

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

87530

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ
ve
UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Tez Danışmanı
Doç.Dr.Dündar DENİZER

Hazırlayan
A. Akın AKSU

T 87530

Ankara – 1999
T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

A.Akın AKSU'ya ait Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Değışim Mühendisliğı ve Uygulanabilirliğı zerine Bir Araştırma adlı Çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliğı Eğıtimi Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr.Sevinç ÜRETEN

ye

Doç.Dr.Dündar DENİZER (Danışman)

ye

Prof.Dr.Doğın Yaşar AYHAN

ÖZET

21. yüzyıla girmeye hazırlanırken rekabette başarı sağlamak için yöneticilerimizin sorun çözme, esnek düşünme ve geniş bir vizyona sahip olmaları, modern yönetim yaklaşımlarını takip etmeleri kaçınılmaz görünmektedir.

İşletmelerarası rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, potansiyel pazarlardaki değişikliklerin hepsi geçmişten günümüze gelen işletmecilik anlayışının değişmesini zorunlu kılmıştır. Artık işletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterirler bir “hamle” yaparak rakiplerine göre bir adım önde olmayı hedeflemektedirler. İşletmelere bahsi geçen hamleyi yapmalarına yardımcı olabilecek araçlardan bir tanesi de işletme süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanmasıdır. Değişim mühendisliği ile geçmişten günümüze gelen işletme süreçlerinde performansı artırıcı, daha fazla müşteri ihtiyaçlarına uygun değişiklikler ifade edilmektedir.

Değişim mühendisliği uygulamalarının beş yıldızlı otel işletmeleri açısından ele alınmasını amaçlayan çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır: Birinci Bölüm’de otel işletmelerinin genel olarak tanımı, özellikleri, dünya’daki ve ülkemizdeki tarihsel gelişimi, otel işletmelerinin başarısını etkileyen işletme içi ve dışı faktörler, hizmet kalitesi ve otellerin kalite hedeflerinden bahsedilmiştir.

İkinci Bölüm’de değişim mühendisliğinin tanımı, önemi, ilgili kavramlar ve diğer yaklaşımlarla ilişkisi, teorik aşamaları, kullanılan teknikler, uygulamada karşılaşılan güçlükler, Dünya’daki ve Türkiye’deki uygulamalar ayrıntılı bir biçimde oteller açısından incelenmiştir. Üçüncü ve son bölüm uygulama kısmını oluşturmaktadır. Antalya yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin değişim mühendisliği uygulamasına yaklaşımları incelenmiş ve örneklem kapsamındaki otellerden bir tanesi için personel bölümünün işe alma sürecinde değişim mühendisliği uygulamasıyla ilgili bir model önerisi simülasyon tekniği kullanılarak yapılmıştır.

SUMMARY

Through to the 21st century, in order to get success in competition, our managers must have following qualifications such as; capability of problem solving, flexible thinking, extended vision and they should follow modern management approaches.

Increase in competition among firms, technological developments, globalisation, changes in potential markets have rendered changing of management philosophy lying from the past to the future. Today, firms whatever they perform, target to be one step ahead of their competitors by doing necessary attacks. One of these attacks in Business Process Reengineering (BPR). BPR means improved performances in business processes and changes which are suitable for customer needs.

Our study, investigating the application of BPR in 5 star hotels, contains three chapters: The first chapter includes definition of hotels, historical developments of hotel management in the world and in Turkey, external and internal factors affecting the success of hotel management, service quality and hotel's quality goals. In the second chapter, definition of BPR, Its importance, related concepts, Its relation with other approaches, theoretical steps, techniques used, difficulties in application, applications in the world and in Turkey. These are particularly evaluated in the perspective of hotel managements. The results of the application of BPR technique in hotel management are found in the third chapter. In the first section of this chapter, approaches of 5 star hotels located in Antalya Region were evaluated. In the second section, a proposal was made to one of the sample hotels for the recruitment process at personnel department and the results were shown by simulation technique.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar ve ŞEKİLLER CETVELİ	x
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTELİN TANIMI, ÖNEMİ, OTEL İŞLETMELERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1. OTELİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	4
1.2. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.2.1. Dünya’da	6
1.2.2. Türkiye’de	9
1.3. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN HİZMET ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ ve ÖNEMİ	10
1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI	11
1.5. OTEL İŞLETMELERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	12
1.5.1. İŞLETME DIŞI FAKTÖRLER	12
1.5.1.1. Küreselleşme	12
1.5.1.2. Teknolojik Değişim ve Bilgi Çağı	15
1.5.1.3. Potansiyel Pazarlardaki Değişim	17
1.5.1.4. İşletmeler Arasındaki Rekabet Anlayışının Farklılaşması	18
1.5.1.5. Yatay / Dikey Birleşme	19
1.5.1.6. Yasal Düzenlemeler	20

