

RESTORAN YÖNETİCİLERİNİN FİZİKSEL KANITLARIN KULLANIMINA YÖNELİK BAKIŞ AÇILARININ BELİRLENMESİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ*

Gül Nur DEMİRAL¹
Çağıl Hale ÖZEL²

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, turizm işletme belgeli yiyecek-içecek işletmelerinden biri olan restoranların yöneticilerinin, restoranı pazarlamada ve müşterilere hizmet sunmada fiziksel kanıtlara yönelik bakış açılarını belirlemektir. Alanyazın incelendiğinde fiziksel kanıtların müşteriler üzerindeki etkilerinin araştırıldığı, ancak restoran yöneticilerinin bu konu hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla yeterli düzeyde çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Eskişehir ilinde faaliyet gösteren restoranların yöneticileri, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılarak görüşme tekniği ile toplanmıştır. 2015 yılının Temmuz ayında 18 restoranda toplam 19 yönetici ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi ile incelenmiş ve beş tema elde edilmiştir. Sonuç olarak restoran yöneticilerinin büyük bir kısmının, fiziksel kanıtları planlarken ambiyans ve tasarım boyutlarına dikkat ettikleri, fiziksel kanıtlardan müşteri memnuniyeti oluşturmak amacıyla yararlandıkları, restoranlarında kullandıkları fiziksel kanıtları en çok zorunlu nedenlerle değiştirdikleri ve fiziksel kanıtlar içinde en fazla temizlik ve dekor unsurlarına önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu çalışmanın, fiziksel kanıtların restoran yöneticilerinin bakış açısıyla değerlendirilmesi konusunda, alanyazına katkı sağlaması beklenmekte, fiziksel kanıtların restoranların pazarlanmasındaki rolü konusunda restoran yöneticileri için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Fiziksel Kanıtlar, Restoranlardaki Fiziksel Kanıt Boyutları, Restoran Yöneticileri, Eskişehir.

* Bu makale, Gül Nur DEMİRAL'ın Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yazılan "Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği" başlıklı tezinden üretilmiştir.

¹ Arş. Gör., Anadolu Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, gulnurdemiral@anadolu.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, chkayar@anadolu.edu.tr

RESTAURANT MANAGERS' VIEWS ON THE USE OF PHYSICAL EVIDENCE: THE CASE OF ESKİŞEHİR

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the views of restaurant managers (as food and beverage establishments with tourism operation license) on the use of physical evidence which is a marketing mix element used for marketing restaurants. The effects of the use of physical evidence on customers are frequently researched in the extant literature, yet there are not many studies, to our knowledge, which focus on the viewpoints of restaurant managers. Restaurant managers in Eskişehir form the population of this study. The data were collected via semi-structured interview forms. Face to face interviews were conducted with a total of 19 restaurant managers in 18 different restaurants during July, 2015. The data were analyzed through content analysis and five themes were obtained. The results of the study suggest that in planning the use of physical evidence, most of the managers pay attention to the ambiance and design dimensions; they utilize physical evidence to create customer satisfaction; change physical evidence for obligatory reasons, and pay attention to sanitation and decoration elements more than other physical factors. The current study contributes to the literature on physical evidence from restaurant managers' perspective. The study is also expected to guide managers about the role of physical evidence for marketing restaurants.

Keywords: *Physical Evidences, Physical Evidence Dimensions in Restaurants, Restaurant Managers, Eskişehir.*

1. Giriş

Günümüz iş dünyasının giderek artan rekabet ortamında eskiye göre çok daha bilinçli hale gelen müşterilerin işletmelerden saygınlık görmek, kendilerine özel ürünlerden yararlanmak, işletmede rahat ettirilmek gibi beklentileri oluşmaya başlamıştır. Müşteri beklentilerinin değişmesi ile birlikte mal ve hizmet pazarlamasında da yenilikler ortaya çıkmış ve pazarlama karması elemanları genişletilmiştir. Hizmet pazarlaması için yetersiz kaldığı düşünülen 4P'ye (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) Booms ve Bitner'in (1981) önerdiği fiziksel kanıtlar, süreç ve insan olmak üzere 3P daha eklenmiştir.

Pazarlama karması elemanları, hizmet sektöründeki tüm işletmelerde olduğu gibi turizm sektöründe de önemli bir konudur. Bu nedenle, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için pazarlama karması elemanları, turizm ürününün yapısı ve müşteri

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

beklentileri göz önüne alınarak planlanmalıdır. Turizm ürününün kullanılmadan önce deneme olasılığı olmamasından, kalitesinin müşterilerin algısına bağlı olmasından ve çoğunlukla fiziksel/dokunulabilir özellikler taşımamasından dolayı bu ürünlerin pazarlanması oldukça zordur. Bu nedenle, turizm işletmelerinin turizm ürünlerini pazarlarken, hizmetlerin dokunulabilirliğini arttıran ve müşteriye hizmet hakkında somut ipuçları verilmesini sağlayan fiziksel kanıtlara ayrı bir önem vermesi gerekmektedir. Turizm işletmeleri kapsamında yer alan restoranlar da fiziksel kanıtlara önem vererek pazarlama aktivitelerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilir ve müşteri beklentilerini karşılayabilir.

Restoran müşterilerinin restoranın fiziksel kanıtlarından etkilendikleri ve fiziksel kanıtların müşterilerin restorana ilişkin verecekleri tepkilerde belirleyici bir rol oynadığı bilinmektedir. Müşterilerin bir restoranın fiziksel kanıtlarına verdikleri tepkiler; bilişsel ve duygusal tepkiler (Kim ve Moon, 2009), davranışsal tepkiler (Liu ve Jang, 2009; Ariffin, Bibon ve Abdullah, 2012) ve müşteri tatmini (Sulek ve Hensley, 2004; Wall ve Berry 2007) olarak sıralanabilir. Çalışmada detaylı bir şekilde ele alınan bu tepkiler, restoran müşterilerinin restorandan memnun kalma derecesine bağlı olarak değiştiğinden restoran yöneticileri, müşterilerini memnun etmek için restoranlarındaki fiziksel kanıtları organizasyonel amaçlar ve pazarlama amaçları doğrultusunda yönetmelidir.

Restoranın fiziksel kanıtlarını yönetme yetkisine sahip restoran yöneticilerine bu konuda fazlaca sorumluluk düşmektedir. Ancak, yöneticilerin fiziksel kanıtları planladıkları, oluşturdukları, değiştirdikleri ve kontrol ettikleri halde genellikle özel bir tasarımın ya da tasarım değişikliğinin tesisin nihai kullanıcıları üzerindeki etkilerini tam olarak kavramadıkları, alanyazındaki önceki çalışmalarda (Bitner, 1992; Gagić vd., 2013) tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada odak noktası olarak yöneticiler seçilmiştir. Böylece restoran yöneticilerinin fiziksel kanıtları işletmelerinde nasıl planladıkları, bu kanıtları kullanırken nelere dikkat ettikleri ve fiziksel kanıtlardan hangi amaçlar doğrultusunda yararlandıkları belirlenebilecektir.

Bu çalışmanın amacı, restoran yöneticilerinin, restoranı pazarlamada ve müşterilere hizmet sunmada önemli bir fonksiyonu olan fiziksel kanıtlara yönelik bakış açılarını belirlemektir.

Çalışmanın kapsamını, Eskişehir il merkezindeki otel bünyesinden bağımsız turizm işletme belgeli yiyecek-içecek işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışmanın alt amaçları ise şunlardır:

- Restoran yöneticilerinin, restorandaki fiziksel kanıtları planlarken nelere dikkat ettiklerini saptamak,
- Restoran yöneticilerinin, restoranlardaki fiziksel kanıtları hangi amaçlarla kullandıklarını ortaya çıkarmak,
- Restoran yöneticilerinin fiziksel kanıtları değiştirme nedenlerini incelemek,
- Restoran yöneticilerinin sıklıkla değiştirdikleri fiziksel kanıtları ortaya çıkarmak,
- Restoran yöneticilerinin en çok önem verdikleri fiziksel kanıt boyutlarını belirlemek.

2. Fiziksel Kanıtlar Kavramı

Fiziksel kanıtlar kavramı, çevre psikolojisi araştırmaları sonucunda ortaya çıkmış ve disiplinler arası etki ile pazarlama ve tüketici araştırmaları alanyazınında da kendine yer bulmuştur (Sherry, 1998: 5-8). Fiziksel kanıtlar, hizmetlerin sunulduğu ve işletme ile müşterilerin etkileşimde bulunduğu çevre ve hizmetin performansını ya da iletişimini kolaylaştıran dokunulabilen bileşenlerden her biri olarak tanımlanabilir (Zeithaml vd., 2009: 25). Fiziksel kanıtlar, bir işletmenin atmosferini, görüntüsünü ve kimliğini etkileyen, alınan hizmet ve hizmet organizasyonunun kendisi hakkında müşterilerin yargı ve algılarını etkileyebilen “fiziksel özellikleri” içermektedir (Weichard, 1992: 41).

Alanyazında fiziksel kanıtlar tanımlanırken “fiziksel çevre” (Baker, 1986), “atmosfer” (Kotler, 1973) ve “hizmet uzantıları” (Bitner, 1992) kavramları ile birlikte kullanılmaktadır. Bu kavramlardan fiziksel çevre ve atmosfer, müşterilerin satın alma olasılığını arttırabilen ve müşteride spesifik duygusal tepkilerin ortaya çıkmasını sağlayabilen bir satın alma çevresi tasarımı olarak tanımlanmaktadır (Kotler, 1973: 50). Hizmet uzantıları ise personelin ve müşterilerin davranışlarını geliştirmek için işletme tarafından kontrol edilebilen nesnel fiziksel faktörlerin hepsi olarak

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

tanımlanmıştır (Bitner, 1992: 58). Görüldüğü gibi fiziksel çevre ve atmosfer kavramları eş anlamlı olarak kullanılabilmektedir.

Fiziksel kanıtlar kavramı farklı yazarlar tarafından “atmosfer” (Kotler, 1973), “fiziksel çevre” (Baker, 1986), “çevre psikolojisi” (Russell ve Snodgrass, 1987), “tatil uzantıları” (Gunn, 1988) “hizmet uzantıları” (Bitner, 1992), “spor uzantıları” (Wakefiel vd., 1996), “ekonomik çevre” (Arnould vd., 1996), “pazarlama çevresi” (Turley ve Milliman, 2000), “interaktif tiyatro” (Mathwick vd., 2001), “mağaza çevresi” (Roy ve Tai, 2003), “hizmet çevresi” (Cronin, 2003), “sosyal hizmet uzantıları” (Tombs ve McColl-Kennedy, 2003), “deneyim uzantıları” (O’Dell, 2005), “festival uzantıları” (Lee vd., 2008) ve sanal, çevrimiçi, siber ve e-uzantılar ile aynı anlama gelen “e-hizmet uzantıları” (Waite ve Rowley, 2015) olmak üzere farklı şekillerde kullanılmıştır. Alanyazının eklektik yapısını ortaya koyan bu kavramlar, 40 yıldan fazla süreden beri araştırılmakta ve geliştirilmeye devam etmektedir.

