anderson ve Carroll, 2007; Cross, Higbie, ve Cross, 2008; Noone ve Maier, 2015; Noone, McGuire, ve Niemeier, 2011). Aynı dönüşüm restoran gelir yönetimi için de geçerlidir. Restoranlarda gelir yönetimi kısa dönemli gelir artışını desteklerken de, uzun dönemli talep ile sürdürülebilir karlılıkla ilgilidir (Noone ve Maier, 2015).

Restoran gelir yönetimini uygulayabilmek için, iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi süre kontrolü, diğeri ise fiyatlandırmadır (Kimes, 2008). Süre yönetimi kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Birincisi, misafirin varış zamanı kontrolü ve bilgisidir. İkincisi, ne kadar süre kalacaklarının kontrolü ve bilgisidir. Üçüncüsü ise, masanın gelecek diğeri misafirler için ne zaman hazır olacağıdır (Kimes, 2008). Yemeğin süresi, misafir varış zamanını ve masa dönüşüm hızlarını kontrol ederek yönetilebilir (Kimes,2008). Yemek süresi kısaltıldığında, daha fazla misafire hizmet edilebilir ve gelir yükseltilebilir. Diğeri taraftan, hızlı yemek sunan (fast-food) işletmelerde, yemek süresinin kısaltılması için uygun bir ortam vardır (Thompson, 2010). Özellikle lüks restoranlarda uygulanması mümkün olmayabilen, misafiri acele ettirme politikası, memnuniyet seviyesini düşürebileceğinden, süre kontrolüne çok dikkatli bir şekilde yaklaşılmalıdır. Bununla birlikte, Thompson'ın (2009) yaptığı benzetim örneğine göre, yemek süresini azaltmanın beklenen gelir artışını sadece ¼ ünü karşılayabilmektedir.

Kimes (2004)'e göre fiyatlandırma, ikinci önemli unsurdur. Fiyatlandırma yönetimi, misafir isteğine göre, işlerin yoğun olmadığı zamanlarda, düşük fiyatlar önermektir. Fiyatlandırma yönteminde promosyon olarak bir alana ikincisi bedava, indirim kuponu vb. araçlar kullanılmaktadır. Ayrıca, restoranlar, talebin arttığı dönemlerde fiyatı yüksek ürünler satabilirler. Talebin arttığı günlerde, öğüne göre fiyatlandırma (kahvaltı, öğle ve akşam gibi), haftanın gününe göre fiyatlandırma, misafir tiplerine ve misafir kişi sayısına göre fiyatlandırma gibi çeşitli fiyatlandırma stratejileri uygulanabilir (Kimes, 2004).

Thompson (2010)'a göre restoranlarda karlılığı yönetebilmek için misafir talebinin özellikleri incelenmelidir. Bunlar da sırasıyla kişi sayısı, misafirin kaç kişi geldiği, misafirin kimlerden oluştuğu, misafirler tarafından satın alınan ürünler, yemeğin süresi ve günün zamanıdır.

Kişi sayısı, bir restoranda, talebi ölçümleyen önemli bir göstergedir. Kişi sayısı genellikle varışlarla ya da rezervasyon saati ile ölçülür. Grup olarak restorana gelen kişilerin, tek başına gelen bir misafire göre farklı talepleri bulunmasından dolayı, misafirin kaç kişi geldiği de, önemli bir talep belirleyicisidir. Bunun dışında, misafirin kimlerden oluştuğu da önem taşımaktadır. Aynı kişi sayısına sahip misafir grubunun içeriği denk olmayabilir. Yaş, cinsiyet, milliyet ve akrabalık vb. unsurlara göre misafirlerin talepleri farklılaşabilir. Örneğin, restorana dört kişi gelen iki yetişkin iki çocuklu aile ile restorana iş yemeği için gelen dört işadamı arasında doğal olarak fark olacaktır. Misafir talebini etkileyen diğeri bir faktör de, satın alınan ürünlerdir. Satın alınan menü öğünleri ve alkol geliri bunlara örnek olarak gösterilebilir. Yemek süresi de, misafirin sayısından, restoranın konseptine, büyüklüğüne, çalışan kişi sayısına ve servisin doğasına göre değişebilir (Thompson, 2010).

Restoranın konumu da kritik fiyat belirleme faktörlerinden biridir. Restoranın konumu, misafire servis uygunluğu ve restoranın kişi sayısını belirlediğinden, restoranın başarısına doğrudan etkisi vardır (Tzeng, Teng, Chen, & Opricovic, 2002).

Rekabetin öne çıktığı durumlarda, restoranlar rakiplerine göre daha düşük fiyat önerebilmektedir. Oysa olması gereken fiyatın diğeri rakiplere göre daha yüksek olmasıdır. Kalite seviyesi de dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Kalite seviyesi pazar segmenti ile doğrudan ilişkilidir. Fakat aynı segment içinde de, kalite seviyesi arasında farklılaşma olabilmektedir (Thompson, 2010). Restoranın dekoru da öne çıkan diğeri bir husustur.

Dekor, kullanılan aydınlatma, müzik, araba parkı, sigara içilebilen ya da sigara içilemeyen bölümler gibi fiziksel görünümü içerir (Thompson,2010).

Promosyon da menü fiyatlandırmasında dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur. Birçok işyeri gibi restoranlar yoğun olmadıkları zaman, promosyon önerirler. Bunun için promosyonların önerileceği zamanlar, doğru bir şekilde, teknolojik ve analitik araçlar kullanılarak belirlenmelidir. Promosyon, aynı zamanda menüde hangi menü seçeneklerinin olacağına ya da hangi menülerin garsonlar tarafından önerileceğini de içermektedir (Kimes ve Beard, 2013). Bununla birlikte, porsiyon büyüklüğü ve menü tasarımı da dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır. Promosyonlara, 2 al 1 öde, öğrenci veya yaşlı indirim gibi seçenekler örnek olarak gösterilebilir (Thompson,2010).

Performans Ölçütleri

Restoran gelir yönetimi için iki performans ölçütüne bakılması gerekir. Bunlardan bir tanesi, metrakare başına düşen gelir diğeri ise koltuk saat başına düşen gelirdir. Metrakare başına düşen gelir kira, sigorta vb maliyetleri verimli bir şekilde kullanmayan restoranları cezalandırırken, satışlarını maksimize eden küçük alana sahip olan işletmeleri mükafatlandıran çok önemli bir istatistiktir (Hayes ve Miller, 2011). Koltuk saat başına düşen gelir ise hem misafirlerin yemekte harcadığı süreye hem de harcama miktarına odaklanır (Hayes & Miller, 2011). Metrakare başına düşen gelir, toplam gelirin, toplam kullanılan metrakareye bölümü ile bulunur. Koltuk saat başına düşen gelir ise, toplam gelirin uygun saat sayısına bölümü ile bulunabilir (Hayes & Miller, 2011).

Saat başına düşen geliri artırmak için çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Bunlar sırasıyla koltuk saat başına düşen geliri takip etmek, öğünlere ve satış merkezlerine göre satışların sürekli izlenmesi, düşük yoğunluklu saatlerde çeşitli promosyonların uygulanması ve yüksek yoğunluklu saatlerde, geliri artırmak için yüksek fiyatlı menü ürünleri satışlarıdır (Hayes & Miller, 2011).

YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1. sınıf restoran işletmelerinin gelir yönetimi uygulamalarını belirlemektir. Gelir yönetimi alanında, nitel çalışmaların eksikliği Guillet ve Mohammed (2015) tarafından belirtilmiştir. Restoranlarda gelir yönetimi uygulamaları ile ilgili Türkiye'de herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Yukarıdaki amaca ulaşabilmek için katılımcılara iki ana soru ve 4 tane alt soru sorulmuştur.

S1) Restoranlar menü fiyatlarını neye göre belirlemektedir?

S1a) Karlılığı artırmak için hangi teknikler uygulanmaktadır?

S1b) Restorantlardaki menü fiyatlarını kim ya da hangi departman belirlemektedir?

S1c) Yemek süresi için bir sınırlama getirilmekte midir?

S1d) Yüksek yoğunluklu günlerde ya da özel günlerde (Sevgililer Günü, Anneler Günü vb.) farklı menü uygulanmakta mıdır?

S2) Performans takibi yapılıyor mu? Yapılıyorsa nasıl?

Analiz birimi olarak restoran işletmeleri kullanılmıştır (Yin, 2013), örnekler İstanbul'daki restoran işletmelerinden seçilmiştir. Çalışma kapsamına İstanbul'un alınmasının nedeni Türkiye İstatistik Kurumuna göre (2015) İstanbul ilinin 14.377.018 nüfusuyla Türkiye'nin en kalabalık ili olmasıdır. Bu veriden hareketle en fazla restoran müşterisinin İstanbul'da yaşadığı var sayılmış ve çalışma İstanbul'da gerçekleştirilmiştir (Albayrak, 2015). Türkiye'de toplam 375 tane turizm işletme belgeli 1. sınıf lokanta bulunmaktadır. Bunlardan toplam 145'i (%39)'u İstanbul'da bulunmaktadır. Türkiye'de en fazla 1.sınıf restoranda sahip olan il İstanbul'dur (T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2015). "Çalışmada 1. Sınıf restoranların alınmasının sebebi, bu restoranlar için müşteri kalitesi çok önemlidir ve bu restoranlara gelen müşterilerin de restoran seçiminde daha fazla seçici olduklarının varsayılmasıdır (Albayrak, 2015,s:194)." Yeterli veriyi toplayabilmek için kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır (Kozak, 2014). Restoran işletmeleri birbirinden farklılaştığı için, bütüncül çoklu-vaka analizi uygulanmıştır (Sanlıöz ve Kozak, 2015; Yin, 2013)

Toplam 10 restoran yetkilisi ile görüşülmüştür. Şubat 2016 ile Mayıs 2016 arasında yaklaşık 12 hafta sürmüştür. Restoranların tümünden telefonla randevu alınmıştır. Restoran yetkilileri ile 1 kez görüşülmüştür. Görüşmeler ortalama 35-40 dakika kadar sürmüş ve elektronik ortamda kaydedilmiştir. 10 adet farklı restoran yetkilisiyle görüşme yapıldıktan sonra ve transkript edilmiş veriler analiz edildikten sonra, yazarlar, verilerin birbirini tekrar ettiği görüşüne varmışlardır. Glaser ve Strauss (1967)'a göre veriler birbirlerini tekrarlayan kadar görüşmeler devam etmelidir.

BULGULAR

Restoran yetkililerinin altısı otel restoran yetkilisi, dördü ise bağımsız restoran yetkilisidir. Bunlardan 5 tanesi restoran müdürüdür, 2 tanesi koordinatör ve 2 tanesi yönetici konumundadır. Bu yöneticilerin ortalama tecrübeleri 14,7 yıldır. 1 restoran hariç, bütün restoranlar telefon, e-posta ve online kanallar vasıtasıyla rezervasyon kabul etmektedir. Görüşülen restoranlarda, minimum iki kişilik hesap 150 TL'dir. Ortalama kapasite, 234 kişidir. Tablo 2'de görüleceği üzere, örnek restoran işletmeleri, numaralar ile kodlanmıştır.

Tablo 1. Restoran ve Katılımcı Özellikleri

Restoran Kodu	Sınıf	Kapasite (M2)	Telefon	Elektronik Posta	Internet Kanalları	İki Kişi	Görüşülen Kişinin Ünvanı	Görüşülen Kişinin Cinsiyeti	Tecrübe
R1	Otel	250-300	Evet	Evet	Evet	250-300	Koordinatör	Bayan	5
R2	Otel	300-350	Evet	Evet	Evet	250-300	Müdür	Erkek	5
R3	Bireysel	400>	Hayır	Hayır	Hayır	150-200	Yetkili	Erkek	20
R4	Bireysel	150-200	Evet	Evet	Evet	300-350	Direktör	Erkek	18
R5	Bireysel	100-150	Evet	Evet	Evet	200-250	Müdür	Erkek	20
R6	Otel	100-150	Evet	Evet	Evet	200-250	Müdür	Erkek	13
R7	Otel	100-150	Evet	Evet	Evet	250-300	Müdür	Erkek	22
R8	Bireysel	100-150	Evet	Evet	Evet	150-200	Müdür	Bayan	3
R9	Otel	400>	Evet	Evet	Evet	250-300	Yetkili	Erkek	20
R10	Otel	<100	Evet	Evet	Evet	300-350	Koordinatör	Bayan	21

Bu çalışmanın amacına ulaşabilmek için 10 katılımcıya iki ana soru ve 4 tane alt soru sorulmuştur. Bu sorular sırasıyla, restoranlar menü fiyatlarını nasıl belirliyor? Karlılığı artırmak için hangi teknikler

uygulanmaktadır? Restoranttaki menu fiyatlarını kim ya da hangi departman belirliyor? Yemek süresi için bir sınırlama getirilmekte midir? Yüksek yoğunluklu günlerde ya da özel günlerde (Sevgililer Günü, Anneler Günü vb.) farklı menü uygulanmakta mıdır? Fiyat farkı uygulanmakta mıdır? Restorantta performans takibi nasıl yapılır? Yapılıyorsa Nasıl? Aşağıda katılımcıların bu sorulara verdiği cevaplar ve değerlendirmeler verilmektedir.

Menü Fiyatlandırması

Menü fiyatlandırması ile ilgili sorular değerlendirildiğinde restoranlar fiyatlarını belirlerken özellikle şu üç faktöre dikkat etmektedir. Bunlar sırasıyla rekabet, lokasyon ve maliyetlerdir. Ortam, tasarım, misafir kitlesi ve ürün kalitesi de diğer önemli faktörlerdir.

Rekabet

Görüşme yapılan 10 restoranın yedisi fiyatlandırmayı yaparken rekabetin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle otel bünyesinde olan restoran yetkilileri, diğer otel restoranlarının fiyatlarını takip ettiklerini söylemişlerdir. R9 yetkilisi, şu şekilde belirtmiştir “Menü fiyatlarını belirlerken, 5 yıldızlı lüks otelleri ölçü olarak alıyoruz.” R1 yetkilisi de “kendi baş aşçıların diğer yiyecek ve içecek ofislerini, onların fiyatlarını öğrenmek için aradıklarını belirtmektedir”. Bununla birlikte otel restoranları buldukları lokasyondan dolayı, sadece diğer oteller ile değil, kendi yakınlarında bulunan bireysel restoranların fiyatlarını da takip ettiklerini belirtmişlerdir. R10 yetkilisi “Bizim ilk rakiplerimiz sokaktaki restoranlardır, buradaki bireysel restoranlardır. Günün sonunda, çok fazla pahalı olamayız, bu düzgün olmayacaktır, bununla birlikte çok da ucuz olamayız biz bireysel bir restoran değiliz sonuç olarak bizim fiyatımız, otel restoranları fiyatı ile sokak restoranları arasında olmalıdır”.