1.5.2. İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER	21
1.5.2.1. İşletme Fonksiyonlarının Analizi	21
1.5.2.1.1. Pazarlama Fonksiyonunun Analizi	21
1.5.2.1.2. Üretim Fonksiyonunun Analizi.....	26
1.5.2.1.3. Finansman Fonksiyonunun Analizi.....	28
1.5.2.1.4. Araştırma-Geliştirme Fonksiyonunun Analizi	28
1.5.2.1.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Analizi.....	30
1.5.2.2. İşletmelerin Örgütsel Yapılarındaki Değişiklikler	32
1.5.2.1.1. Basit (Sade) Yapı	33
1.5.2.1.2. Makine Bürokrasisi	33
1.5.2.1.3. Profesyonel Bürokrasi.....	33
1.5.2.1.4. Bölümlendirilmiş Yapı.....	34
1.5.2.1.5. Adhokrasi	34
1.5.2.3. İşletmelerdeki Çalışma Ortamı Değişiklikleri	43
1.6. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ ANLAYIŞI,	
KALİTE HEDEFLERİ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	47

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN TANIMI, ÖNEMİ, KAPSAMI, UYGULAMALARI

2.1. TANIMI VE ÖNEMİ.....	60
2.2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASI İLE İLGİLİ	
KAVRAMLAR.....	65
2.2.1. Süreçler	65
2.2.2. Performans Geliştirme.....	70
2.2.3. Müşteri Odaklı Yaklaşım.....	71
2.2.4. Değişim Mühendisliğinde Roller.....	71
2.2.5. Radikal (Köklü) Düşünme.....	74
2.2.6. Yetkilendirme	74
2.2.7. Vizyon (Görünüm)	75