Fiziksel ortam için kullanılan kavramların sonundaki “uzantı” kelimesi yemek bağlamında ele alındığında ise dört farklı ölçekten bahsedilmektedir. Bunlar; oda ölçeği, eşya ölçeği, taşıyıcı ölçek ve nesne ölçeğidir (Sobal ve Wansink, 2007). Oda ölçeği pencere düzeni, mobilya yerleşimi ve ortam koşulları gibi yiyecek tüketiminin algılanmasını kolaylaştıran fiziksel özellikleri içermektedir. Eşya ölçeği, yiyeceğin sunulduğu ve tüketildiği alanın görüntüsüdür. Taşıyıcı ölçek, yiyecek taşıyıcısının şekli ve tasarımı gibi unsurları ifade etmektedir. Nesne ölçeği ise yiyeceğin görünüşünü belirtmektedir (Hermannsdóttir vd., 2013).

Fiziksel kanıtların hizmet işletmeleri için önemi, tüketicinin satın alma kararına ulaşmasında, satın aldığı hizmetten tatmin olmasında ve hizmeti tekrar satın almasında oynadığı rolden kaynaklanmaktadır. Fiziksel kanıtlar, müşterilerin satın alma öncesinde aradıkları ipuçlarını sunması açısından önemli bir kaynaktır (Üner, 1994: 6). Örneğin, bir otelin restoranında sunduğu menü kartları ya da otel odalarında kullanılan buklet malzemeler, otelin hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında müşteriler için önemli bir kanıttır. Fiziksel kanıtlar, işletme için olumlu bir imaj yaratılması yanında işletme çalışanlarının başarısında ve iş tatmininde de etkilidir (Al, 2002: 44-45).

Fiziksel kanıtlar, hizmetin sunum sürecinin akışını kolaylaştırmakta, müşterilere yardımcı olan bilgiler sunmakta (Hoffman ve Turley, 2002: 36) böylece, verimliliği artırmak için tasarlanabilmekte ve hizmet deneyiminin tamamlayıcısı olarak rol oynamaktadır (Tripathi ve Siddiqui, 2007). Ayrıca hizmet işletmeleri, kendilerini rakip işletmelerden farklılaştırmada ve rekabet avantajı sağlamada fiziksel kanıtlardan yararlanmaktadır. Özellikle restoranlar, yakınlarında bulunan restoranlarla rekabet edebilmek ve müşteriyi mekâna çekebilmek için fiziksel kanıtları yoğun olarak kullanmaktadır. Restoranın önüne ya da üstüne konan tabela şeklinde çarpıcı bir mesaj, ilgi çekici bir heykel, ilgi çekici kostüm giymiş bir elemanın restoranın önünde dolaşması veya dışarıya yerleştirilen çarpıcı bir menü yardımıyla müşteriler işletmeye çekilmeye çalışılmaktadır (Öndoğan, 2010: 21).

3. Fiziksel Kanıtların Müşteriler Üzerindeki Etkileri

Fiziksel kanıtların müşteriler üzerindeki etkileri; müşteri tatmini üzerinde ya da biliş üzerinde ortaya çıkabilmekte, duygusal ya da davranışsal sonuçlar doğurabilmektedir.

Müşteri tatmini üzerindeki etki: Fiziksel kanıtların, müşteri tatmini üzerinde etkili olduğu, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örneğin, Wakefield ve Blodgett (1996), fiziksel kanıtların algılanan kalite üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında tasarımın, tesis estetiğinin, elektronik ekipmanın, koltuk konforunun ve temizliğin, müşteri tatminini etkilediğini belirtmişlerdir. Fiziksel kanıtlar ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer araştırmacılar (Sulek ve Hensley, 2004), yaptıkları çalışmada restorandaki tüm tasarım özellikleri ve genel yemek tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Esasen, restoranlarda genel memnuniyet derecesini büyük ölçüde fiziksel kanıtlar belirlemektedir (Ryu ve Han, 2010). Örneğin, farkında olmadan algılanan fon müziği, renk düzeni gibi unsurlar, hizmet deneyimi sırasında ve tüketim sonrası tatminde temel belirleyiciler haline gelebilir (Wirtz ve Bateson, 1999: 64).

Biliş üzerindeki etki: Fiziksel kanıtların biliş üzerindeki etkisi birtakım düşüncelerin ve yaklaşımların değişikliğe uğraması ile ortaya çıkmaktadır. Mekânların büyüklüğü, genişliği, dekoru, mobilyaları, çalışanların üniforması, temizliği ve davranışları,

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

müşterilerin düşüncelerini ve yaklaşımlarını etkilemektedir (Kozak, 2008: 241-242). Bu nedenle fiziksel ipuçları, insanların değerlendirmelerini ve mal veya hizmetin kalitesi üzerindeki kararlarını etkileyen algısal tepkilere yol açabilir (Kim ve Moon, 2009: 147). Zira, algılanan hizmet kalitesi de; güvenilirlik, cevaplanabilirlik, empati ve güvence gibi fiziksel çevrenin soyut yönlerinin bilişsel değerlendirmesini yansıtmaktadır (Wakefield ve Blodgett, 1999: 52). Örneğin, müşteriler bir restoranın iç ve dış tasarımını çekici ya da markasının sembolünü ikna edici bulduğunda bu uyarılar, hizmet sunumunun farklı yönlerinin (yiyecek kalitesi ve fiyat gibi) kalitesinin genel bir algısı olarak görülebilir (Kim ve Moon, 2009: 147). Kalite algılamalarını ölçme amacıyla yapılan araştırmalarda (Narasimhan ve Sen, 1992; Chebat ve Morrin, 2007; Ha ve Jang, 2010) fiziksel kanıtlar ve algılanan kalite arasında kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal etki: Fiziksel kanıtların duygular üzerinde etkili olduğu bilinen bir gerçektir. Bireylerin estetik olmayan, gürültülü, pis kokulu, havasız ortamlarda kalmayı tercih etmeyecekleri açıktır (Kozak, 2008: 242). Bu nedenle, fiziksel kanıtlar düzenlenirken müşterilerin duygusal anlamda nasıl hissedeceğinin anlaşılması ve fiziksel kanıtların buna göre düzenlenmesi önem taşımaktadır (Uygur, 2007: 381). Fiziksel kanıtların bireylerin duygusal tepkileri üzerindeki etkisi; memnuniyet (mutluluk-mutsuzluk), duygusal uyarılma (sakin-heyecanlı) ve baskınlık (etken-edilgen) olarak sıralanabilir (Russell ve Pratt, 1980). Kim ve Moon (2009), temalı restoranlardaki fiziksel kanıtların müşteriler üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında fiziksel kanıtların memnuniyet duygusu oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Morrison vd. (2011) ise mağazadaki müziğin ve kokunun müşteriye nasıl etkilediğini araştırmışlar ve mağazanın içindeki hoş kokunun ve düşük ses düzeyinde çalan müziğin müşterilerin memnuniyet ve duygusal uyarılma derecelerine olumlu yönde etki ettiğini belirtmişlerdir.

Davranışsal etki: Müşterilerin duygusal tepkileri aracılığıyla fiziksel kanıtlara verdikleri davranışsal tepkiler, araştırmacılar tarafından merak edilmiştir. Memnuniyet ve duygusal uyarılmanın; daha fazla para harcama (Chebat ve Michon, 2003; Morrin ve Chebat, 2005), yaklaşma ve kaçınma davranışı (Wu vd., 2008; Manganari vd., 2009; Vilnai-Yavetz ve Gilboa, 2010), tekrar satın alma (Jeong vd., 2009),

işletmede harcanan zaman ve para miktarı (Morrison vd., 2011) üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Restoran müşterilerinde oluşan memnuniyet duygusunun ise tekrar satın alma (Oh, 2000; Han vd., 2009; Kim vd., 2009), fiyat duyarlılığı (Homburg vd., 2005), tavsiye etme (Oh, 2000; Babin vd., 2005; Ladhari vd., 2008; Kim vd., 2009) ve davranışsal sadakat (Namkung ve Jang, 2007; Ladhari vd., 2008; Ryu vd., 2008; Kang ve Wang, 2009; Ha ve Jang, 2010; Ryu ve Han, 2010; Ryu vd., 2010) üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

4. Alanyazın Taraması

Araştırmacıların, restoranlarda kullanılan fiziksel kanıtlar üzerine yaptığı farklı çalışmalardan örneklere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Restoranlardaki Fiziksel Kanıtlar Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	İnceleme Konusu	Fiziksel Kanıt Boyutları
Bitner (1992)	Müşteri ve çalışanlar üzerindeki etkisi	Ortam koşulları (sıcaklık, hava kalitesi, gürültü, müzik, koku vb.), yer/fonksiyon (düzen, ekipman, mobilya vb.), işaretler/semboller/ insan yapımı eşyalar (tabela, kişisel eserler, dekorasyon tarzı vb.).
Baker ve Cameron (1996)	Müşterilerin bekleme süresi üzerine etkisi	Ortam koşulları (aydınlatma, sıcaklık ve müzik), tasarım (renk, mobilyalar ve ortam düzeni) ve sosyal unsurlar (müşteriler ve çalışanlar).
Kivela, Inbakaran ve Reece (2000)	Müşteri tatmini ve tekrar ziyaret niyeti	Ortam koşulları (konfor düzeyi, gürültü ve restoranın görüntüsü).
Sulek ve Hensley	Müşteri tatmini	Dekor, gürültü, sıcaklık ve temizlik.

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

(2004)		
Wall ve Berry (2007)	Müşteri tatmini	Tasarım ve ambiyans (ekipman, tesis düzeni, aydınlatma ve renk).
Kim ve Moon (2009)	Müşterilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri	Ortam koşulları (aydınlatma, sıcaklık, koku ve müzik), tesis estetiği (mimari, dekor ve çekicilik), düzen (masalar arasındaki boşluk, işaretler ve masa sayısı), elektrik ekipmanı (ses/video aletleri) ve koltuk konforu.
Liu ve Jang (2009)	Müşterilerin duygusal tepkileri, algıladıkları değer ve davranışsal niyetleri	İç dekorasyon (tasarım, mobilya, resim ve masa düzeni), ambiyans (aydınlatma, müzik, koku ve sıcaklık), mekânsal düzen (uygun koltuk alanı, hareket etme kolaylığı ve yemek mahremiyeti) ve sosyal unsurlar (iyi giyimli, profesyonel ve kalifiye personel)
Voon (2011)	Müşteri tatmini ve sadakati	Tesisin fiziksel çekiciliği, park alanının kullanılabilirliği, temizlik, sıcaklık, müzik, renk, koku, işaretler/tabelalar ve tasarım/düzen.
Ryu ve Han (2011)	Müşteri algısı, sadakati ve tatmini	Tesis estetiği (resimler, duvar dekorasyonu ve renkler), ambiyans (müzik, sıcaklık ve koku), aydınlatma, düzen ve sosyal unsurlar.
Ariffin, Bibon ve Abdullah (2012)	Müşteri davranışları	Stil, düzen, renk, aydınlatma ve mobilya.