Otel restoranları, diğer otellerde bulunan restoranların fiyatlarını takip ederken, bağımsız restoranlar ise kendi yakınlarında bulunan bağımsız restoranların fiyatlarını takip etmektedirler. Rekabete çok önem verilmesi, fiyat savaşlarına başlamasına yol açacaktır. Restoranların başarılı olabilmesi için rekabete değil, misafir memnuniyetini artırmaya çalışmaları gerekir. Misafirler de yüksek fiyatın kalite göstergesi olduğunu düşünmektedir (Hayes ve Miller, 2011).

Maliyet

Görüşme yapılan 10 restoranın üçü fiyatlandırmayı yaparken maliyetin önemli olduğunu belirtmişlerdir. R6 yetkilisi “menü fiyatlarını belirlerken, üretim ve işçi maliyetlerini göz önüne alarak yaptıklarını” söylemiştir. İkisini birlikte topladıklarında, maliyetin %55 ile %70 civarına ulaştığını söylemiştir. Kar elde edebilmek için fiyatın üzerine %30 daha ücret eklenmektedir.” R7 yetkilisi, de menü fiyatlarını belirlerken, maliyetin önemini şu şekilde belirtmiştir. “Menü fiyatları işin açıkçası maliyet kısmıdır. Bir ürün otelimize girer, onun üzerinde bir çalışma yapılır ve maliyet departmanımız daha sonra fiyatlandırmayı yapar.”

Fiyatlandırma yaparken maliyet göz önünde tutulmalıdır. ABD’de de restoranlar fiyatlarını belirlerken daha çok maliyet üzerine kar koyarak ya da sezgi yolu ile ya da dene yanıl metodu ile fiyatlarını belirlemektedir (Raab vd., 2009). Fakat önemli olan ise misafiri memnun edecek değer sunmaktır. Ünlü yönetim danışmanı Peter Drucker’a göre maliyet bazlı fiyatlandırma, işletmelerin yapacakları ölümcül hatalardan biridir. Yiyecek ve içecek

işletmelerinde, sağlam bir fiyatlandırma maliyeti değil, misafirin gözünde olumlu fiyat/değer ilişkisi üzerine kurulması gerekir (Hayes ve Miller, 2011). İstanbul'daki restoranların buna dikkat etmesi gerekmektedir.

Konum

Restoranlar menü fiyatlandırmalarını yaparken, konumun da çok önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. R6 yetkilisi, konumun önemini şu şekilde belirtmişlerdir. “restoranımız İstanbul’un en önemli iş merkezinde bulunmaktadır. Özellikle öğle yemeklerinde, otellerin hedef kitlesi iş adamları olmaktadır. Bu sebepten ötürü işadamları menüsü hazırlanmıştır.” Bununla birlikte restoranın konumunun stadyum, konser alanı vb yerlere yakın olması da restoranlardaki karlılığı etkilemektedir. R6 yetkilisi bunu şu şekilde belirtmiştir. “Bizim restoranımızın gösteri merkezine yakın olması karlılığımızı olumlu olarak etkilemiştir.” R9 yetkilisi de konumun çok önemli olduğunu şu sözlerle belirtmiştir. “Benim düşünceme göre konum her şeyden çok önemlidir. misafirin geri dönmesi için çok gereklidir fakat lokasyon en önemlisidir.” Bununla birlikte konum menüdeki yemekleri de direkt olarak etkilediği ve gelen misafirlerin restoranın konumu dolayısıyla orayı seçtiği söylenebilir. R7 yetkilisi bunu şu şekilde belirtmiştir. “lokasyonumuz gereği Musevi ve Ermeni misafirlerimiz ağırlıklı oluyor bu bölgede. Onların mutfaklarından örnekler buldurmaya çalışıyoruz, P.... M.... diye bir mutfağımız var bizim. Ayrıca, Musevi, Ermeni, mutfağına yönelik; humus, akabiya böreği, bomber fasulye tercih edilenlerdir.”

Görüşme yapılan yetkililere göre, restoranın başarısındaki önemli etmenlerden bir tanesi o restoranın konumudur. Fiyatlandırmaya dikkat ederken, konum göz önünde bulundurulmalıdır. Restoranın konseptine göre yer seçilmelidir (Lee,2011). Konum bir restoran için artı ve eksi bir değere sahip olabilir. Eğer restoranın konumu iyi bir yerde ise, menü fiyatı misafir memnuniyetini düşürmeden artırılmalıdır (Hayes ve Miller, 2011).

Misafir Kitlesi

Misafir kitlesi de menü fiyatlandırmalarında özellikle bağımsız restoranlar tarafından dikkate alınan bir etmendir. R5 yetkilisi, misafir kitesinin önemini şu şekilde belirtmiştir. “Menülerin belirlenmesinde, burası nasıl söyleyeyim, insanlar genellikle sayılı insanlar, (VIP, Business), genelde iş adamları geliyor. Açıkçası, pek orta sınıf gelmiyor buraya. Ona göre de bir fiyat politikamız var. Menü fiyatlarını da misafirlere göre yapıyoruz. Sonuçta bulunduğumuz yer gözde bir yer. Etrafta oturan insanlar belli, etraftaki işyerleri ve ofisler de belli. Çoğu hep ofislerden gelen misafirler”. Otel restoranların da ise misafir kitlesi menüdeki yemeklerin satış performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. R1 yetkilisi şu şekilde belirtmektedir. “Bizim misafirlerimiz, en çok tercih ettiği menü öğesi Adana kebaptır. Bunun sebebi misafirlerimiz özellikle Ortadoğulu misafirlerimiz, Türk yemeklerini tercih etmektedir”

Yapılan görüşmelere göre, bir restorana giden misafir kitlesi, menü fiyatlarına önemli etki yapmaktadır. Özellikle bu durum 1. Sınıf restoranlarda daha da önemli olmaktadır. Otel restoranlarında, gelen misafirlerin milliyetlerine göre menüler yapılması tavsiye edilir. Ortadoğu misafirlerine geleneksel Türk yemekleri, Avrupalı ve Amerikalı misafirlere ise milletlerarası mutfaklardan seçme menüler hazırlanmalıdır. Zamanı kısıtlı iş adamları için de hemen, çabuk hazırlanabilen menüler hazırlanabilir. Çorba, sandviç ve salatalar hızlı bir şekilde hazırlanabilen ve iş adamları tarafından fazlaca tercih edilen ürünlere örnek olarak gösterilebilir (Lee, 2011). Daha fazla varlıklı

kitleye hitap eden 1. Sınıf restoranlar için ise, sizin menüleriniz yüksek kaliteli malzeme ile yaratıcı bir yaklaşımla hazırlanmış olması gerekmektedir (Lee, 2011).

Atmosfer (Ortam), Dizayn ve İmaj

Atmosfer ve tasarımında, bir restoranın karlı olması için çok önemli etmenlerdir. R6 yetkilisi bunu şu şekilde belirtmiştir. “Şehir merkezinde olmayan başarılı olmuş birçok restoran bulunmaktadır. Bunun mantıklı olan tek açıklaması, ortamdır. Örnek vermek gerekirse, birisi ferah bir atmosfer isterse, yüksek sesle konuşabilir, o İtalyan restoranına gidebilir eğer o kişi Fransız restoranında akşam yemeğine giderse, sizden yüksek sesle konuşmanız beklenmez, sizden nezaket incelik beklenir.” Bu yetkili aynı zamanda imajın da bir restoranın başarısı için önemli olduğunu belirtmiştir. “Biz sakin ve rahatlık verici bir atmosfer sunmaya söz veriyoruz. Restoranın içindeki manzara, zarif bir ortamın oluşmasına sebep olur. Bu nezih ortamın oluşmasına, masaların restoran içinde kurulumu, garsonların görünüşleri ve menünün etkisi bulunmaktadır. Yukarıda bahsedilen etmenlerin hepsi birbiri ile bağlantılıdır.”