2.3. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN KÜÇÜLME, YENİDEN

YAPILANMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ 76

2.3.1. Değişim Mühendisliği-Küçülme İlişkisi 76

2.3.2. Değişim Mühendisliği-Yeniden Yapılanma İlişkisi 76

2.3.3. Değişim Mühendisliği-Toplam Kalite İlişkisi 77

2.4. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN KAPSAMI 79

2.4.1. Değişim Mühendisliğinin Temel İlkeleri 79

2.4.2. Uygulandığı Süreçlerin Özellikleri 83

2.4.3. Değişim Mühendisliği Çeşitleri 85

2.5. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN TEORİK AŞAMALARI 87

2.5.1. Hazırlık Aşaması 89

2.5.1.1. İhtiyacın Belirtilmesi 90

2.5.1.2. Yönetimde Fikir Birliğini Sağlama 90

2.5.1.3. Ekibin Eğitilmesi 90

2.5.1.4. Değişimi Planlama 91

2.5.2. Tanımlama Aşaması 91

2.5.2.1. Müşterilerin Belirlenmesi 92

2.5.2.2. Performansın Tanımlanması ve Ölçümü 92

2.5.2.3. Mevcut Durumun Belirlenmesi 92

2.5.2.4. Süreçlerin Modellenmesi 93

2.5.2.5. Faaliyetlerin Belirlenmesi 93

2.5.2.6. Süreç Modelinin Genişletilmesi 93

2.5.2.7. Örgütün Süreç Haritasının Çıkarılması 94

2.5.2.8. Kaynak Haritasının Belirlenmesi 94

2.5.2.9. Süreçlerin Öncelik Sırasına Göre Sıralanması 94

2.5.3. Vizyon Aşaması 95

2.5.3.1. Süreç Yapısını Anlama 96

2.5.3.2. Süreç Akışını Anlama 97

2.5.3.3. Değer Katan Faaliyetlerin Belirlenmesi 97

2.5.3.4. Performansı Kıyaslama 97

2.5.3.5. Performans Kriterlerini Belirleme 98

2.5.3.6. Fırsatların Tahmin Edilmesi.....	98
2.5.3.7. Dış İdeali Oluşturma	98
2.5.3.8. İç İdeali Oluşturma.....	100
2.5.3.9. Vizyonların Birleştirilmesi.....	101
2.5.3.10. Alt Vizyonların Belirlenmesi	101
2.5.4. Çözüm Aşaması	102
2.5.4.1. Teknik Tasarım	102
2.5.4.1.1. Faktörler Arası İlişkileri Modelleme	102
2.5.4.1.2. Süreçler Arası Bağlantıların Tekrar Gözden Geçirilmesi.....	102
2.5.4.1.3. Bilgi İhtiyacının Tespiti.....	103
2.5.4.1.4. Arakesitlerin ve Bilginin Birleştirilmesi	103
2.5.4.1.5. Alternatiflerin Belirlenmesi.....	103
2.5.4.1.6. Denetimlerin Yeniden Oluşturulması ve Zamanlandırılması	103
2.5.4.1.7. Parçalara Ayırma.....	104
2.5.4.1.8. Değerlendirme	104
2.5.4.1.9. Teknolojinin Uygulanması	104
2.5.4.1.10. Uygulamanın Planlanması.....	105
2.5.4.2. Sosyal Tasarım	105
2.5.4.2.1. Müşteriyle Temasta Olan Personelin Yetkilendirilmesi.....	106
2.5.4.2.2. İşlere Ait Özelliklerin Belirlenmesi.....	106
2.5.4.2.3. İşlerin/Ekiplerin Belirlenmesi	106
2.5.4.2.4. Gereken Nitelikteki Personel Sayısını Belirleme	107
2.5.4.2.5. Yönetim Yapısının Belirlenmesi	107
2.5.4.2.6. Örgütsel Sınırların Yeniden Belirlenmesi	107
2.5.4.2.7. İç Değişikliklerin Belirlenmesi.....	107
2.5.4.2.8. Kariyer Yollarının Tasarımı	108
2.5.4.2.9. Yeni Örgütün Belirlenmesi.....	108
2.5.4.2.10. Değişim Yönetimi Programının Tasarımı	108
2.5.4.2.11. Teşvik Sisteminin Tasarımı.....	109
2.5.4.2.12. Uygulamanın Planlanması.....	109

2.5.5. Dönüşüm Aşaması	110
2.5.5.1. İşletme Sistemi Tasarımının Tamamlanması.....	110
2.5.5.2. Teknik Tasarımın Tamamlanması	110
2.5.5.3. Test Etme ve Uygulama Planlarının Hazırlanması.....	111
2.5.5.4. Personelin Değerlendirilmesi.....	111
2.5.5.5. Sistemin Kurulması	111
2.5.5.6. Personelin Eğitilmesi	111
2.5.5.7. Yeni Sürece Ait Pilot Uygulama	112
2.5.5.8. Kesinleştirme ve Dönüşüm	112
2.5.5.9. Sürekli İyileştirme.....	112
2.6. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDE KULLANILAN TEKNİKLER.....	114
2.6.1. Süreç Analiz Tekniği (PAT)	114
2.6.2. Akış Haritası ve Süreç Analiz Tekniği	115
2.6.3. İş Akış Analizi (WFA).....	118
2.6.4. Değer Analizi Yaklaşımı	120
2.6.5. Nominal Grup Tekniği.....	120
2.6.6. Balık Kılçığı Diyagramı.....	121
2.6.7. Pareto Analizi	123
2.6.8. SWOT Analizi	123
2.6.9. Benchmarking (Kıyaslama)	125
2.7. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASINDA	
KARŞILAŞILAN DİRENÇLER VE YAPILAN HATALAR.....	128
2.7.1. İşletme Çalışanlarının Beklentileri ve Değişikliklere Gösterdikleri	
Tepkiler	128
2.7.2. Değişim Mühendisliği Uygulamasında Yapılan Hatalar.....	131
2.7.2.1. Değişim İhtiyacının Çalışanlara Yeterine Hissettirilmemesi.....	132
2.7.2.2. Zayıf Bir Yönetici Ekibin Kurulması	132
2.7.2.3. Vizyonsuzluk	132
2.7.2.4. Vizyonu Tarif Edememek.....	133
2.7.2.5. Vizyonun Önündeki Engeller	133
2.7.2.6. Kısa Vadeli Hedefsizlik	133

2.7.2.7. Zaferi Erken İlan Etmek.....	134
2.7.2.8. Kurum Olamamak.....	134
2.7.2.9. Yetersiz İletişim	134
2.7.2.10. Yeni Roller İçin Yeterince Hazırlık Yapılmaması.....	134
2.7.2.11. Tasarımdan Uygulamaya Geçilmesi	135
2.8. BAŞARILI DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ İÇİN YAPILMASI	
GEREKENLER.....	135
2.9. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARINA ÇEŞİTLİ	
YAZARLARIN BAKIŞ AÇILARI	138
2.9.1. Charlene B. Adair ve Bruce A. Murray, Breakthrough Process Redesign (New York: Amacom, 1994).....	139
2.9.2. Cheryl Currid, Computing Strategies for Reengineering Your Organization (Rocklin, California: Prima Publishing, 1994)	140
2.9.3. Michael Hammer ve James Champy, Reengineering the Corporation (New York: Harper Business, 1993)	141
2.9.4. V. Daniel Hunt, Reengineering (Essex Junction, Vt: Oliver Wight Publications, Inc, 1993)	142
2.9.5. Henry J. Johansson, Patrich Metlugh, A. John Pendleburg ve William A. Wheeler III, Business Process Reengineering (Chichester, England: John Wiley & Sons, 1993)	143
2.9.6. Daniel Morris ve Joel Brandon, Reengineering Your Business (Mc- Graw Hill, New York, 1993)	144
2.9.7. P. Raganath Nayak ve John M. Keeteringham, Breakthroughs (San Diego: Pfeiffer & Company, 1994)	145
2.9.8. Noel M. Tichy ve Stratford Sherman, Control Your Destiny or Someone Else Will (New York, Doubleday, 1993)	146
2.9.9. Robert M. Tomasko, Rethinking the Corporation (New York, Amacom, 1993).....	147
2.10. DÜNYA'DA DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARI.....	148
2.11. TÜRKİYE'DE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARI	151