Albayrak (2013)	Müşterilerin karşılaştıkları sorunlar ve şikâyet etme davranışları	Sıcaklık, koku, gürültü, müzik, aydınlatma, mimari, renk, mefruşat, materyaller, işletme içi trafik.
Hyun ve Kang (2014)	Çalışanların davranışsal niyetleri üzerindeki etkisi	Dekor ve insan yapımı eşyalar (yemek alanı, tavan/duvar süslemeleri, fotoğraflar/resimler, bitkiler/çiçekler, çatal-bıçak, masa örtüsü ve peçeteler, yer döşemesi ve mobilyalar), mekân düzeni (mekândaki nesnelerin boyutu ve şekli) ve ortam koşulları (sıcaklık, aydınlatma, gürültü, müzik ve koku).
Ponnam ve Balaji (2014)	Ziyaret güdüleri ve restoran özellikleri arasındaki ilişki	Ambiyans (müzik, aydınlatma, koku, yemek modu, ortam estetiği, çekici görsel unsurlar, iç tasarım, çevre ve canlı performans).

Tablo 1’de görüldüğü gibi restoranlardaki fiziksel kanıtlar üzerine yapılan çalışmalarda, fiziksel kanıt boyutları farklı sınıflandırmalarla ele alınmıştır. Bu çalışmada ise alanyazındaki genel kabul görmüş fiziksel kanıtlar sınıflandırması göz önüne alınarak fiziksel kanıt boyutları; ambiyans (müzik, koku, renk, aydınlatma, gürültü, sıcaklık/ havalandırma ve temizlik), tasarım faktörleri (yer/konum, dış ve iç tasarım, dekor ve kullanılan ekipman), tabelalar/işaretler ve semboller ve sosyal unsurlar (personel ve müşteriler) olarak belirlenmiştir.

Ambiyans: Akoğlan Kozak (2015), ambiyansın ya da atmosferin; bir nesnenin, bir kimsenin kapladığı veya kaplayabileceği boşluk, mahal, mekân ya da içinde yaşanan ve etkisinde kalınan ortam ve hava olarak tanımlandığını ifade etmiş, bir yerin atmosferinin ya da ambiyansının, o yerin havasını (havalı olma ya da olmama

durumunu) nitelediğini belirtmiştir. Bir yerin ambiyansını oluşturan unsurlar; müzik, koku, renk, aydınlatma, gürültü, sıcaklık/havalandırma ve temizlik olarak sıralanabilir. *Müzik*, müşterilerin değerlendirmelerini, satın alma isteğini, ruh halini ve davranışlarını etkileyebilen ambiyans unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Herrington ve Capella, 1996: 27). *Koku*, müşterilerin duygusal tepkilerini artırma imkânına sahiptir. Bu nedenle işletmelerdeki kokular, üzerinde çalışılmaya değer önemli bir atmosfer değişkenidir (Michon vd., 2005: 577). *Renkler*, müşterilerin işletmeye çekilmesinde ve satın alma kararı vermelerinde etkilidir (Grossman ve Wisenblit, 1999: Varinli, 2008). İşletme ortamının önemli bir belirleyici olan *aydınlatma*, müşterilerin bilişini, algıladığı değeri ve tüketim davranışlarını etkilemektedir (Areni ve Kim: 1994). İşletmenin *gürültülü* olarak algılanması, müşteriye kaçırarak (Arslan, 2004: 173) ve müşterilerin işletmedeki ortam hakkında şikâyet etmelerine neden olacaktır. İşletmedeki havalandırma, işletme atmosferini doğrudan etkilemekte ve müşterilerin işletme hakkındaki izlenimlerinde önemli bir rol oynamaktadır (Arslan ve Bayçu, 2012: 129). *Havalandırma* ve *ortam ısısının* uygunluğu, tüketici tercihlerini etkileyen en önemli faktörler arasındadır (Bekar ve Sürücü, 2015). *Temizlik* ise restorana gelen müşterilerin, atmosferle ilgili değişkenlerden en fazla beklenti içinde oldukları boyutlardan biridir (Özata, 2010).

Tasarım faktörleri: Bir restoran için fiziksel ortamın tasarım faktörlerini oluşturan unsurlar; yer/konum, dış ve iç tasarım, dekor ve kullanılan ekipman şeklinde sınıflandırılabilir. Müşteriler dışarıda yemek yemeye karar verdiklerinde, restoranın ulaşılabilirliğini göz önüne almaktadırlar (Soriano, 2002). Bu nedenle restoran konumu, müşterilerin restoran seçim kararı sürecinde dikkate aldıkları bir faktördür (Yüksel ve Yüksel, 2002: 327). Uygun bir konumun, müşterilerin davranışsal niyetlerini belirlemede, tatminini oluşturmada (Law vd., 2008) ve müşterilere rahatlık hissi vermede (Barsky ve Nash, 2003) etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin konumunun yanı sıra, dış ve iç tasarımının da müşteriler üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Atmosferin duyular yoluyla algılandığı ve tanımlandığı dikkate alındığında, potansiyel müşterilerin büyük bir çoğunluğunun işletme hakkındaki izlenimleri, işletmenin dış görünüşü ve girişi gibi faktörlerin etkisiyle işletmeye

girmeden önce, işletme içi faktörlerin etkisiyle de işletmeye girdikten hemen sonra oluşmaktadır (Demirci, 2000: 15). Bu nedenle, işletmenin dış ve iç tasarımı, önemli bir fiziksel kanıt boyutudur. Tasarım faktörlerinin son boyutu olan dekor ve kullanılan ekipman ise restoranın fiziksel çevre çekiciliğini oluşturan temel bir bileşendir (Nguyen ve Leblanc, 2002).

Tabelalar/işaretler ve semboller: İşletmenin fiziksel çevresini oluşturan birçok unsur, işletme hakkında işletmeyi kullananlara gizli ya da açık sinyaller iletmektedir. Bir yapının içine ya da dışına yerleştirilen tabelalar, açık iletişim sağlayan örneklerdir. Bunlar etiket şeklinde (işletmenin ismi, departmanın ismi gibi); yönlendirici amaçlar için (giriş ve çıkışı gösteren tabelalar) ve davranış kurallarını iletmek için (sigara içilmez, çocuklar büyüklerin eşliğinde gezmelidir gibi) kullanılabilir (Öztürk, 2010). Yönlendirici amaç ve davranış kurallarını iletmeye amacında olmayan diğer çevresel unsurlar, tabelalara göre daha dolaylı mesajlar iletmektedir. Bu unsurlar, kullanıcılara işletmenin normları ve işletmedeki davranış beklentileri hakkında gizli ipuçları vermektedir. Yapıda kullanılan malzemelerin kalitesi, işçilik, duvardaki sertifikalar ve fotoğraflar, yer döşemeleri ve çevrede sergilenen kişisel objeler, sembolik anlamlar iletmekte ve estetik bir izlenim yaratmaktadır. Örneğin, restoran yöneticileri beyaz masa örtüleri ve hafif ışıklandırmanın sembolik olarak; yüksek fiyatları ifade ettiğini, buna karşın plastik mobilyaların, parlak ışığın ve tezgâhta sunulan hizmetin bu durumun tam tersini sembolize ettiğini bilmektedir (Palmer, 1994: 57-71). Dolayısıyla, müşterinin fiziksel çevreden aldığı sinyaller, hizmetin algılanmasında çok önemlidir.

Sosyal faktörler: Fiziksel kanıt boyutlarından biri olan sosyal faktörler, işletmedeki personeli ve müşterileri kapsamaktadır. Müşterilerle sürekli etkileşim halinde olan personelin özelliklerinin, hareketlerinin ve tavırlarının müşteri tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı, personeli ilgilendiren pek çok unsurun fiziksel kanıtlar kapsamında dikkate alınması gerekmektedir. Personel davranışları ve hareketleri, müşteriler üzerinde en fazla etkili olan konular arasındadır. Personelin tavırları, ilgi düzeyi, nezaketi, tebessümü, bakışları, yürüyüşü, mimikleri, mesleki deneyimi ve eğitimi, düzenli ve temiz olması, üniforması, müşterileri etkilemektedir (Kozak, 2008: 253-254). Hizmet işletmesinde çalışan

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

personeli doğrudan etkileyen bu fiziksel ortam, müşteriye de doğrudan etkilemektedir. Müşterilerin davranışları, hizmet ortamı atmosferinin bir parçasını meydana getirdiğinden dolayı çevresel bir uyarıcıdır (Tombs ve McColl-Kennedy, 2003: 449). Çevredeki diğer müşterilerin sayısı, görünüşü ve davranışları, sosyal unsurlar arasındadır (Baker vd., 1994: 331). Bunlara ek olarak kültür de sosyal unsurları etkilemektedir. Çünkü kültür, insanların birbirine olan fiziksel uzaklıklarının temelinde yer almaktadır ve herhangi bir nesneye olan uzaklık, o nesnenin algılanmasında etkili olmaktadır (Hall, 1966). Hall, bu duruma farklı kültürlerin kafelerindeki masa konumlandırmasını örnek vererek; Fransızların, kafelerdeki masaları Kuzey Avrupalılar, İngilizler ve Amerikalılardan farklı olarak birbirine daha yakın konumlandırma eğiliminde olduklarını belirtmiştir.

5. Yöntem

Bu çalışmada, nitel araştırma yönteminden yararlanılmış, Eskişehir'deki turizm işletme belgeli restoran yöneticilerinin fiziksel kanıtlara nasıl yaklaştıklarının ortaya çıkarılması için keşifsel araştırma türü kullanılmıştır.