Bir restoranı ortamı, tasarımı ve imajı, herhangi bir restoranın başarısını olumlu bir şekilde etkilediği yetkililer tarafından belirtilmiştir. Restoran endüstrisinde, satın alınan şey, yiyecek ve içecekten daha ötedir. Çoğu restoran sundukları eşsiz imajdan dolayı başarılı olmuştur (Hayes ve Miller, 2011). İstanbul’daki restoranlar için yapılmış bir çalışmaya göre, bir restoranı seçerken müşteri için en önemli faktörün o restoranın atmosferi olduğu belirtilmiştir (Albayrak,2015). Bu yüzden restoranların temizliğe, hıza, dekor vb. özelliklere çok önem vermeleri gerekmektedir (Hayes ve Miller, 2011).

Ürün Kalitesi

Sadece 1 restoran yetkilisi, ürün kalitesinin menü fiyatlarını belirlerken çok önem teşkil ettiğini belirtmiştir. R2 yetkilisi bunu şu şekilde belirtmiştir. “Bizim fiyatlarımız diğer yerlerden her zaman daha pahalıdır çünkü biz yerel üreticilerden her zaman en kaliteli ürünleri bulmaya çalışıyoruz. Biz yerel ürünlerin ve mevsimsel ürünlerin fiyatlarını biraz daha düşük satıyoruz. Zor bulunan ürünlerin ise fiyatlarını daha yüksekte satıyoruz. Onun üzerine büyük bir kar koyuyoruz. Biz misafirlerimize, yerel ürünleri denemek için bir fırsat sunuyoruz. Çok yerel, daha az pahalı.”

Misafirlerin ya da müşterilerin bir restoranı tercih etmesinin sebebi, sunduğu menü ve servis ettiği yiyeceğin kalitesidir (Lee,2011). Özellikle 1. Sınıf restoranlarda bu çok önemlidir. Kaliteli yemekler sunabilmek için kaliteli ürünler kullanılması gerekmektedir.

Karlılık artırmak için hangi teknikler uygulanmaktadır?

Bütün restoranların hepsinde satışı arttırmak için ek satış (ilave satış) eğitimleri uygulanmaktadır. Yetkililer, özellikle yabancı alkollü içecekler ile ilgili eğitim verdiklerini belirtmişlerdir. R2 yetkilisi de, şu şekilde belirtmiştir. “Kendi çalışanlarımızı okuldaki gibi motive etmeniz gerekmektedir. Her hafta yaptığımız eğitimlere çalışanlarımız katılmak zorundadırlar. Onlar bu eğitimlerde başarılı olmaları durumunda, sertifika almaktadırlar. Alkol içmeyenlerin de, alkolün kokusu ve rengi ile ilgili temel özellikleri bilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda

satışı artırabilmek için rol canlandırma oyunu yapıyoruz. Ben müşteri, onlarda bana servis yapan garson olarak çalışıyorlar.” Özellikle uluslararası oteller eğitime çok önem verdiklerini belirtmişlerdir. R1 yetkilisi de şu şekilde eğitimin önemini açıklamıştır. “Kendi otel grubu için eğitimler çok önemlidir. Teknik eğitimler, iletişim eğitimleri, teşvikler (en fazla satış yapan garsona çeşitli ödüller), haftalık çalışma toplantıları ve vücut dili eğitimleri” örnek olarak gösterilebilir.

İşletmeler personelleriyle sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Gelir yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için, restoran işletme sahiplerinin, müdürlerin, garsonların ve diğer çalışanların gelir yönetimi amacını ve uygulamalarını anladıklarından emin olması gerekmektedir. Bu da pozisyona yönelik özel eğitimlerin yapılmasını gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak da çalışanlar restoranların gelirinin artmasında önemli bir pay sahibi olacaklardır. Son olarak maddi motive edici programlar gelir yönetimi hedefleriyle çelişmemelidir.

Karlılıkları artırmak için farklı menü paketleri yapılmaktadır. R6 yetkilisi, bunu şu şekilde dile getirmiştir. “Bizim çok lezzetli olmasına rağmen, karlılık düzeyi düşük olan yiyeceklerimiz vardı. Bunun için, iş öğle yemeği adıyla bir menü hazırladık. Örneğin, eğer bir ürün seçerseniz, bunu bir ana yemek ve tatlı ile belli bir fiyata sabitleyebilirsiniz. Böylelikle, popüler olmayan, fakat lezzetli ürünlerin reklamını yapabilirsiniz.” Restoranlar ayrıca, maliyetleri düşük ve moda olan ürünleri ön plana çıkararak karlılığı artırmayı hedeflemektedir. R10 yetkilisi bunu şu şekilde belirtmiştir. “Menüdeki salatalarımız çok popüler. Örneğin salatası. salatası, bizim en fazla satılan ürünümüzdür. Aynı zamanda, karlılık oranı en yüksek ürünümüzdür. Maliyeti çok düşük, ve çok fazla gelir getiren ürünümüzdür. Bununla birlikte, balıkta sezon çok önemlidir., bizim en fazla kar sağladığımız üründür. Takım ile birlikte, konuşuyoruz. Misafirlerimize daha fazlasatmak için onları motive ediyoruz. Çok karlı ve o ürün sayesinde çok gelir elde ediyoruz.”

Restoranlarda karlılığı artırabilmek için menü planlama çok önemli bir rol oynamaktadır. Maliyeti düşük, satış oranları yüksek olan ürünler restoran bilgi sistemlerinden alınan istatistikler ile belirlenerek farklı menü paketleri oluşturulup, gelir artırılabilir. Bununla birlikte menü hazırlanırken yaratıcı olunmalıdır. Bazıları daha yaratıcı ürünleri tercih ederken bazıları, daha muhafazakar davranabilirler (Lee, 2011). Menü tasarımının da satışları artırabilmek için çok önemli bir rol oynamaktadır. İyi dizayn edilmiş menü, restoranın satmak istediği ürünleri, misafir tarafından fark edilmesini sağlar (Antun ve Gustafson, 2005; Ozdemir, 2012).

İstanbul'daki restoranlarda, menüler sezona göre değiştirilmektedir. Bu restoranların kendi işletmelerine müşteri çekebilmesi açısından çok önemlidir. Bernstein, Ottenfeld, and Witte (2008), restoran işletmecilerine şu tavsiyeyi vermektedir. Misafirin talebi ve isteklerindeki farklılıklar, restoran işletmelerinin menülere sık sık değişiklik yapmasına sebep olacaktır. Bu durum misafir tarafından olumlu karşılanacak ve restoranı misafirler daha fazla tercih edecektir (Bernstein, Ottenfeld, ve Witte, 2008).

Restoranttaki menu fiyatlarını kim ya da hangi departman belirliyor?