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN DEĞİŞİM
MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASINA YAKLAŞIMLARI**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	156
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	157
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	159
3.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ÖNERİLER.....	167
3.5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BİR OTELİN PERSONEL SÜRECİNE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ	169
SONUÇ	191
KAYNAKÇA	195
EKLER	204

TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ**TABLolar**

Tablo 1: Yatak Kapasitelerine Göre Dünyanın En Büyük 20 Oteli	8
Tablo 2: Ankete Katılan Oteller	158
Tablo 3: Simulasyon Modelinin Uygulama Sonuçları	180



ŞEKİLLER

Şekil 1 : Turistik Bölgelerin Yaşam Dönemi	24
Şekil 2 : İşletmedeki Taraflar Arasındaki İlişkiler	45
Şekil 3 : Üretim Faktörlerinden İnsan Ögesine Yapılan Yatırım	46
Şekil 4 : Toplam Kalite Yönetiminin Çok Yönlü İletişimi	49
Şekil 5 : İşletmelerin Yatırım Alanları ve Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler	50
Şekil 6 : Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri	54
Şekil 7 : İşletmelerin Hizmet Kalitesini Sağlama Unsurları	56
Şekil 8 : Değişim Mühendisliğinin Üç Ana Bileşeni	62
Şekil 9 : Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Kapsamı.....	64
Şekil 10: Büyük Bir Otelin Ana Süreç ve Destek Süreçleri.....	66
Şekil 11: Geleneksel Yönetim	68
Şekil 12: İşin Doğal Akışı	68
Şekil 13: Sürekli İyileştirme-Değişim Mühendisliği İlişkisi.....	78
Şekil 14: Süreçlerin Özellikleri	84
Şekil 15: Topyekün Değişim Mühendisliğinin Kapsamı	86
Şekil 16: Değişim Mühendisliği Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	88
Şekil 17: Müşteri-Tedarikçi İlişkisi.....	99
Şekil 18: İç ve Dış Müşteri İlişkisi	100
Şekil 19: Sürecin Özellikleri ve Süreci Oluşturan Ögeler.....	117
Şekil 20: İmalat Sektörü-Hizmet Sektörü Süreçleri Karşılaştırması.....	118
Şekil 21: İş Akış Analiz Haritası	119
Şekil 22: Nominal Grup Tekniği Şeması.....	121
Şekil 23: Yatırım Kararına Ait Balık Kılçığı Diyagramı	122
Şekil 24: Otel Ürün ve Hizmetlerine Ait Özellikler.....	122
Şekil 25: Benchmarking Yönteminin Kapsamı	126
Şekil 26: Geçiş Döneminin Yönetimi.....	138
Şekil 27: İşe Alım Aşamaları	173
Şekil 28: Yeni Personel Sürecinin İşleyişi	175
Şekil 29: Yeni İşe Alım Aşamaları.....	177
Şekil 30-36: Uygulama Sonuçlarına Ait Şekiller	182-188

ÖNSÖZ

İşletme süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması 90'lı yıllardan sonra ortaya çıkan ve özellikle büyük çapta faaliyet gösteren işletmeler tarafından büyük bir hevesle izlenen bir uygulama olarak görünmektedir.

Değişim mühendisliğinin geniş bir uygulama alanına sahip olması, uzun vadede sonuç alınması, başarılı örneklerinin olduğu kadar başarısız örneklerinin de bulunması, güncel oluşu işletmeler açısından hem avantaj hem de dezavantaj oluşturmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri de rekabet yarışında geri kalmamak için hem sahip oldukları işgücünün moral düzeyini en yüksek noktada tutmaya çalışmakta, hem de tesislerinin müşterilerine sağladığı imkânları sürekli artırma çabasına girmektedirler.