5.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, 30 Haziran 2015 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın internet sitesinde yer alan, Eskişehir'deki turizm işletme belgeli 21 adet restoranın yöneticisinden oluşmaktadır. Örneklem almada ise araştırılan kişi ya da durumları derinlemesine betimleme ve bunları anlama olanağı sunması nedeniyle amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Eskişehir'de bulunan turizm işletme belgeli 21 restoranın dört tanesi, özel tesis olarak hizmet vermektedir. Bu dört işletmenin ikisi, yalnızca restoran hizmeti vermekte, diğer ikisi ise restoran hizmeti ile birlikte, farklı hizmet işletmelerini de bünyelerinde bulundurmaktadır. Özel tesislerin birinin bünyesinde bulunan üç turizm işletme belgeli restoranın iki tanesi, pub konseptiyle hizmet verdiklerinden, bu iki pub, çalışmaya dâhil edilmemiştir. Diğer bir özel tesisin bünyesinde yer alan ve restoran hizmeti sunan iki restoranın da yöneticileriyle görüşülmüştür. Görüşmelere başlamadan önce 21 restoran yöneticisi ile görüşme yapılması planlanmıştır. Ancak görüşmeler sırasında üç

restoranın kapatıldığı öğrenilmiştir. Geri kalan restoranların tümüne ulaşılarak toplam 19 restoran yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.

Çalışmada, turizm işletme belgeli restoranların seçilmesinin nedeni, bu restoran yöneticilerinden fiziksel kanıtlar konusunda daha kapsamlı bilgi alınabileceğinin varsayılmasıdır. Otel bünyesindeki restoranların seçilmemesinin nedeni ise otellerin bütünleşik yapıları nedeniyle müşterilerin oraya yalnızca yiyecek ve içecek için gitmemesi ve otellerdeki restoranlarda bazı yiyecek ve içecek fiyatlarının oda fiyatına dâhil olmasıdır. Otel bünyesinden bağımsız restoranların fiziksel kanıtlarının, müşterileri çekmede ve fiyat politikası belirlemede bir etken olabileceğinin düşünülmesi nedeniyle yalnızca otel bünyesinden bağımsız restoranlar, araştırma kapsamına alınmıştır.

5.2. Verilerin Toplanması

Katılımcılardan derinlemesine yanıtlar almak için farklı araştırmacıların (Bitner, 1992; Berglund ve Halvarsson 2008; Gagić vd., 2013) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanan görüşme soruları uzman görüşüne sunulmuştur. Bu amaçla, turizm pazarlaması alanında uzman olan beş kişiden, gastronomi alanında çalışmaları olan beş kişiden ve nitel yöntem konusunda uzman bir kişiden görüş alınmıştır. Uzman görüşleri sonucunda, görüşme sorularından dört tanesi, konuyla doğrudan ilgili bulunmadığı gerekçesiyle çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Daha sonra soruların sektör yöneticileri tarafından anlaşılabilirliğini ölçmek amacıyla restoran yöneticiliği yapmış bir kişi ve restoran sahibi olan bir kişi ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme sonucunda da anlaşılmayan sorularda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Alan araştırması, 2015 yılının Temmuz ayı içinde, ilgili restoranların yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce restoran yöneticilerine çalışmanın amacı, fiziksel kanıt kavramı ve fiziksel kanıt boyutları, birkaç cümle ile açıklanmıştır. Daha sonra yöneticilerden, veri kaybını engellemek için ses kayıt cihazı kullanımı konusunda izin istenmiş ve yöneticilerin hepsi, bu konuda olumlu yanıt vermişlerdir. 19 restoran yöneticisi ile toplam 528 dakika 01 saniyelik görüşme gerçekleştirilmiştir. Çoğunlukla restoran

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

yöneticilerinin ofislerinde gerçekleşen görüşmeler, ortalama 28 dakika sürmüştür. Gerçekleştirilen görüşmelerin tarihleri ve süreleri, Tablo 2’de verilmiştir. Tabloda yöneticilerin ve restoranların adlarına yer verilmemiş, yöneticilere verilen kod numaraları kullanılmıştır. Tablodan da görülebileceği gibi görüşme süreleri, sekiz dakika ile 49 dakika arasında değişmektedir. Görüşme süreleri arasında oluşan bu fark, yöneticilerin fiziksel kanıtlar konusuna olan ilgisinden ve bu konudaki bilgi düzeyinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 2. Görüşme Detayları

Görüşülen	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Y(1)	7 Temmuz 2015	13:51
Y(2)	7 Temmuz 2015	8:20
Y(3)	7 Temmuz 2015	15:31
Y(4)	10 Temmuz 2015	20:38
Y(5)	10 Temmuz 2015	28:33
Y(6)	10 Temmuz 2015	30:13
Y(7)	10 Temmuz 2015	21:34
Y(8)	10 Temmuz 2015	45:15
Y(9)	10 Temmuz 2015	19:32
Y(10)	11 Temmuz 2015	31:19
Y(11)	11 Temmuz 2015	21:59
Y(12)	11 Temmuz 2015	27:10
Y(13)	11 Temmuz 2015	49:46
Y(14)	11 Temmuz 2015	25:53
Y(15)	12 Temmuz 2015	35:46
Y(16)	12 Temmuz 2015	27:27
Y(17)	12 Temmuz 2015	32:20
Y(18)	12 Temmuz 2015	28:13
Y(19)	13 Temmuz 2015	48:01

5.3. Verilerin Çözümü ve Analizi

Yöneticilerle yapılan görüşmeler çözümlenmiş, veriler kodlanmış ve analiz edilmiştir. Görüşme yapılan 18 işletmedeki 19 yöneticiye ait ses kayıtlarının deşifresi yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Deşifrelerdeki anlamlı ve sık tekrarlanan ifadeler belirlenmiştir. Belirlenen ifadeler, içerik

analizi gereği kodlanarak, kodlama cetveline kaydedilmiştir. Verilerin kodlanmasından sonra ortak ve farklı ifadeler, belirlenmiştir. Bu ifadelerin birbiri ile ilişkisi incelendikten sonra benzer ifadeler, aynı temalar altında toplanmıştır. Ortaya çıkan ortak ve benzer ifadeler için temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Araştırma verilerinin incelenmesiyle yapılan kodlama ve temalara ayırma işlemi sonrasında beş tema ve 19 alt tema elde edilmiştir;

- ❖ Tema 1: Fiziksel kanıtların planlanması
Alt temalar: Ambiyans, tasarım, sosyal unsurlar, kalite, yasalar ve yönetmelikler.
- ❖ Tema 2: Fiziksel kanıtların kullanım amaçları
Alt temalar: Müşteriler üzerindeki etkileri, personel üzerindeki etkileri, ortam iyileştirme, yenilik, marka değerini artırmak.
- ❖ Tema 3: Fiziksel kanıtların değiştirilme nedenleri
Alt temalar: Zorunluluk, yenilik, konsept.
- ❖ Tema 4: En sık değiştirilen fiziksel kanıt boyutları
Alt temalar: Tasarım, ambiyans, personel.
- ❖ Tema 5: En önemli görülen fiziksel kanıt boyutları
Alt temalar: Ambiyans, tasarım, sosyal unsurlar.

5.4. Verilerin İnanırcılığı

Araştırmaların inandırıcılığının sağlanmasında en yaygın olarak kullanılan iki ölçüt, geçerlilik ve güvenilirliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289). Bu çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla; araştırılan konuya uygun yöntem seçilmiş, görüşme soruları hazırlandıktan sonra ilgili konuda ve yöntemde uzman kişilerden uzman görüşü alınmış ve sorularda gerekli düzenlemeler yapılmış, soruların anlaşılabilirliğini ölçmek amacıyla pilot görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılacak restoran yöneticileri, amaçlı örneklem yöntemi ile seçilmiş, veri kaybını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmış, uzun süreli etkileşim stratejisi (Yıldırım ve Şimşek, 2013) kullanılarak yapılan görüşmelerin süresi olabildiğince uzun tutulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın her aşamasında uzmanlardan görüş alınmıştır. Bunlara ek olarak, araştırmanın güvenilirliğini artırmak için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü de kullanılmıştır:

$$\text{Güvenilirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$$

Yukarıdaki formül doğrultusunda veriler, güvenilirliğin daha da artırılması amacıyla, araştırmacı çeşitliliğine (Yıldırım ve Şimşek, 2013) gidilerek nitel araştırma konusunda deneyimli olan üç farklı araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu doğrultuda, verilerde en sık tekrarlanan ifadeler belirlenmiş ve belirlenen ifadeler doğrultusunda bir kod cetveli oluşturulmuştur. Daha sonra her bir araştırmacıdan verilerde sıklıkla yer alan ifadeleri kod cetvelinde yer alan ifadelerle ilişkilendirmeleri istenmiştir. Bu aşama sonrasında üç araştırmacı, görüş ayrılığına düşülen ifadeler hakkında konuşmak üzere bir araya gelmiştir. Görüşme öncesinde görüş ayrılığına düşülen kodların çoğu üzerinde görüş birliğine varılmış, kodların az bir kısmında ise görüş birliği sağlanamamıştır. Araştırmacılar tarafından belirlenen temalarda ve alt temalarda gerekli değişiklikler yapılarak, temaların son hali oluşturulmuştur. Formül ile yapılan hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği birinci tema için % 91, ikinci tema için % 93, üçüncü ve dördüncü temalar için % 100, beşinci tema için ise % 98 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik sonuçlarının tümünün % 70'in üzerinde olması, araştırmanın güvenilir olduğunu göstermektedir (Miles ve Huberman, 1994: 64).

6. Bulgular

İçerik analizi sonucunda elde edilen betimsel veriler ve temalar, tablolar halinde verilmiş ve bu temalar yöneticilerin anlatılarından doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

6.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine ve Restoranların Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşülen 19 yöneticinin kişisel bilgileri, Tablo 3'te gösterilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerin yaşları, 22 ile 57 arasında yer almaktadır. Yöneticilerin ikisi kadın, 17'si erkektir. Yöneticilerin üçü işletme sahibi, üçü genel müdür, dokuzu restoran müdürü, ikisi restoran müdür yardımcısı ve ikisi restoran şefidir. Restoranda çalışma süreleri, bir ay ile 20 yıl arasında değişmektedir. Toplam yöneticilik süreleri iki yıl ile 40 yıl arasında olan yöneticilerin beşinin restoran işletmeciliği ya da yöneticiliği

konusunda eğitimi bulunmaktayken, 14'ünün bu konuda eğitimi bulunmamaktadır.