Otel restoranlarında fiyatları, baş aşçılar ve yiyecek-icecek müdürleri tarafından belirlenmektedir. Bağımsız restoranlarda ise fiyatlar, şef ve yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. R8 bunu şu şekilde belirtmiştir. “Biz

makul ve uygun bir menü fiyatı yapabilmek için, rekabet, ürün ve işçi maliyeti gibi unsurları dikkate alıyoruz. Son karar yönetim kurulumuz, baş aşçımız ve baş garsonumuz tarafından verilmektedir.” Otel restoranlarında ise yukarıda bahsedildiği gibi kararlar, baş aşçılar ve yiyecek ve içecek müdürleri tarafından alınmaktadır. R1 bunu şu şekilde onaylamıştır. “Fiyatlar iki ayrı yoldan belirlenmektedir. Menü fiyatları baş aşçılar tarafından belirlenir. İçecek fiyatları ise yiyecek ve içecek müdürleri tarafından belirlenir.” Sadece bir restoranta fiyatların restoran sahibi tarafından belirlendiği belirtilmiştir.

Yiyecek ve içecek işletmelerinde fiyatlandırma işlemi, çok komplekstir. Sadece operasyon, finans ya da pazarlama yetkilileri tarafından belirlenecek bir süreç değildir. Konaklama sektörü, envanter yönetiminin ve stratejik fiyatlandırmanın önemini anlamıştır. Sadece gelir yönetiminden sorumlu kişileri iş başına getirmiştir. Yiyecek ve İçecek endüstrisi de aynı uygulamayı yapabilir (Hayes ve Miller, 2011). İstanbul’daki restoranlar da sadece fiyattan sorumlu olacak kişiler istihdam edebilir veya çeşitli danışman şirketlerle anlaşarak, fiyat stratejilerini onlar vasıtasıyla yönetebilirler.

Yemek süresi için bir sınırlama getirilmekte midir?

Restorantlardan hiç birisi yemek süresi için bir sınırlama getirdiklerini söylememişlerdir. Hepsi de bunun misafir deneyimini kötü olarak etkileyeceğini bildirmişlerdir. Türkiye’deki kültürün buna şu anda hazır olmadığını söylemişlerdir. R9 yetkilisi bunu şu şekilde belirtmiştir. “Ben kişisel olarak süre kontrolünü Türkiye’deki restoranlarda uygulanmasını isterim. Bunu Londra’da uygulayabilirsiniz, New York’ta uygulayabilirsiniz fakat Türkiye’de uygulayamazsınız. Ben bunu iki oturma olarak Türkiye’de bir restorantta uygulamaya çalıştım. Bir misafir grubu saat 19:00’da gelecekti, diğer misafir grubu ise saat 21:00’de gelecekti. Özellikle manzarası olan masaları gece içerisinde iki kere döndürmelisiniz. Ben bunu 2011 ve 2012 yılında denedim fakat faciaydı. Bunun ilk sebebi, zaman çelişkisi. 19:00’da rezervasyonumuz var fakat misafirler 20:00’de geliyorlar. Bunun üzerine, insanlar sipariş verdiklerinde mutlu olmuyorlar ve gidiyorlar. Ben bunu denedim. Ayrıca, misafirlere masa garantisi için kredi kartı istedim. Gelmedikleri takdirde ödeyeceklerini söyledim. Bunu yapmak mümkün değil. Biz kredi kartı güvenliği konusunda uluslararası standartı uyguluyoruz, fakat telefonda kredi kartı numarası almak mümkün değil. Biz misafire faturalasak bile bunu kanunen uygulayamıyoruz. Bu gibi fikirler için, Türkiye garip bir dünya. Londra’da çalıştım, Orta Doğu’da tecrübem var. Bu fikirleri uygulayabilmek için geldim fakat mümkün değil.”

Gelir yönetiminde yemek süresi çok önemlidir. Yukarıda belirtildiği üzere özellikle 1. Sınıf restoranlarda, özellikle Türkiye’de yemek süresini uygulamak şimdilik mümkün değildir. Yemek süresi özellikle 1. Sınıf restoranlarda fazla olduğu için, çalışanlar ek satış eğitimlerindeki taktikleri kullanarak, geliri arttırabilirler.

Yüksek yoğunluklu günlerde ya da özel günlerde (Sevgililer Günü, Anneler Günü vb.) farklı menü uygulanmakta mıdır? Fiyat farkı uygulanmakta mıdır?

Restorantların hepsi özel günlerde farklı menü uyguladıklarını söylemişlerdir. Bazıları herhangi bir fiyat farkı uygulanmadığını, bazıları ise fiyat farkı uygulandığını belirtmişlerdir. R1 yetkilisi bunu şu şekilde belirtmiştir. Bizim restoranımız, Sevgililer Günü vb. günlerde yüksek fiyatlar uygularlar. Aynı zamanda yazları havuz menüsü,

Arap Menüsü ve Ramazan Menüsü vb. uygulanmaktadır.” R2 de kendilerinin özel günlerde farklı menü uyguladıklarını belirtmiştir. “Bizim her mevsimde menü fiyatlarımız aynıdır. Biz menüyü sezonlara göre belirleriz. Bizim sevgililer günü için özel set bir menümüz vardır. Kesinlikle fiyatı daha pahalı olacaktır çünkü biz menülerimizde lüks ürünler kullanıyoruz.” R10 yetkilisi de özel günler için farklı bir menü hazırladıklarını fiyatlarında ise herhangi bir değişiklik yapmadıklarını belirtmişlerdir. “Christmas gibi yeni yıl gibi zamanlarda, ala kart’dan (seçmeli yemek) ziyade, set menü uygulaması yapıyoruz. Bu gibi günler için hazırladığımız menülerin promosyonunu yapıyoruz. Fiyat ile herhangi bir şekilde oynama yapmıyoruz çünkü bizim müşterilerimizin %90’ı yerel misafir ve bizim menü fiyatlarımızı biliyorlar.”

Otellerin talebin yüksek olduğu dönemlerde uyguladığı fiyat yükseltme stratejileri restoranlarda da uygulanabilir. Bunu yaparken, yüksek yoğunluklu günlerde farklı menü uygulayarak yada belirli menüdeki ürünlerin fiyatını artırarak geliri maksimize edebilirler (Hayes ve Miller, 2011).

Restorantta Performans Takibi nasıl yapılır? Yapılıyorsa Nasıl?

Restoranların hepsi toplam gelirini ve ortalama hesaplarını düzenli olarak kontrol ettiklerini belirtmektedirler. İki restoran hariç metrekare başına düşen gelir ya da koltuk saat başına düşen geliri vb. performans kriterlerini uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, iki restoran gelir departmanından destek aldıklarını söylemişlerdir. R9 yetkilisi, gelir yönetimi uygulamaları için şunları yaptıklarını belirtmişlerdir. “Aylık olarak gelir departmanı ile beraber menü mühendisliği toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılar hangi menü kalemlerinin satıldığı hakkındadır. Biz bu toplantıda en fazla satılan 10 ürün ve en az satılan 10 ürün hakkında konuşmaktayız. Bu toplantılarda konuşulanlara göre ilgili menü kaleminin fiyatını artırıyoruz ya da düşürüyoruz. Örnek vermek gerekirse, bizim lezzetli bir ürünümüz vardı fakat satışları düşüktü. Sadece ismini değiştirerek, satışları arttırdık. Bu aylık toplantılarda genel olarak, menü kalemlerinin isimlerini, fiyatlarını, maliyetlerini ve gelirini konuşuruz. Bu toplantıya göre promosyonlar düzenlenir ve garsonlar için günlük hedefler belirlenir. Bununla birlikte ay bazında, kişi başına düşen yiyecek ve içecek geliri, kişi başına düşen maliyet, kişi başına düşen yiyecek ve içecek karı, metrekare başına düşen gelir vb. birkaç tane daha istatistiksel, verimiz var ama kullanmıyoruz.”