Geleneksel işletmelerdeki süreçler işletmelerin çeşitli bölümleri arasında bölünerek görünmez hale gelmiştir. Oysa süreçler işletmelerin özünü oluşturmakta ve işletmeler süreçler sayesinde müşterileri için değer yaratmaktadırlar. Müşterilerin isteklerinin yerine getirilmesi eğer uzun süreyi gerektiriyorsa bunun nedeni gerekli işlerin yapılmasının uzun sürmesi değildir. Esas neden, işler arasında gereğinden fazla zaman kaybına yol açan paslaşmalardır. Değişim mühendisliği performans sorunlarına bu tür bölünmelerin yol açtığını ve performansta önemli gelişmelerin sağlanması için öncelikle süreçlerin ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

Konunun yeni olması, işletmelerin işgörme alışkanlıklarını incelemesi, konuyla ilgili araştırmaların henüz yok denecek kadar az olmasıyla birleştiğinde değişim mühendisliğinin dezavantajlı yönleri ortaya çıkmaktadır. Ancak yine de özellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkarak ülkemize kadar gelen ve işletme yöneticilerimizin ilgisini çekmeyi başaran bir uygulama olması umut vericidir.

Değişim mühendisliği uygulamasını beş yıldızlı oteller açısından ele alan çalışmamız çok iddialı olmamakla beraber konu ile ilgilenen okuyuculara ve araştırmacılara yol göstermek amacını taşımaktadır.

Çalışmamda tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Dünder DENİZER başta olmak üzere, çeşitli vesilelerle fikirlerinden yararlandığım değerli hocalarım Sayın Prof.Dr. Fulya SARVAN'a, Sayın Prof.Dr. Cemil BOYACI'ya, Sayın Prof.Dr.Hasan TEKELİ'ye, Sayın Prof.Dr.Ahmet AKTAŞ'a, Seta Mühendislik'ten Sayın Murat GÜVENTÜRK'e, Marmara Üniversitesi'nden Sayın Doç.Dr.Mustafa ÖZBAYRAK'a, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden Sayın Doç.Dr. Erol SAYIN'a, Washington State Üniversitesi'nden Sayın Denney RUTHERFORD'a, Sayın Joseph KELADA'ya, Ritz Carlton Otelleri Kalite Müdürü Sayın Patrick MENE'ye ve Satış Sorumlusu Sayın Kristen KAUFOLD'a, tezin yazımında emeği geçen Sayın Kâmile ESKİN'e, manevi desteğini esirgemeyen Sayın Ar.Gör.Ebru TARCAN'a, yoğun çalışmalarına rağmen bu çalışmanın otellerinde yapılmasına izin veren otel yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

A.Akın AKSU

Ankara, 1999

GİRİŞ

Dünya’da değişim mühendisliği uygulamalarının ne zaman başladığına dair görüş farklılıkları halen devam etmektedir. Bazı araştırmacılar değişim mühendisliğinin yakın bir dönemde ortaya çıktığını ve günümüze kadar gelen birçok yöntemin karışımı olduğunu ileri sürmektedirler. Bazı araştırmacılar ise, kavramın 1980’li yıllarda Amerikan otomobil endüstrisindeki montaj hattı uygulamalarında ortaya çıktığını iddia etmektedirler.

Değişim mühendisliği ile ilgili ilk tanım Michael Hammer ve James Champy tarafından yapılmıştır (Reengineering the Corporation 1993). Bu tanım daha sonra çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmeye çalışılmış, bazıları bu tanıma müşteri beklentilerini karşılamak amacını eklemiş (Adair-Murray 1994), (Hunt 1993), bazıları bilişim teknolojilerinden yararlanılması gerekliliğini savunmuştur (Currid 1994), (Johansson-Metlugh, et.al. 1993), (Nayak-Keeteringham 1994). Literatürde mühendisliğine ait tanımlamalarda görülen farklılıklara ve benzerliklere ilaveten, kavramın küçülme, yeniden yapılanma ile de karıştırıldığı göze çarpmaktadır.

İşletme süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması önemli bir değişikliği ifade etmektedir. Zira yönetim sistemleri, çalışanların sorumlulukları ve performanslarının değerlendirilmesi, bilgi teknolojisinin kullanılması konularında bazı değişiklikler olacaktır. Bu ölçekte yapılan değişiklikler işletmeleri kaçınılmaz bir başarıya ulaştırabileceği gibi, sonuç tam bir başarısızlık da olabilmektedir. Değişim mühendisliği uygulamasının başarılı olması durumunda işletmeler zaman ve maliyet açısından önemli tasarruflar, kaliteli ürün, müşteri hizmetlerinde ilerlemeler sağlayabilmektedirler. Çalışanlar açısından da “görev odaklı” anlayışın değişmesi ve “müşteri odaklı” anlayışın temel değer olması gündeme gelmektedir.