Tablo 3. Yöneticilerin Kişisel Bilgileri

Kod	Yaş	Cinsiyet	Pozisyonu	Restoranda Çalışma Süresi (Yıl)	Toplam Yöneticilik Süresi (Yıl)	Restoran Yöneticiliği Eğitimi
Y(1)	31	Erkek	Müdür	1,5	8	Yok
Y(2)	41	Kadın	Müdür	6	6	Yok
Y(3)	30	Erkek	Müdür	7	5	Yok
Y(4)	30	Erkek	Müdür	4	2,5	Yok
Y(5)	27	Erkek	Müdür	3	3	Yok
Y(6)	27	Erkek	Müd. Yard.	1 (ay)	4	Var
Y(7)	31	Erkek	Sahibi	1 (ay)	19	Yok
Y(8)	57	Erkek	Sahibi	5	37	Yok
Y(9)	32	Erkek	Genel Müdür	7 (ay)	12	Yok
Y(10)	47	Erkek	Müdür	8 (ay)	20	Yok
Y(11)	53	Erkek	Sahibi	9 (ay)	40	Yok
Y(12)	40	Erkek	Müdür	2	15	Yok
Y(13)	33	Erkek	Müdür	1	2	Yok
Y(14)	42	Erkek	Şef	14	12	Yok
Y(15)	42	Kadın	Müd. Yard.	20	17	Var
Y(16)	36	Erkek	Müdür	4	7	Var
Y(17)	22	Erkek	Şef	4,5 (ay)	4	Var
Y(18)	35	Erkek	Genel Müdür	3 (ay)	13	Var
Y(19)	45	Erkek	Genel Müdür	6	27	Yok

Görüşme yapılan yöneticilerin çalıştıkları restoranların faaliyet süreleri, yedi ay ile 69 yıl arasında değişmektedir. Bu restoranların oturma kapasiteleri, 110 ile 750 kişi arasındadır. Restoranlardaki personel sayısı, hafta içi ve hafta dışı veya sezonluk olarak artış ve azalış göstermekte, ancak kadrolu çalışan sayıları yedi ile 62 kişi arasında değişmektedir. Restoranların hedef kitleleri arasında, 18-40 yaş arası, gelir seviyesi yüksek kişiler, orta gelir seviyesindeki kişiler, gençler ve öğrenciler yer almaktadır. Restoran

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

yöneticilerinin sekizi ise hedef kitlesini “herkes” olarak ifade etmiştir. Restoranların 11’i bağımsız, sekizi zincir işletme olarak hizmet vermektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Restoranların Genel Özellikleri

<i>Restoran Kodu</i>	<i>Faaliyet Süresi (Yıl)</i>	<i>Oturma Kapasitesi (Kişi)</i>	<i>Personel Sayısı</i>	<i>Hedef Kitlesi</i>	<i>Türü</i>
1	12	250	32	18-40 yaş arası herkes	Zincir
2	1	250	15	Gelir seviyesi yüksek kişiler	Zincir
3	7	110	7	Herkes	Bağımsız
4	8	440	45	Gençler	Zincir
5	10	150	10	Herkes	Bağımsız
6	5	500	45	Herkes	Zincir
7	2	500	16	Herkes	Zincir
8	69	280	14	Gelir seviyesi yüksek kişiler	Bağımsız
9	7 (ay)	480	44	Herkes	Zincir
10	8 (ay)	330	42	30 yaş üstü B, A ve A+	Zincir
11	9 (ay)	250	30	Herkes	Bağımsız
12	4	300	25	35-40 yaş arası, orta seviye	Bağımsız
13	3	750	20	Herkes	Bağımsız
14	45	450	15	Herkes	Bağımsız
15	20	150	22	Gelir seviyesi yüksek kişiler	Bağımsız
16	6	400	30	Öğrenciler	Bağımsız
17	4	200	8	Öğrenciler	Zincir
18	7 (ay)	140	62	Öğrenciler	Bağımsız
19	6	300	22	Gelir seviyesi yüksek kişiler	Bağımsız

6.2. Fiziksel Kanıtlara Yönetici Yaklaşımları İle İlgili Bulgular

Yöneticilere sorulan, “Restoranınızdaki fiziksel kanıtları planlarken ve oluştururken nelere dikkat ediyorsunuz?” sorusuna

verilen yanıtların analizi sonucunda, “fiziksel kanıtların planlanması” adlı bir ana tema ve bu ana temanın altında “ambiyans”, “tasarım”, “sosyal unsurlar”, “kalite” ve “yasalar ve yönetmelikler” olmak üzere beş alt tema belirlenmiştir (Tablo 5). Kodların yanında parantez içinde yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Tablo 5. Fiziksel Kanıtların Planlanması (Tema 1)

Tema 1	Alt Temalar	Kodlar	
Fiziksel kanıtların planlanması	Ambiyans	- Müzik (3) - Renk seçimi (3) - Hava (2) - Gürültü (2) - Aydınlatma (1)	
	Tasarım	- Masa düzeni (3) - Konum (2) - Mekânın şekli (2) - Fark yaratması (2) - Trafik (1) - Otopark (1) - Doğal dekorasyon (1) - Halı (1)	
	Sosyal unsurlar	Personel	- Eşyaların personel tarafından fonksiyonel kullanımı (6) - Görünüş (3) - Satın almada personel görüşünün alınması (2) - Eğitim (1)
		Müşteri	- Konsept (8) - Müşteri istekleri (6) - Müşteri rahatlığı (6) - Güven vermesi (5) - Empati (2) - Müşteri memnuniyeti (1)
	Kalite	- Profesyonel (mimar, tasarımcı) yardım (7) - Maliyetler (5) - Uzun vadeli kullanılabilen eşyalar	

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

		(2) - Prestij (1)
	Yasalar ve yönetmelikler	- Bakanlık talimatları (3) - Merkez şube müdahalesi (2) - Belediye izinleri (2)

Restoran yöneticilerinin, restorandaki fiziksel kanıtları planlarken ve oluştururken en fazla dikkat ettikleri konular; ambiyans, tasarım, personel, müşteri ve kalitedir. Yasalar ve yönetmelikler konusuna ise görüşme yapılan 19 restoran yöneticisinden çok azı değinmiştir. Restoranlarda fiziksel kanıtlar planlanırken ve oluşturulurken ambiyans konusunda müzik ve renk seçimi; tasarım konusunda masa düzeni; personel konusunda personelin fonksiyonel kullanabileceği ekipman seçimi ve yerleşim düzeninin ayarlanması; müşteri konusunda konsept, müşteri istekleri, rahatlığı ve ortamın müşteriye güven vermesi; yasalar ve yönetmelikler konusunda ise en fazla bakanlık talimatları göz önüne alınmaktadır.

Fiziksel kanıtların planlanması ve oluşturulmasında yöneticilerin öne çıkan ifadeleri, şu şekildedir:

“İlk önce, şehrin neye ihtiyacı var ona bakmak gerekiyor. Eskişehir’de olmayan önemli. İlk mekânı açarken konum, hareket ve arabaların durabileceği yer çok önemli... Mekânın kare olması, tavanının basık olmaması, camekân olması, ferah olması, masa ve sandalye renklerinin tek düze olmaması, ön tarafının yeşillik olması bunların hepsi bizim için bir unsur.” (Y9).

“Buradaki bir bardağın, kaşığın maliyeti en yüksek olmalı, en kaliteli ürünleri kullanmalısınız. Her şeyi ucuza alayım sürüm yapsın mantığı eskidendi. Artık herkes bu konuda çok bilinçli. Bundan dolayı, burası ticari bir yer kar etmek istersiniz ama kardan zarar ederek diyelim, müşteriye en kalitelisini sunmak istiyoruz.” (Y18).

“Biz burada, ürünlerin en kalitelisini kullanıyoruz. Mekânı tasarlarken hiçbir şeyden kaçınmadık. Dekorasyon ile ilgili her şeyi iç mimar yaptı.” (Y11).

Restoran yöneticilerine sorulan, “Restoranınızda, hangi amaçlar doğrultusunda fiziksel kanıtlardan yararlanılmaktadır?” sorusuna verilen yanıtların analizi sonucunda, “fiziksel kanıtların kullanım amaçları” adlı bir ana tema ve bunun altında “müşteriler üzerindeki etkileri”, “personel üzerindeki etkileri”, “ortam iyileştirme”, “yenilik” ve “marka değerini artırmak” olmak üzere beş alt tema elde edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Fiziksel Kanıtların Kullanım Amaçları (Tema 2)

Tema 2	Alt Temalar	Kodlar
Fiziksel kanıtların kullanım amaçları	Müşteriler üzerindeki etkileri	- Memnuniyet ve keyif (14) - Tekrar ziyaret niyeti (5) - Rahatlık (3) - Müşterilerin istek ve görüşlerini dile getirebilmeleri (3) - Empati (2) - Tatmin (1) - Gereksinim (1) - Şikâyet davranışı azaltmak (1) - Kalış süresini uzatmak (1) - Profile uygun müşteri seçimi (1)
	Personel üzerindeki etkileri	- Rahatlık (1) - Sezonluk kıyafet giydirilmesi (1) - Kullanım kolaylığı (1)
	Ortam iyileştirme	- Aydınlatma (8) - Görsellik (5) - Profile uygun ortam oluşturma (3) - Dağınık yerleşim düzeni oluşturulması (3) - Yemeklerin sunumunda kullanılan ekipman (1) - Modern ve doğal unsurların bir arada bulunması (1)
	Yenilik	- Değişiklik (1) - Tadilat (1) - Trendler (1)
		- Restoran konsepti (3)

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

	Marka değerini artırmak	- Güvenilirlik (1) -Restoranın ve gelen müşterilerin statüsü (1)
--	-------------------------	---

Restoran yöneticilerinin restorandaki fiziksel kanıtlardan yararlanma amaçları, müşteriler üzerindeki etkileri, personel üzerindeki etkileri, ortam iyileştirme, yenilik ve marka değerini artırmak olarak sıralanmaktadır. Restoranlarda fiziksel kanıtlardan yararlanma amaçları arasında, müşteriler üzerindeki etkileri konusunda memnuniyet, keyif ve tekrar ziyaret niyeti; personel üzerindeki etkileri konusunda rahatlık, sezonluk kıyafet giydirilmesi ve kullanım kolaylığı; ortam iyileştirme konusunda aydınlatma ve görsellik; yenilik konusunda değişiklik, tadilat ve trendler; marka değerini artırmak konusunda ise restoran konsepti öne çıkmaktadır.

Restorandaki fiziksel kanıtlardan yararlanma amaçları, yöneticilerin anlatılarına şu şekilde yansımıştır:

“Öncelikle müşteri memnuniyeti ve görselliğe önem veriyoruz. Mesela koku olarak ferah şeyler seçiyoruz, tuvalette olsun salonda olsun. Tadilat falan yaptığımızda fikir alıyoruz insanlardan anket gibi. Müşterilerin fikirlerine de önem veriyoruz yani.” (Y4).

“Müşterinin bizde keyifli bir akşam yemeği yemesini ve o günkü oturumundan memnun kalarak, bize tekrar gelmesini sağlamak için yapılıyor.” (Y2).

“Şimdi artık görsellik yaşam şekli oldu. Mesela işletmeleri bir çocuk gibi düşünün, çocuğun atmış olduğu her adımı nasıl takip ediyorsanız, işletmenin diğer işletmelerle mukayesesini, işletmenin yaşayış şeklini, aldığı nefesi de o şekilde takip etmek zorundasınız. Dolayısıyla, burada ürünlerin konumlandırılması, almış olduğumuz ürünlerin kalitesi, dizaynı, kesinlikle hitap etmiş olduğumuz kitle ile paralel.” (Y19).