Görüştiğimiz restoranların çoğunda menü fiyatları, maliyetlerine ya da rekabete göre belirlenmektedir. Restoran müdürlerinin başarıları değerlendirirken, ortalama hesap veya yiyecek ve içecek maliyet yüzdelerine göre değerlendirilirler. Halbuki iki değer de, restoranın başarı ölçüsünü değerlendirmekte yeterli değildir. Restorandaki doluluk oranına bakmadan sadece, ortalama hesabı düşünmek yeterli değildir (Kimes, 2004). Sadece maliyetlere de bakmak yeterli değildir. Maliyetleri düşük olup da zarar eden çok işletme bulunmaktadır (Kimes, 2004). Restoranlar gelirini ölçebilmek için koltuk saat başına düşen gelire bakmaları gerekmektedir. Bu ölçüt hem ortalama hesabı hem de kapasite kullanımını dikkate almaktadır (Kimes, 2004). Bununla birlikte, haftalık restoran geliri ile ilgili düzenli toplantılar yapılmalı. Fazla satılan ürünler az satılan ürünler belirlenmeli. Buna göre satış stratejileri oluşturulmalıdır.

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı İstanbul'da faaliyet gösteren 1. Sınıf restoran işletmelerinin gelir yönetimi uygulamalarını belirlemektir. Bu çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren restoranların gelir yönetimi uygulamalarını ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, bu konunun, Türkiye'de uygulanması ile ilgili herhangi bir çalışma bulunmadığından literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın sonucunda İstanbul'daki restoranlar, kendi fiyatlarını belirlerken, daha çok maliyet, lokasyon, rekabet, ürün kalitesi ve müşteri kalitesi vb. unsurları dikkate almaktadır. Restorantın ortam, dizayn ve imajının da restoranların başarılı olmasını olumlu bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Yapılan bir çalışmaya göre de yiyeceğin kalitesine, servisin özenine dikkat eden bununla birlikte makül maliyetle yiyecek ve içecek hizmeti sunan restoranların ziyaret edilme olasılığının daha çok yükseleceği belirtilmiştir (Gupta, McLaughlin ve Gomez, 2007). Bununla birlikte Hong Kong'da yapılan bir çalışmaya göre, restoranın atmosferinin, gelen misafirlerin memnuniyetini olumlu olarak etkilediği belirtilmiştir. Bu çalışmada yer alan müşterilerin restorandaki atmosferin iyi olması durumunda, o restorantı bir daha tercih edeceklerini, gittikleri restoran hakkında olumlu konuşacaklarını ve o restoranda daha fazla para harcayacakları ortaya çıkarılmıştır (Heung ve Gu, 2012; Kwong, 2005).

Bireysel restoranlarda fiyatları iş yeri sahipleri veya yönetim kurulu, otel restoranlarında ise baş aşçılar veya yiyecek-içecek müdürleri tarafından belirlenmektedir. Yukarıda belirtildiği üzere, yiyecek ve içecek işletmelerinde fiyatlandırma işlemi, çok komplekstir. Sadece operasyon, finans ya da pazarlama yetkilileri tarafından belirlenecek bir süreç değildir. Konaklama sektörü envanter yönetiminin ve stratejik fiyatlandırmanın önemini anlamıştır (Hayes ve Miller, 2011). İstanbul'daki restoranlar da sadece fiyattan sorumlu olacak kişiler, istihdam etmeye başlamalıdır. Bununla birlikte, ya da çeşitli danışman şirketlerle anlaşarak bu kişileri dışarıdan temin edebilirler.

Karlılık için, personele ilave, ek satış ve ürünler hakkında eğitim verilmesi çok önemlidir. Kimes vd. (1999) personel için standart bir eğitimin olmamasının tutarsız bir hizmetin verilmesine sebep olduğunu belirtmiştir. Görüştüğümüz restoranların hepsinde bu tarz eğitimler verilmektedir. Bu durum, İstanbul'daki restoranlar için olumlu bir gelişmedir. Ayrıca, personel memnuniyeti de doğrudan olmasa da dolaylı olarak karlılık açısından çok önemlidir. Yapılan bir araştırmaya göre, personel memnuniyeti, servis kalitesini ve misafir memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Bu da olumlu olarak karlılığı yansıtmaktadır (Yee, Yeung, ve Cheng, 2008).

Hiçbir restorantta, yemek süresinin sınırlanmasıyla ilgili bir kural yoktur. Bu uygulamanın Türk misafirler için kültürden dolayı şu anda uygulanamayacağı tespit edilmiştir. 1. Sınıf restoranlar olduğu için tabii ki zorluklar olabilir, halbuki yurtdışındaki restoranlar yemek süresini, özellikle yüksek yoğunluklu zamanlarda, kontrol ederek gelirin de önemli artış sağlamışlardır (Noone ve Maier, 2015). Örneğin, Amerika'da popüler olan Asia de Cuba restoranı, iki kişi gelen misafire sadece 90 dakika yemek müddedi vermektedir. Eğer masalarını akşam yemeğinde 3 kez kullandırtmak yerine, 2 kez kullandırtmış olsalardı, yaklaşık gecelik gelirinde \$10,000 kadar azalma olacaktı (Bhatia, 2002).

Bununla birlikte kredi kartı kanunundan ötürü hiçbir şekilde gelmeyen misafirlere no show uygulanamayacağı belirtilmiştir. Halbuki, Amerika’da restoranlar, rezervasyon için kredi kartı almaktadır. Misafirler ya da müşteriler kredi kartı alınması ile ilgili olumlu görüşler bildirmişlerdir. Mc Mahon (2011)’de bununla ilgili şunu belirtmiştir. Kredi kartı uygulamaları, masa rezervasyonu yapma ya da masa tutma için diğer kısıtlama politikalarından (süre kısıtlama, gelmeyen misafir için ödeme alma) daha olumlu olarak algılanmaktadır. Rezervasyonların talebi yönettikleri düşünülür fakat misafirler rezervasyon yaptıkları zaman, gelmediklerinde ya da geç geldiklerinde, rezervasyon alınması işletme için problem oluşturabilir (Kimes, Barrash ve Alexander, 1999).

Restoranların çoğunun özel günler için ayrı bir menü kullandıklarını ortaya çıkarılmıştır. Bazı restoranların bu gibi günlerde, farklı yüksek fiyatlar uyguladıkları yetkililer tarafından belirtilmiştir. Bununla birlikte, restoranlar, düşük maliyetli ürünlerin pazarlamasını yaparak, bu ürünlerden yüksek kar elde etmektedir. Fiyat düşürme kesinlikle restoranlar tarafından düşünülmemelidir. Üretim mallarında, fiyattaki yüzde 1’lik artış, karı yüzde 11.1 arttırmaktadır. Restoranların yüksek sabit maliyetlerini göz önüne aldığımızda, fiyatlardaki yüzde 1’lik artış karda yüzde 20 kadar ilerleme sağlayabilir (Deloitte Touche, 1991; Kelly, Kiefer, ve Burdett, 1994). Sonuç olarak restoranlar, popüler olan ürünlerin fiyatlarını arttırmaya meyillidir (Kelly vd., 1994). Popüler ürünlerin fiyatları, İstanbul’daki restoranlar tarafından misafir beklentileri dikkate alınarak arttırılmalıdır.