Değişim mühendisliği uygulamalarında ülkemizdeki tüm sektörler ele alındığında bile konuyla ilgili çaba harcayan işletmelerin sayısı oldukça azdır. Hal böyle iken Antalya yöresinde turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı

otellerde bir inceleme yapılmış ve örnek teşkil etmesi açısından süreç değişikliği ile ilgili olarak bir model önerisi simulasyon tekniği kullanılarak yapılmaya çalışılmıştır.

Günümüz dünyasında rekabette başarıyı elde edebilmek profesyonel işletmecilik anlayışını, müşteri odaklılığı ve üstün süreç tasarımı uygulamalarını gerektirmektedir. Özellikle süreç tasarımı uygulamalarında en etkili araçlardan bir tanesi değişim mühendisliğidir. Değişim mühendisliğinde en temel noktayı faaliyette bulunan pazar ve ihtiyaç duyulan teknolojinin birleşimi oluşturmaktadır. İşte bu noktada işlerin nasıl organize edileceği önem kazanmaktadır.

Değişim mühendisliği uygulamaları işletme süreçlerinde köklü değişikliklerin yapılması ihtiyacının ortaya çıkmasıyla başlayan ve değişim mühendisliği uygulanmış süreç, süreçlerin yeni düzene geçebildikleri noktaya kadar yapılan çalışmalar olmayıp, ihtiyaç duyulması halinde tekrar gündeme gelebilen çalışmalardır.

Değişim mühendisliği uygulamaları global ölçekte daha henüz başlangıç dönemini yaşamaktadır. Şu an için sigortacılık, otomotiv, telekomünikasyon, bankacılık sektörlerinde önemli ilerlemeler kaydedilmiş olmasına rağmen, sağlık hizmetleri, hizmet sektörü gibi daha birçok sektörde değişim mühendisliği uygulamaları projelendirme safhasındadır. Performans açısından önemli ilerlemeler sağlayan işletme sayısı arttıkça değişim mühendisliği konusu ününü sürdüreceği benzenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTELİN TANIMI, ÖNEMİ, OTEL İŞLETMELERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1. OTELİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Otel özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer bazı imkânları sağlayan yerdir¹.

Otel işletmeleri direkt müşterilere yönelik ve konaklamaya ilişkin turizm işletmeleridir. Günümüze gelinceye kadar her alanda ve işletmede görüldüğü gibi oteller ve otelcilik mesleği de çeşitli değerlerde, türlü şekillerde, insanlığın ve tekniğin ilerlemesine paralel olarak değerlendirilmiş ve tarif edilmiştir. Otel işletmeciliği zaman içerisinde basit bir hizmet işletmesi olmaktan çıkıp, başlı başına bir endüstri haline dönüşmüştür².

Birçok ülkede iş görüşmeleri, toplantı, konferans, rekreasyon ve eğlence imkânları oteller bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda oteller, ekonomiler ve toplumlar için temel olup, çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım sistemlerine, ulaşım ve iletişimin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Oteller, birçok alanda harcama gücünü kendilerine çeken ve ziyaretçiler için daha yüksek harcama imkânı veren önemli çekim merkezleridirler³.

Otel tanımı birçok uluslararası toplantıda ele alınarak tatmin edici bir tanımın ortaya çıkarılabilmesi için çalışılmıştır. Bu nedenle 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, “Otel” kelimesinin hukuki açıdan himaye altına alınabilmesi için “Otel” teriminin her ülkede aşağıda belirtilen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir.

¹ ŞENER, Burhan: Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1997, Şafak Ofset, s.3.

² DERELİ, A.Metin: Otel İşletmeciliğinde Ön Büro, Turban Turizm A.Ş. Sim Matbaası, Ankara, 1989, s.2.

³ MEDLİK, S. (Çev.: MET, L.Ömer): Otel İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi, Bursa, Nisan 1997, s.4.

“Otel;

- Yönetimiyle olduğu kadar, donanımıyla da müşterilerinin gereksinimlerine cevap verecek nitelikte olmalıdır,
- Yalnız konaklama gereksinimini değil, aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir,
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır,
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır,
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır,
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen özellikler, bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Halbuki günümüzdeki modern lüks oteller; kokteyl, konferans, ziyafet salonları, gece klüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, çeşitli eşya satan mağazalar, gazino gibi üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerinin her türlü gereksinimlerini karşılayan işletmeler olmaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin genel özelliklerine bakıldığında;

- Otel işletmeleri “zaman” satar; Otelin bir odasının 24 saat içerisinde satılması sözkonusu olup, satılamayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetlerinin stoklanabilme imkânı olmamasından dolayı, hizmetin hazır olduğu anda satılması gerekmektedir.
- Otel işletmeciliği “insan gücüne” dayanır; Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında, insanın rolü ve önemi büyüktür.
- Otel işletmeleri otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir; Otel, birbirlerine son derece bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren işgörenler arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik otelin başarı veya başarısızlığını etkileyecektir.