Restoran yöneticilerine sorulan, “Restoranınızdaki fiziksel kanıt boyutlarını değiştirme nedenleriniz nelerdir?” sorusuna verilen yanıtların analizi sonucunda “fiziksel kanıtların değiştirilme nedenleri” adlı bir ana tema ve bu ana tema altında “zorunluluk”, “yenilik” ve “konsept” olmak üzere üç alt tema belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Fiziksel Kanıtların Değiştirilme Nedenleri (Tema 3)

Tema 3	Alt Temalar	Kodlar
Fiziksel kanıtların değiştirilme nedenleri	Zorunluluk	-Yıpranma/aşınma/deforme olma(11) - Kırılma (3) - Eskime (3) - Tadilat (1) - Bakım (1)
	Yenilik	- Trend (3) - Moda (1)
	Konsept	- Düzen (1) - Tarz (1)

Restoran yöneticilerinin restoranlarındaki fiziksel kanıtları değiştirmelerinde; zorunluluk, yenilik ve konsept olmak üzere üç etken belirleyici olmaktadır. Fiziksel kanıtların, zorunluluktan değiştirilme nedenleri arasında öne çıkan fiziksel kanıtların eskimesi konusunu, fiziksel kanıtların tadilat ve bakım nedenleri ile değiştirilmeleri takip etmektedir. Yenilik nedeniyle değiştirilen fiziksel kanıt boyutlarında, yeni trendleri ve modayı takip etme konuları etkili olmaktadır. Özellikle zincir işletmeler, yurt dışındaki şubelerin trendlerini takip etmekte ve bu konuda müşterilerinden gelen istekler doğrultusunda değişikliğe gitmektedir. Konsept olarak değiştirilen fiziksel kanıt boyutları ise daha çok restorandaki günlük etkinliklere göre masa ve sandalyenin düzeninin veya doğum günleri, kına gecesi, arabesk gecesi, fasıl gecesi gibi etkinlikler olduğunda hem yerleşim düzeninin, hem ambiyansın hem de personelin kılık kıyafetinin yalnızca o günlük değiştirilmesini ifade etmektedir.

Restoran yöneticileri, fiziksel kanıtların değiştirilme nedenlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Büyük parçalar için yıpranma ve deforme olmadan değiştirmiyoruz.” (Y17).

“Modaya göre gidiyor işte. Yeni şeyleri takip ediyoruz, öyle diyeyim daha doğrusu. Deforme olduğunda da moda değiştiğinde de değiştiriliyor.” (Y14).

“Gelen misafirin sayısına göre masa konumlandırmasını değiştiriyorsun. ‘Ben bu şekilde istemiyorum, hep beraber yana oturmak istiyoruz’ diyorsa müşterinin isteğine göre masaların düzenini de ayarlıyoruz.” (Y13).

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

Restoran yöneticilerine sorulan, “Restoranınızda en sık değiştirilen fiziksel kanıt boyutları hangileridir?” sorusuna verilen yanıtların analizi sonucunda, “en sık değiştirilen fiziksel kanıt boyutları” adlı bir ana tema ve bu ana tema altında “tasarım”, “ambiyans” ve “personel” olmak üzere üç alt tema ortaya çıkmıştır (Tablo 8).

Tablo 8. En Sık Değiştirilen Fiziksel Kanıt Boyutları (Tema 4)

Tema 4	Alt Temalar	Kodlar
En sık değiştirilen fiziksel kanıt boyutları	Tasarım	- Bardak, tabak (9) - Masa, sandalye (6) - Oturma grupları (5) - Çatal, bıçak (4) - Menü (3) - Duvardaki posterler (2) - Düzen (2) - Elektronik ekipmanlar (2) - Ahşap döşeme (1) - Görsel objeler (1) - Tuzluk, karabiberlik (1) - Sunum (1) - Dergiler (1) - Halı (1) - Masa örtüsü, sandalye kılıfı (1)
	Ambiyans	- Renk (2) - Aydınlatma (2) - Müzik (1)
	Personel	- Kıyafetleri (3) - Sezonluk ya da müşteri yoğunluğuna göre sayısı (3)

Restoranlarda en sık değiştirilen fiziksel kanıt boyutları, tasarım, ambiyans ve personeldir. Tasarım faktörleri arasında, en çok bardak ve tabak, masa ve sandalye, oturma grupları, çatal, bıçak ve menü değiştirilmektedir. Ambiyans faktörleri arasında, renk ve aydınlatma değiştirilmektedir. Personelin ise kıyafetleri ve restoranların gereksinim durumuna göre sayısı değişmektedir. Yöneticilerden elde edilen verilere göre, fiziksel kanıt boyutları, en

sık üç-altı ayda bir, en uzun süre olarak beş-altı senede bir değiştirilmektedir. Sık değiştirilen fiziksel kanıt boyutları, tablolar, dergiler, afişler, tabaklar, bardaklar, menüler ve personel kıyafetleridir. Daha uzun sürede değiştirilen fiziksel kanıt boyutları ise masa, sandalye, oturma grupları, restoranda kullanılan renkler (duvar rengi, sandalye kılıfının rengi, peçete ve masa örtüsünün rengi) ve aydınlatmadır.

Restoranlarda en sık değiştirilen fiziksel kanıtlarla ilgili olarak yöneticilerin açıklamaları şöyledir:

“Bardaklar çok sık değişiyor. Çünkü çok kırılıyorlar ama bulursak biz hep aynısını almaya çalışıyoruz. Çünkü fiyatlarımız biraz piyasanın üzerinde gibi görünüyor. Bizim şarap kadehimiz mesela, piyasada gördüklerinizden biraz daha büyüktür. Yani, kadeh isteyen insana o fiyatın hakkını vermek istiyoruz. O şarabı gördüğü zaman “Aa bu fiyata bu kadarlık mı?” desin istemiyoruz.” (Y15).

“Altı ayda bir personel kıyafetlerini değiştiriyoruz. Personellere çifter çifter giysiler veriyoruz. Çünkü gelen misafirlerimize kesinlikle hizmet eden servis elemanının güzel kokmasını, dış görünüşünün güzel olmasını istiyoruz. Buna istinaden daha iyi ve daha özenli giydirmeye çalışıyoruz.” (Y3).

Restoran yöneticilerine sorulan, “Sizce restoranlardaki en önemli fiziksel kanıt boyutları hangileridir? Neden?” sorusuna verilen yanıtların analizi sonucunda “en önemli görülen fiziksel kanıt boyutları” adlı bir ana tema ve bu ana tema altında yer alan “ambiyans”, “tasarım” ve “sosyal unsurlar” alt temaları oluşturulmuştur (Tablo 9).

Tablo 9. En Önemli Görülen Fiziksel Kanıt Boyutları (Tema 5)

Tema 5	Alt Temalar	Kodlar
	Ambiyans	- Temizlik (8) - Müzik (6) - Aydınlatma (2) - Koku (2)
		- Dekor (7) - Kullanılan ekipman (3) - Dış tasarım (3)

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

En önemli görülen fiziksel kanıt boyutları	Tasarım		- Manzara (2) - Yerleşim düzeni (1) - Konum (1) - Otopark (1) - İnternet olanağı (1) - Menü (1)
	Sosyal unsurlar	Personel	- Müşteriye yaklaşımı (5) - Davranışı (5) - Güler yüzlü olması (4) - Eğitimli olması (4) - Kıyafetleri (3) - Temizliği (3) - Sunum şekli (2)
		Müşteri	- Davranışı (3) - Kıyafeti (1) - Üslubu (1)

Restoran yöneticilerinin en çok önem verdikleri fiziksel kanıt boyutları, ambiyans, tasarım ve sosyal unsurlardır. Ambiyans boyutu içinde en önemli görülen temizlik faktörünü; müzik, aydınlatma ve koku faktörleri takip etmektedir. Tasarım boyutunda, yöneticilerin en çok önem verdikleri unsur, dekordur. Dekor takiben, restoranda kullanılan ekipman, dış tasarım ve manzara önemli görülmektedir. Yerleşim düzeni, konum, otopark, internet olanağı ve menü ise restoran yöneticileri için daha az önem arz etmektedir. Sosyal unsurlar içinde ise restoran yöneticileri müşterilerden çok personele önem vermektedir. Yöneticiler için personelde önem verdikleri en önemli unsur, personelin müşteriye yaklaşımıdır. Bu unsuru takiben personelin davranışı, güler yüzlü olması, eğitimli olması, kıyafetleri, temizliği ve sunum şekli gelmektedir.

Restoran yöneticileri en fazla önem verdikleri fiziksel kanıt boyutlarını şu şekilde açıklamışlardır:

"Zaten müzik için geliyor çoğu müşteri." (Y16).

"Restoranların tasarımında kullanılan fiziksel objeler, masasından tutun sandalyesine kadar göze hitap etmeli bence. Görüntü akılda kalıcıdır, hiçbir zaman unutulmaz. Mekânı geriye dönük düşündüğünüz zaman orayla alakalı en ilginizi çeken objeler gözünüzün önüne gelecektir. O mekânı öyle çağırıştıracaktır. Çünkü öyle kodlayacaktır beyninize." (Y6).

“İki seneden beri aynı insanlarla çalışıyoruz. Biz aile gibi olduğumuz için işçi işveren diyalogları fazla yoktur. Personel de bu şekilde olduğu için müşterilere yansır. Nasıl siz kendi evinize geldiğinde misafirlerinizi ağırlarsanız, bir daha gelmek ya da bir daha gitmek istersiniz, bizim dükkânımız da öyle.” (Y12).

7. Sonuç

Restoran yöneticilerinin fiziksel kanıtları planlarken ambiyans, tasarım, personel ve müşteri boyutlarını göz önüne aldıkları, tabelalar/işaretler ve semboller boyutunu ise göz ardı ettikleri görülmüştür. Fiziksel kanıtların planlanmasında öne çıkan unsurun tasarım faktörleri olduğu tespit edilmiştir. Tasarım faktörleri arasında ise restoran yöneticilerinin en önem verdikleri konunun masa düzeni olduğu belirlenmiştir. Örneğin, tasarım faktörleri içindeki masa düzeni planlanırken, müşterilerin diğer müşterilerden rahatsız olmayacağı ve masaların arasından rahatlıkla geçebileceği şekilde masa aralıkları belirlenerek müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu sonuç, Mil'in (2012), restoran müşterisinin oturma yeri seçiminin restoran deneyimi üzerinde etkili olduğunu tespit ettiği çalışmasının sonucu ile örtüşmektedir.