Bununla birlikte restoranların çoğunun iki işletme hariç gelir yönetimi performans kriterlerini uygulamamaktadırlar. Tüm restoranlarda karlılık artırmak için, metrakare başına düşen gelir ya da koltuk saat başına düşen gelir vb, performans kriterlerini kullanmamaktadır. Sadece POS (Restoran Bilgi Sistemi)’den alınan ortalama hesap ve kişi sayısı takip edilmektedir. Restoranta olan talep izlenmemektedir. 2 restoran hariç, diğer 8 restoran da, masa yönetim sistemi ve hiçbir işletmede gelir yönetimi sistemi bulunmamaktadır.

Gelir yönetiminin uygulanabilmesi için her şeyden önce çalışanların, misafirlerin ve yöneticilerin gelir yönetimi kriterlerini kabullenmesi gerekmektedir. Otel restoranlarında, fiyatlar belirlenirken gelir yönetimi departmanına danışılması ve sadece restoranlardan sorumlu gelir analistleri işletmelerde görevlendirilmelidir. Ayrıca, restoranlar dışardaki gelir yönetimi ile ilgili şirketlerden destek alabilirler. Böylelikle gelirini maksimize edebilirler. Restoran sektörü yöneticileri ve çalışanları, gelir yönetimi ile ilgili yurtiçi eğitim kurumlarından veya yurtdışındaki üniversitelerden internet üzerinden eğitim alabilirler.

Restoranların bununla birlikte teknolojiyen faydalanmaları gerekir. Teknoloji doğru bir şekilde kullanıldığında, restoranın karlılığını olumlu bir şekilde arttırmaktadır (Kimes, 2008). Restoran işletmeleri de kendi restoranlarına uygun gelir yönetimi sistemleri uygulamaları kullanılmalıdır ve bunları organizasyonlarına doğru bir şekilde adapte etmelidirler.

Restoranların gelir yönetimiyle ilgili uygulamalarının belirlendiği bu çalışmada, çalışmaya katılan yetkililer farkında olmalarına rağmen, İstanbul’daki 1. Sınıf restoranların gelir yönetimi stratejilerini yeteri kadar uygulamadıkları sonucuna varılmıştır. Bu araştırmalardaki örnek olarak seçilen restoranların sayısı ve görüşme yapılan kişi sayısı çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır Bundan sonraki araştırmalarda, çalışmanın kapsamı genişletilebilir ve İstanbul dışındaki diğer bölgeler ve şehirlerde uygulanabilir. Bununla birlikte daha uzun soluklu

nitel ve nicel araştırma teknikleri kullanarak daha detaylı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, ileriki çalışmalarda fast food, ekonomi tipi restoranlar da örneklem olarak seçilebilir.

KAYNAKÇA

- Albayrak, A. (2014). Müşterilerin Restoran Seçimlerini Etkileyen Faktörler: İstanbul Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 190-201
- Anderson, C. K., ve Carroll, B. (2007). Demand management: Beyond revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(4), 260–263
- Antun, J. M., ve Gustafson, C. (2005). Menu Success. *Journal of Culinary Science ve Technology*, 4(4), 51–66.
- Bernstein, D., Ottenfeld, M., ve Witte, C. L. (2008). A Study of Consumer Attitudes Regarding Variability of Menu Offerings in the Context of an Upscale Seafood Restaurant. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(4), 398–411
- Bertsimas, D., ve Shioda, R. (2003). Restaurant Revenue Management. *Operations Research*, 51, 472–486.
- Bhatia, P. (2002) Hurry up and eat. *The Wall Street Journal* 21(Haziran) W1
- Cross, R. G., Higbie, J. a., ve Cross, D. Q. (2008). Revenue Management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56–81.
- Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., Yeoman, I., ve Ingold, A. (1998). The realism of yield management. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 187–195
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine
- Hayes, D., ve Miller, A. (2011). *Revenue management for the hospitality industry* New York: John Wiley and Sons
- 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.
- Heung, V. C. S., ve Gu, T. (2012). Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1167–1177.
- Kelly, T. J., Kiefer, N. M., ve Burdett, K. (1994). A demand-based approach to menu pricing. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 48–52.
- Kimes, S. E. (2004). Restaurant Revenue Management: Implementation at Chevys Arrowhead. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 52–67.
- Kimes, S. E. (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. (2008). The Role of Technology in Restaurant Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 297–309.
- Kimes, S. E. (2011). The future of distribution management in the restaurant industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(2), 189–194.
- Kimes, S. E., ve Beard, J. (2013). The future of restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(5), 464–469
- Kimes, S. E., ve Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable: Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125–135.
- 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.
- Kozak, M (2014),*Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Ankara, Detay Yayıncılık

- Kwong, L. Y. L. (2005). The application of menu engineering and design in Asian restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 91–106.
- Noone, B. M., ve Maier, T. a. (2015). A decision framework for restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(4), 231–244
- Noone, B. M., McGuire, K. A, ve Niemeier, H.-M. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), 293–305
- Ozdemir, B. (2012). A Review on Menu Performance Investigation and Some Guiding Propositions. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(4), 378–397
- Raab, C., Mayer, K., Kim, Y.-S., ve Shoemaker, S. (2009). Price-Sensitivity Measurement: a Tool for Restaurant Menu Pricing. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 33(1), 93–105.
- Sanlıöz Özgen, H. K., ve Kozak, M. (2015). Social media practices applied by city hotels: a comparative case study from Turkey. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(3), 229–241.
- Thompson, G. M. (2009). (Mythical) Revenue Benefits of Reducing Dining Duration in Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 96–112
- Thompson, G. M. (2010). Restaurant Profitability Management: The Evolution of Restaurant Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 308–322.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014). URL: <http://www.tuik.gov.tr> adresinden 25 Nisan 2016’da alınmıştır.
- Tzeng, G.-H., Teng, M.-H., Chen, J.-J., ve Opricovic, S. (2002). Multicriteria selection for a restaurant location in Taipei. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 171–187.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., ve Cheng, T. C. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651–668.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications: New York

Extensive Summary

Restaurant Revenue Management Applications in 1st Class Restaurants in Istanbul

INTRODUCTION

Restaurants can maximize their profitability by setting their food and beverage rates effectively and efficiently (Raab, Mayer, Kim, & Shoemaker, 2009). Revenue Management has become strategic management tool. Revenue management includes inventory management for profit maximization. Revenue management is to apply the right capacity at the right time, at the right place, to the right guest with right price by utilizing information systems.

Since 2000, revenue management has been used intensively by restaurants in the USA (Donaghy, McMahon-Beattie, Yeoman, & Ingold, 1998). Restaurant owners should be very creative in order to apply revenue management applications since every restaurant has its unique character. One of the reasons is the capacity flexibility and other is the flexible dining time. For instance, a restaurant can put their seats outside the restaurant

when the weather is fine. In addition to this, it is very difficult to predict guest seating time. As a result of this, daily seating capacity in restaurant is not constant (Heo, Lee, Mattila, & Hu, 2013).

The purpose of this study is to indicate the revenue management applications of 1st class restaurants in Istanbul who has tourism management certificate. The importance of this study is to find out revenue management applications of restaurants in Istanbul. Moreover, there is no study conducted in Turkey regarding the restaurant revenue management applications in Turkey so that this study will contribute the literature.