- Otel günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) sürekli hizmet veren işletmedir; Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin sürekli ve iyi hizmet vermeleri gereklidir. Bu da, müşterilerin kendilerini evlerindeki kadar rahat hissettirilmelerini sağlayan, insan psikolojisinden anlayan personel ile gerçekleştirilebilir.
- Otel işletmeciliği dinamiktir; Otel hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde teknolojisi ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren, hizmetin zevk ve modaya olan bağımlılığı yüksek olan bir sektördür.
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir; Turizm endüstrisindeki talebin önceden kesin şekilde belirlenmesi güçtür. Çünkü turistik talep ekonomik ve politik gibi faktörlerden kolayca etkilenebilmektedir. Dolayısıyla endüstride talep dalgalanmaları sıkça yaşanır. Buna ilaveten otel işletmelerinde sabit sermaye varlıklarının yüksekliği ve kâr marjının düşük olması yatırım hevesini kırmaktadır⁴.

1.2. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1.2.1. Dünya'da

İnsanlar, ilkçağlarda barınmalarını sağlamak için önceleri mağaralardan yararlanmışlar, daha sonraları ise çevrelerindeki malzemeleri kullanarak kendi evlerini yapmışlardır. İlerleyen dönemlerde ticaret hareketi başlayınca, kervanlar geçtikleri yollar üzerindeki uygun yerlerde, kendi olanakları ile geceleme durumunda kalmışlardır. Tarihte, yollar üzerinde ilk konaklama tesisleri Romalılar döneminde yapılmış ve kullanılmıştır. Roma İmparatorluğu döneminde (yaklaşık M.Ö.200-M.S.500) öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı, bunların bazılarında yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu ve ahırların

⁴ AKTAŞ, Ahmet: Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Repromat Matbaacılık, Antalya, Eylül 1989, s.19-20.

olmadığı, bazılarında ise sadece ahırların bulunduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, seyahat edenlere konaklama, yiyecek-içecek imkânlarının sağlandığı ve Romalı rahiplerin yönettiği “Roma Hospice”ler gelişmiştir.

Ortaçağda, konaklama kavramı daha da gelişmiş, birçok yerde manastırlar yolculara konaklama, yiyecek ve içecek sağlamakla kalmayarak ayrı binalar inşa etmişlerdir. Bu dönemde, Hristiyanların yolcuların ağırlanmalarını düzenleyen bazı uygulamalar göze çarpmaktadır. Örneğin üç günden fazla olmayan konaklamalarda ücretsiz yemek yeme imkânı sağlanmıştır. XVI. yüzyıl ve XVIII. yüzyıllar arasında ağırlama ve konaklama kavramında gözle görülür gelişmeler olmuş ve konaklama yapılan yerlerin imkânları daha da artmıştır.

Konaklama alanında Avrupa’daki gelişmeler 1700’lü yılların sonlarına kadar sürmüş ve otel işletmelerinin başlangıcını oluşturmuştur. Amerika’daki otellerin gelişimi, İngiltere’deki benzer hanların kurulması ile başlamıştır. Ancak İngiltere’deki hanlar yol üstündeyken, Amerika’daki hanlar limanlara kurulmuştur. Amerika’da bu anlamda ilk otel 1794 yılında New York’da açılan “City Hotel”dir. Daha sonra XIX. yüzyılın sonunda, birçok lüks otelle beraber, küçük ve orta büyüklükte otellerde kurulmuştur⁵.

Günümüzde gerek Dünya’da gerekse ülkemizde turizm hareketleri oldukça önemli hale gelmiştir. Uluslararası ticaretin vazgeçilemeyen elemanı olan turizmde yıllık %6’lık büyüme hızı olmuş, 1960’larda 75 milyon kişi turizm hareketlerine katılırken, 1990 yılında bu sayı 415 milyon kişiye ulaşmıştır; aynı dönem içindeki turizm gelirleri ise 7 milyar dolardan, 210 milyar dolara yükselmiştir. 1997 verileri ile dünya’daki turist sayısı 613 milyon kişi, uluslararası turizm gelirleri de 443 milyar dolar’a ulaşmıştır. Dünya Turizm Örgütü’nün araştırmalarına göre 2000 yılında Dünya’daki turist sayısının 661 milyon kişi; turizm gelirinin ise 515 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir⁶.

⁵ ŞENER, Burhan: a.g.e., s.6-7.

⁶ Turizm Bakanlığı 1998 İstatistikleri.