Müşterilerin memnun, keyifli olmaları ve tekrar ziyaret niyetlerinin sağlanması amacıyla restoran yöneticilerinin, restorandaki fiziksel kanıtlardan faydalandıkları belirlenmiştir. Örneğin, restoran yöneticilerinin çoğunun, aydınlatma faktörünün müşteriler üzerindeki etkilerinin farkında olduğu ve aydınlatmalardan, müşterilerin bilişini, algıladığı değeri ve tüketim davranışlarını artırmak amacıyla yararlandıkları ortaya çıkarılmıştır. Aynı şekilde Areni ve Kim (1994) de yaptıkları bir çalışmada aydınlatma faktörünün, müşterilerin bilişini, algıladığı değeri ve tüketim davranışını etkilediğini belirlemişlerdir.

Restoran yöneticilerinin, restorandaki tasarım ve ambiyans boyutlarına ek olarak, restorandaki personel hakkında da müşterilerden yorum aldıkları belirlenmiştir. Olcay ve Sürme (2014), personelin fiziki görünümünün, güler yüzünün ve samimiyetinin, mesleki bilgisinin ve tecrübesinin müşteri memnuniyeti oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada da restoran personelinin müşteriye güler yüzle yaklaşmasının, samimi

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

davranmasının ve müşteriyle ilgilenmesinin hizmet sunumunda yaşanan aksiliklerin önüne geçebileceği belirlenmiştir.

Restoran yöneticilerinin restorandaki fiziksel kanıtları değiştirmelerinde en belirleyici unsurun, zorunluluk olduğu görülmüştür. Restoranlardaki fiziksel kanıtların zorunlu olarak değiştirilmesinde etken olan en önemli unsurların ise yıpranma, aşınma ve deforme olma olduğu ortaya çıkarılmıştır. Restorandaki dekorun çeşitli nedenlerle yıpranması, menünün sürekli açık havada unutulması nedeniyle aşınması ve deforme olması, bardak ve tabakların kırılması, restoranda bakım ve tadilat yapılması sonucunda fiziksel kanıtların değiştirildiği belirlenmiştir. Restoran yöneticilerinin en fazla değiştirdikleri fiziksel kanıt boyutunun ise tasarım olduğu saptanmıştır. Bardak ve tabakların, masa ve sandalyelerin, oturma gruplarının, çatalın, bıçağın ve menünün restoranlarda en sık değiştirilen unsurlar olduğu ortaya konulmuştur.

Restoran yöneticilerinin en fazla ambiyans, tasarım ve sosyal unsur boyutlarına önem verdikleri görülmüştür. Bu çalışmayla ambiyans boyutundaki temizliğin, restoran yöneticileri tarafından en önem verilen unsur olduğu ortaya çıkarılmıştır. Benzer şekilde Özata (2010), yaptığı bir çalışmada, restoran müşterilerinin en fazla restoranın temizliği konusunda beklentileri olduğunu tespit etmiştir. Restoran yöneticileri, mekânın temiz olmasının, müşteride restorana karşı olumlu bir imaj yaratacağını düşünmektedirler.

Fiziksel kanıtlara yönelik yapılan önceki çalışmalarda genellikle odak noktası olarak seçilen müşterilerden farklı olarak, bu çalışmada restoran yöneticileri odak noktası olarak alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın restoran yöneticileri üzerine yapılması, restoran yöneticilerinin fiziksel kanıtlar hakkındaki düşüncelerinin ortaya çıkarılmasını sağlamıştır. Çalışmada yine bu konudaki diğer çalışmalardan farklı olarak nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılması ise katılımcılardan daha derinlemesine yanıtlar alınmasını sağlamıştır.

Araştırmanın, restoran yöneticilerinin fiziksel kanıtlara yaklaşımlarının, daha fazla restoran yöneticisine daha kolay ulaşabilmeyi sağlayan nicel yöntemlerle yapılması yönünde teşvik edici olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın Türkiye'deki turizm işletme belgeli restoranların yöneticilerinin konuya

yaklaşımlarının araştırılması konusunda da araştırmacılara yol gösterici olabileceği umulmaktadır. Bunlara ek olarak, yöneticilerin restorandaki fiziksel kanıtlar konusundaki farkındalıkları ve fiziksel kanıtları planlarken nelere dikkat ettikleri belirlendiğinden, bu çalışmanın Eskişehir ilindeki restoran yöneticilerinin fiziksel kanıtlara ne derecede önem verdiklerinin ortaya koyulması yönüyle de alanyazına katkı sağlayacağı ön görülmektedir. Çalışmanın alanyazına olan katkılarının yanı sıra, fiziksel kanıtların restoran pazarlamasındaki yeri ve önemi konusunda da restoran yöneticilerine yol gösterici olması beklenmektedir.

8. Öneriler

Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, restoran işletmecileri için çok sayıda öneri sunulabilir. Öncelikle restoranın kuruluş yeri, otopark koşulları ve trafik koşulları (araç ve insan trafiğinin yoğun olduğu yerler) gibi unsurlara yöneticilerin azami dikkat göstermesi gerekmektedir. Bu konuların planlaması, henüz restoran faaliyete geçmeden önce tamamlanmalıdır.

Müşteri memnuniyetini, tatminini, tekrar ziyaret niyetini, kalış süresini artırmak ve müşteri şikâyet davranışını azaltmak isteyen restoran yöneticileri, müşterileri rahatsız etmeyen müzikler, renkler, aydınlatmalar, tasarım unsurları ve güler yüzlü, temizliğine dikkat eden ve profesyonel personel tercih edebilir. Buna ek olarak, personel devir oranını azaltmak isteyen restoran yöneticileri, işletmede kullanılan araç ve gereçleri personel isteğine göre ya da personelin rahatlıkla kullanabileceği şekilde seçerek personelin iş tatmininin artmasını sağlayabilir ve tatmin olan personelin restoranda daha uzun süre çalışmasını sağlayabilir.

Müşterilerden elde edilen geribildirimlerin önemi göz önünde bulundurularak restoran işletmelerinin, müşterilerinin fikirlerini öğrenmek amacıyla, düzenli olarak müşteri anketleri yapmaları ve ziyaretçi defteri tutmaları önerilebilir. Böylece restorandaki genel aksaklıklar ve fiziksel kanıtlar hakkındaki müşteri görüşleri vakit geçirmeden öğrenilebilir.

Restoran yöneticileri, fiziksel kanıtları değiştirirken de müşteri istek ve beklentilerini göz önüne almalıdır. Çünkü bazı müşteriler, sıklıkla gittikleri restoranın aynı şekilde kalmasını isterken, bazıları ise her zaman gittiği restoranı her seferinde farklı

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

bir şekilde görmek isteyebilir. Restoranda yapılan büyük değişiklikler, bazı müşterilerde restoranın el değiştirdiği düşüncesi oluşturabilir veya bu durumun aksine işletmenin, bu değişimin maliyetini rahatlıkla karşılayabilecek finansal güce sahip olan bir işletme olduğu izlenimi verebilir. Dolayısıyla, restoranda yapılan büyük çaplı değişiklikler, müşteride oluşan kalite imajını etkileyebilir. Personel de müşterilerin restoranda sıklıkla değişmesini yadırgayacağı fiziksel kanıtlar grubunda yer almaktadır. Bu nedenle, restoran yöneticileri, restoranda uzun süre çalışabilecek personeli tercih etmeli, işyerinde personel tatminini yüksek tutmaya çalışarak sık personel değiştirilmesini önlemelidir.

Müşterilerin restoranın ambiyansından rahatsız olmamaları için restoran yöneticilerinin gürültü ve havalandırma konularına önem vermeleri gerekmektedir. Restorandaki masaların birbirine yakın konumlandırılması, müşterilerin masalara oturmada zorluk çekmesine ve masaya otururken diğer masadaki müşterileri rahatsız etmesine neden olabilir. Masa konumlandırılmasının iyi yapılmadığı restoranlarda müşterilerin yanı sıra işletme personeli de servis yapmakta zorlanacaktır.

Bu çalışmanın kapsamı, Eskişehir’de faaliyet gösteren otel bünyesinden bağımsız turizm işletme belgeli restoranlar ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda çalışma alanı olarak etnik restoranların, yavaş yiyecek sunan restoranların ya da hazır yemek sunan restoranların yöneticileri seçilerek fiziksel kanıtların bu tür niş pazara hitap eden restoranlarda nasıl bir rolünün olduğu araştırılabilir. Ayrıca, fiziksel kanıtların boyutlarının hepsini ele alan bu çalışmadan farklı olarak, fiziksel kanıt boyutları ayrı ayrı incelenebilir. Böylece, bu boyutların altında yer alan her bir unsur hakkında katılımcılardan daha detaylı yanıtlar alınabilir.

KAYNAKLAR

- AKOĞLAN KOZAK, M. (2015). Kafe ve restoranlarda müzik. Turizm Gazetesi. (<http://www.turizm gazetesi.com/article.aspx?id=77320>), (09.06.2015)
- AL, U. (2002). Üniversite kütüphanelerinde bilgi hizmetlerinin pazarlanması: Beytepe merkez kütüphanesi örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- ALBAYRAK, A. (2013). Restoran işletmelerinde müşteri şikâyetleri ve şikâyete ilişkin davranışlar. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 9 (2), 27-51.
- ARENI, C. S. ve KIM, D. (1994). The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store. *International Journal of Research in Marketing*, 11, 117- 125.
- ARIFFIN, H. F.; BIBON, M. F. ve ABDULLAH, R. P. S. R. (2012). Restaurant's atmospheric elements: what the customer wants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 38, 380-387.
- ARNOLD, S. J.; HANDELMAN, J. ve TIGERT, D. J. (1996). Organisational legitimacy and retail store patronage. *Journal of Business Research*, 35 (3), 229-239.
- ARSLAN, F. M. (2004). *Mağazacılıkta atmosfer*. İstanbul: Derin Yayınları.
- ARSLAN, F. M. ve BAYÇU, S. (2012). *Mağaza atmosferi* (Ed: M. Oyman). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- BABIN, B. J.; LEE, Y. K.; KIM, E. J. ve GRIFFIN, M. (2005). Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea. *Journal of Services Marketing*, 19 (3), 133-139.
- BAKER, J. (1986). The role of the environment in marketing services: the consumer perspective. *The services challenge: Integrating for competitive advantage* (Ed: J. Czepiel, C. A. Congram ve J. Shanahan). Chicago: American Marketing Association, ss. 79-84.
- BAKER, J.; GREWAL, D. ve PARASURAMAN, A. (1994). The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22 (4), 328-339.
- BAKER, J. ve M. CAMERON (1996). The effects of the service environment on affect and consumer perception of waiting time: An integrative review and research propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (4), 338-349.