LITERATURE REVIEW

Restaurant Revenue Management

There are two important components in restaurant industry in order to apply restaurant revenue management. One of them is time control and other is the right pricing (Kimes, 2008). Time management has three parts. First one is having information about the guest arrival time and controlling it. Second one is the how long they will stay in restaurant. The last one is that when will the table be ready for next guest. Dining duration can be controlled by managing guest arrival time and table turnover rate (Kimes, 2008).

According to the Kimes (2004), pricing is the second most important item. Offering low prices in low meal periods and selling higher prices in the peak period are recommended for restaurants. Promotions might be used as a pricing method such as Buy 1 Get 1 free. While creating the promotions, effective technological and analytical tools should be used in the right time. When the demand increases, pricing can be made according to time of the day (breakfast, lunch and dinner), day of week, type of guest and number of guests (Kimes, 2004). Thompson (2010) indicates that guest demand characteristics should be analyzed in order to manage the profitability. Guest demand might be differentiated according to the nationality, age, gender etc (Thompson, 2010). The location of the restaurant is also very important while setting prices for the menu items (Tzeng, Teng, Chen, & Opricovic, 2002). Décor of the restaurant is also very important. Décor includes physical layout such as lighting, music, car park, smoking or non-smoking section (Thompson, 2010).

Performance Criteria

Two important key performance indicators (KPI) is used for restaurant revenue management. One of them is the revenue per square meter. Second one is the Revenue per Available Seat Hour (RevPASH). Revenue per square meter punishes the restaurants which could not manage restaurant costs such as rent, insurance et. On the other hand, revenue per square meter awards the restaurants, having small space, which maximizes their sales. Revenue per Available seat hour (RevPASH) focuses on both duration of the meal and spending amount (Hayes & Miller, 2011). Revenue Per Square Meter is calculated dividing the total revenue to total square meter occupied. RevPash is calculated total revenue divided by Available Seat Hours (Hayes & Miller, 2011).

METHODOLOGY

The purpose of this study is to identify the revenue management applications of 1st class restaurants in Istanbul which have tourism establishment certificate. Guillet ve Mohammed (2015) stated that there is lack of

qualitative study in revenue management. Moreover, there is no study conducted in Turkey regarding the restaurant revenue management applications in Turkey. Two questions were directed to respondents.

Q1) How are the menu prices set?

Q1a) Which techniques are used for increasing restaurant profits?

Q1b) Who or which department indicates menu prices in restaurants?

Q1c) Is any limitation applied to the dining duration?

Q1d) Is different menu used by restaurants during busy periods or in special events (Valentine’s Day, Mother Day).

Q2) Is performace evaluations made by restaurants? If yes, how.

10 restaurant managers were interviewed. It took 12 weeks between February 2016 and May 2016 in order to complete the interviews. Appointments have been made through phone. 1 interview was made with each restaurant officials. Each interview took 35-40 minutes on average and was recorded electronically. After these interviews, these data were analyzed.

FINDINGS

6 of the restaurant executives work for hotels, 4 of them work for individual hotels.

Table 1. Restaurant Respondents Information

Restaurant Code	Type	Capacity (M2)	Reservation Process			Ave. Check (TL)	Title	Gender	Experience
			Telephone	Mailing	Online Channels	Two Pax			
R1	Hotel	250-300	Yes	Yes	Yes	250-300	Coordinator	Female	5
R2	Hotel	300-350	Yes	Yes	Yes	250-300	Manager	Male	5
R3	Individual	400>	No	No	No	150-200	Executive	Male	20
R4	Individual	150-200	Yes	Yes	Yes	300-350	Director	Male	18
R5	Individual	100-150	Yes	Yes	Yes	200-250	Manager	Male	20
R6	Hotel	100-150	Yes	Yes	Yes	200-250	Manager	Male	13
R7	Hotel	100-150	Yes	Yes	Yes	250-300	Manager	Male	22
R8	Individual	100-150	Yes	Yes	Yes	150-200	Manager	Female	3
R9	Hotel	400>	Yes	Yes	Yes	250-300	Executive	Male	20
R10	Hotel	<100	Yes	Yes	Yes	300-350	Coordinator	Female	21

Menu Pricing

While setting menu prices in restaurants, restaurants consider three main factors which are competition, location and cost. Other factors might be listed as ambience, design, types of guest and product quality.

Which techniques are applied for profit maximization?

All restaurants give upsell training to their employees. Executives stated that especially they gave information about foreign alcoholic beverages. Communication among managers and executives are very important for the profit maximization. Creating different and creative menu packages is also very essential for improving profitability of restaurants stated by the executives (Lee, 2011).

Who set the menu prices in restaurants or which department indicates menu prices?

In hotel restaurants, prices have been set by executive chefs and food & beverage managers. In individual restaurants, prices have been set by executive chef or owners of the restaurant.

Is any limitation applied to the dining duration?

None of the restaurants puts any limitation for the dining duration. All of them stated that it will affect guest experience negatively and added that the culture is not ready for this applications.

Is different menu used by restaurants during busy periods or in special events (Valentine's Day, Mother Day)

All of the restaurants indicated that they offer different menu items. Some of them stated that they do not apply any rate difference, some of them said that they increased menu prices. When the demand is high, restaurants can charge high prices (Hayes ve Miller, 2011).

Is performance evaluations made by restaurants? If yes, how.

All of the restaurants stated that they frequently check their total revenues and average check amounts. Only two restaurants check their RevPash and Revenue Per Available Square Meter. Most of the restaurants' executives, success is measured according to average check figures and restaurant food cost. However, these two figures are not enough for the evaluations of the restaurant (Kimes, 2004). Restaurants need to evaluate RevPash since this parameter will look both average check and capacity usage (Kimes, 2004).

Results and Discussion

As a result of this study, restaurants in Istanbul set their rates according to the costs, location, competition, product quality and guest quality. Ambiance, design and image of the restaurant is also very important.

In individual restaurants, menu prices are set by owners of the restaurant or boardholders. In hotel restaurants, menu prices are set by executive chefs and/or F&B managers. Pricing is very complex issue in food and beverage establishments. It is not a process which will be set by operation, finance or marketing executives. Hotel industry has understood the importance of the inventory management and strategic pricing (Hayes & Miller, 2011). The restaurants in Istanbul should employ people who will be only responsible for only pricing. In addition to this, they can hire out sourcing companies who will be responsible for pricing of menu items.

No restaurant applies meal duration limitation. Restaurants in Istanbul did not apply this kind of limitation because of the culture. It is very challenging to apply this kind of policy for the first class restaurants. However, restaurants outside Turkey, makes great revenue progress by applying this policy (Noone ve Maier, 2015). For instance, Asia de Cuba which is very popular in the USA, gives 90 minutes to the guests who dine in that restaurant. As a result of this, three table turnovers have been made instead of two table turnover resulting 10,000 USD revenue increase for this restaurant (Bhatia, 2002).

Revenue management principles should be accepted by the workers, employees and executives. In hotel restaurants, revenue management department should be consulted and revenue analysts who only focuses on restaurants needs to be employed. As a result of this, restaurants can maximize their revenues.

Restaurants should benefit from technology. Applying technology effectively will increase the restaurant profitability (Kimes, 2008). Restaurants need to utilize revenue management system which will be suitable with their current systems.

Restaurant executives realize the importance of the revenue management applications. However, it was discovered that they did not use the revenue management applications effectively. The limitation of this study is the low number of the respondents. This study might be applied in different regions of Turkey. In future studies, fast food and other types of restaurants might be chosen.