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

BARSKY, J. ve NASH, L. (2003). Customer satisfaction applying concepts to industry-wide measures. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 173- 183.

BEKAR, A. ve SÜRÜCÜ, Ç. (2015). Yiyecek içecek işletmesi tasarımının tüketici tercihleri üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19 (1), 349-376.

BERGLUND, M. ve HALVARSSON, Y. (2008). Managing the physical environment in services organizations: a case study of the servicescape's affect on relationships between customers and employees. Sweden: Luleå University of Technology.

BITNER, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 56 (2), 57-71.

BOOMS, B. ve BITNER, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. J. H. Donnelly ve W. R. George (Ed.), *Marketing of Services* içinde (47-51). Chicago: American Marketing Association,

CHEBAT, J. C. ve MICHON, R. (2003), Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition and spending: a test of competitive causal theories. *Journal of Business Research*, 56 (7), 529-539.

CHEBAT, J. C. ve MORRIN, M. (2007). Colors and cultures: exploring the effects of mall décor on consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 60 (3), 189-196.

CRONIN Jr, J. J. (2003), Looking back to see forward in services marketing: Some ideas to consider. *Managing Service Quality*, 13 (5), 332-337.

DEMİRCİ, F. (2000). *Perakendecilikte mağaza düzenlemesi*. İstanbul: Beta Basın Yayın.

GAGIĆ, S.; TEŠANOVIĆ, D. ve JOVIĆ, A. (2013). The vital components of restaurant quality that affect guest satisfaction. *Turizam*, 17 (4), 166-176.

GROSSMAN, P. R. ve WISENBLIT, J. Z. (1999). What we know about consumers' color choices. *Journal of Marketing Practice*, 5 (3), 78-88.

GUNN, C. A. (1988). *Vacationscape: designing tourist regions* (2. baskı). New York: Van Nostrand Reinhold.

HA, J. ve JANG, S. S. (2010). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3), 520-529.

HALL, E. T. (1969). *The hidden dimension*. New York: Anchor Books.

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.

HERMANNSDÓTTIR, S., POULSEN, S. B. ve FISKER, A. M. (2013). What's cooking? Designing to change food-related behaviour. 10th European Academy of Design Conference.

HERRINGTON, J. D. ve CAPELLA, L. M. (1996). Effects of music in service environments: a field study. *Journal of Services Marketing*, 10 (2), 26-41.

HOFFMAN, K. D. ve TURLEY, L.W. (2002). Atmospherics, service encounters and consumer decision making: an integrative perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (3), 33-47.

HOMBURG, C., KOSCHATE, N., ve HOYER, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69 (2), 84-96.

HYUN, S. S. ve KANG, J. (2014). A better investment in luxury restaurants: Environmental or non-environmental cues? *International Journal of Hospitality Management*, 39, 57-70.

JEONG, S. W.; FIORE, A. M.; NIEHM, L. S. ve LORENZ, F. O. (2009). The role of experiential value in online shopping: The impacts of product presentation on consumer responses towards an apparel web site. *Internet Research*, 19 (1), 105- 124.

KANG, H. C. ve WANG, Y. W. (2009). The relationships among sea-food restaurant service quality, perceived value, customer satisfaction & behavioral intentions using structural equation models: a case of pengh. In *The 9th International Conference on Electronic Business*, 629-633.

KIM, W. G. ve MOON, Y. J. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the

moderating effect of the restaurant type. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 144-156.

KIM, J. H.; KIM, M. ve LENNON, S. J. (2009). Effects of web site atmospherics on consumer responses: music and product presentation. *Direct Marketing: An International Journal*, 3 (1), 4-19.

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 (1), 13 - 30

KOTLER, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), 48-64.

KOZAK, N. (2008). *Turizm pazarlaması* (2. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

LADHARI, R.; BRUN, I. ve MORALES, M. (2008). Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (4), 563-573.

LAW, R.; TO, T. ve GOH, C. (2008). How do Mainland Chinese travelers choose restaurants in Hong Kong?: An exploratory study of individual visit scheme travelers and packaged travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 346-354.

LEE, Y.; LEE, C.; LEE, S. ve BABIN, B. J. (2008). Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *Journal of Business Research*, 61 (1), 56-64.

LIU, Y. H. ve JANG, S. (2009). The effects of dining atmospherics: an extended Mehrabian-Russell model. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 494-503.

MANGANARI, E. E.; SIOMKOS, G. J. ve VRECHOPOULOS, A. P. (2009). Store atmosphere in web retailing. *European Journal of Marketing*, 43 (9/10), 1140-1153.

MATHWICK, C.; MALHOTRA, N. ve RIGDON, E. (2001). Experiential value: conceptualisation, measurement and application in the catalogue and internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77 (1), 39-56.

MICHON, R.; CHEBAT, J. C. ve TURLEY, L. W. (2005). Mall atmospheric: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior. *Journal of Business Research*, 58 (5), 576-583.

MİL, B. (2012). Alan algısının turistlerin yemek deneyimi memnuniyetine etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.

MILES, M. B. ve HUBERMAN A. M. (1994). *An expanded source book: qualitative data analysis* (2. baskı). London: Sage Publications.

MORRIN, M. ve CHEBAT, J. C. (2005). Person-place congruency the interactive effects of shopper style and atmospherics on consumer expenditures. *Journal of Service Research*, 8 (2), 181-191.

MORRISON, M.; GAN, S.; DUBELAAR, C. ve OPPEWAL, H. (2011). In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction. *Journal of Business Research*, 64 (6), 558-564.

NAMKUNG, Y. ve JANG, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 387-409.

NARASIMHAN, C. ve SEN, S. (1992). Measuring quality perceptions. *Marketing Letters*, 3 (2), 147-156.

NGUYEN, N. ve Leblanc, G. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3), 242-262.

O'DELL, T. (2005). *Experiencescapes: tourism, culture and economy* (1. baskı). (Ed: T. O'Dell ve P. Billing). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

OH, H. (2000). Diners' perceptions of quality, value, and satisfaction: a practical viewpoint. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), 58-5.

OLCAY, A. ve SÜRME, M. (2014). Otel işletmelerinde müşteri şikâyetlerini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (35), 836-855.

ÖNDOĞAN, E. N. (2010). Restoran pazarlamasında kullanılan temel pazarlama karma elemanları. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 1-25.

ÖZATA, E. (2010). Yiyecek içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin orta restoranlarda araştırılması üzerine bir vaka çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

ÖZTÜRK, S. A. (2010). *Hizmet pazarlaması* (10. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

PALMER, A. (1994). *Principles of services marketing*. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Limited.

PONNAM, A., ve BALAJI, M. S. (2014). Matching visitation-motives and restaurant attributes in casual dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 47-57.

ROY, A. ve TAI, S. T. C. (2003). Store environment and shopping behaviour: The role of imagery elaboration and shopping orientation. *Journal Of International Consumer Marketing*, 15 (3), 71-99

RUSSELL, J. A. ve PRATT, G. (1980). A description of the affective quality attributed to environments. *Journal of personality and social psychology*, 38 (2), 311.

RUSSELL, J. ve SNODGRASS, J. (1987). Emotion and Environment. *Handbook of environmental psychology*. (Ed: D. Stokols ve I. Altman). New York: Wiley, ss. 245-281.

RYU, K. ve HAN, H. (2010). Influence of quality of food, service and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34 (3), 310-329.

RYU, K. ve HAN, H. (2011). The influence of physical environments on disconfirmation, customer satisfaction, and customer loyalty for first-time and repeat customers in upscale restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (3), 599-611.

RYU, K.; HAN, H. VE JANG, S. (2010). Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 416-432.

RYU, K.; HAN, H. ve KIM, T. H. (2008). The relationships among overall quick-casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 459-469.

SHERRY, J. F. (1998). *Servicescapes: The concept of place in contemporary markets*. American Marketing Association, NTC Business Books.

SOBAL, J. Ve WANSİNK, B. (2007). Kitchenscapes, tablesapes, platescapes, and foodscapes influences of microscale built environments on food intake. *Environment and Behavior*, 39 (1), 124-142.

SORIANO, R. D. (2002). Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (8/9), 1055-1067.

SULEK, J. M.ve HENSELY, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (3), 235-247.

TRIPATHI, S. N. ve SIDDIQUI, M. H. (2007). The impact of servicescape on quality perception and repatronage intentions of customers-with specific reference to shopping malls. *AIMS International Journal of Management*, 1 (4), 1-5.

TOMBS, A. ve MCCOLL-KENNEDY, J. R. (2003). Social-Servicescape conceptual model. *Marketing Theory*, 3 (4), 447-475.

TURLEY, L. W. ve MILLIMAN, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behaviour: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49 (2), 193- 211.

UYGUR, S. M. (2007). *Turizm pazarlaması* (1. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÜNER, M. (1994). Hizmet pazarlamasında pazarlama karması elemanları değişiklik gösterir mi? *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 8 (43), 2-11.

VARİNLİ, İ. (2008). *Pazarlamada yeni yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

VILNAI-YAVETZ, I. ve GILBOA, S. (2010). The effect of servicescape cleanliness on customer reactions. *Services Marketing Quarterly*, 31 (2), 213-234.

VOON, B. H. (2011). Service environment of restaurants: Findings from the youth customers. *Journal of ASIAN Behavioural Studies*, 1 (2), 45-56.

WAITE, K. ve ROWLEY, J. (2015). E-servicescapes in online banking: Towards an integrated conceptual model of the stimuli contributing to the online banking experience. *The routledge companion to financial services marketing* (1. baskı). (Ed: T. Harrison ve H. Estelami). New York: Routledge, ss. 346-365.

Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği

WAKEFIELD, K. L. ve BLODGETT, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*, 16 (1), 51-68.

WAKEFIELD, K. L. ve BLODGETT, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10 (6), 45 - 61.

WAKEFIELD, K. L.; BLODGETT, J. G. ve SLOAN, H. J. (1996). Measurement and management of the sportscape. *Journal of Sport Management*, 10, 15-31.

WALL, E. A. ve BERRY, L. L. (2007). The combined effects of the physical environment and employee behaviour on customer perception of restaurant service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (1), 59-69.

WEICHARD, R. S. (1992). *Travel marketing: an introduction*. McGraw-Hill.

WIRTZ, J. ve BATESON, J. E. (1999). Consumer satisfaction with services: integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm. *Journal of Business Research*, 44 (1), 55-66.

WU, C. S.; CHENG, F. F. ve YEN, D. C. (2008). The atmospheric factors of online storefront environment design: An empirical experiment in Taiwan. *Information & Management*, 45 (7), 493-498.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YÜKSEL, A. ve YÜKSEL, F. (2002). Market segmentation based on tourists' dining preferences. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26 (4), 315-331.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. ve GREMLER, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5. baskı). Asia: McGraw Hill Education.