Otelcilik sektörünün tarihsel gelişimi değerlendirildiğinde en verimli yılların II. Dünya Savaşı yıllarından sonra yaşandığı görülmektedir. Bu durumun nedenleri arasında gelir düzeylerinin artması, boş zaman, ulaşımdaki gelişmeler, savaş sonrası hatıraları canlandırma sayılabilir. 1900 ve 1960 yılları arasında çeşitli gereksinimlere cevap veren ticari otel, ikametgah otel, lüks otel ve tatil oteli gibi değişik otel türleri ortaya çıkmıştır. Günümüzde özellikle zincir oteller başta olmak üzere birçok ülkede değişik tipte oteller faaliyet göstermektedir. Tablo 1'de dünyanın en büyük 20 otel zinciri ve bunların sahip oldukları otel ve yatak sayıları görülmektedir⁷.

Tablo 1: Yatak Kapasitelerine Göre Dünyanın En Büyük 20 Otel

Otel Zincirinin Adı ve Merkezinin Bulunduğu Yer	Yatak Sayısı	Otel Sayısı
Holiday (ABD)	352.893	1.832
Sheraton (ABD)	138.435	479
Ramada (ABD)	123.815	742
Marriott (ABD)	103.000	361
Quality Int (ABD)	102.428	878
Hilton Hotels (ABD)	97.000	272
Days Inns of America (ABD)	84.832	590
Accor (Fransa)	84.800	713
Trusthouse Forte (İngiltere)	84.371	809
Prime Motor Inns (ABD)	74.006	586
Balkan Tourist (Bulgaristan)	56.250	386
Club Mediterranee (Fransa)	55.152	213
Bass Hotels (Belçika)	52.436	293
Motel 6 (ABD)	48.750	431
Hyatt Hotels (ABD)	48.427	89
Sol Hotels (İspanya)	45.000	189
Ladbroke Group (İngiltere)	44.127	145
Grand Metropolitan (İngiltere)	38.725	157
Radisson Hotel Group (ABD)	37.500	158
Westin Hotels (ABD)	34.291	62

(Kaynak: Hotel's and Restaurants International Research, 1990)

⁷ BAYER, M. Zekai: Turizme Giriş, Küre Ajans, İstanbul 1992, s.87-88.

1.2.2. Türkiye'de

Ülkemizde konaklama hizmetleri Avrupa'dan yüzyıllarca önce ele alınmıştır. Avrupa'da İngiliz hanları henüz ilkel derecede konaklama görevlerini sürdürürken, Anadolu'da Türkler yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak Kervansarayları kurmaya başlamışlardır⁸. Söz konusu kervansaraylar çok önemli mimari özellikleri yansıtmışlardır. Bugün için bir kısmı harap olan kervansarayların sayısı yüzü aşmaktadır. Bu yapılardan bir kısmı halen otel olarak kullanılmaktadır. Örneğin; Kuşadası'ndaki "Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı" veya Edirne'deki "Rüstem Paşa Kervansarayı" gibi⁹.

Türkiye'de konaklama hizmetlerinin XII. Yüzyıla kadar götürülebilecek bir geçmişe sahip olmalarına rağmen, büyük ve ünlü otellerin ilki İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan Pera Palas Oteli'dir. Pera Palas Oteli 1892 yılında Wagon-Lits Şirketi tarafından ünlü Şark Ekspresi ile İstanbul'a gelen Avrupa sosyetesine mensup konukları ağırlamak amacıyla yaptırılmıştır.

Ülkemizde modern anlamda otelcilik ise 1955 yılında hizmete açılan İstanbul Hilton Oteli ile başlamıştır. Bu tesisle beraber modern anlayışla otelcilik sektörüne çok sayıda personel ve yönetici yetiştirilmiştir. Ayrıca uluslararası otel işletmeciliğinde üne sahip Etap, Sheraton, Club Mediterranee gibi kuruluşlar da ülkemizde faaliyet göstermektedir¹⁰.

Turizmin "Özel Önem Taşıyan Sektörler" arasında sayılmasına bağlı olarak sağlanan ayrıcalıklı teşvikler turizm yatırımlarını özendirici olmuş ve 1982'de 63.000 olan belgeli yatak kapasitemizde önemli artışlar gerçekleşmiştir. 28.08.1998 tarihi itibarıyla belgeli tesislerimizin toplam yatak sayısı 599.167 olmuş, tesis sayımız ise 3.714'e ulaşmıştır. Bu veriler; yatırım belgeli, işletme belgeli ve yatırım belgesiyle faaliyet gösteren konaklama işletmelerine ait bilgilerdir¹¹.

⁸ EVLİYAOĞLU, Sait: Genel Turizm Bilgileri, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi, Ankara 1989, s.135.

⁹ ŞENER, Burhan: a.g.e., s.10.

¹⁰ DERELİ, A. Metin: a.g.e., s.2-3.

¹¹ Turizm Bakanlığı İstatistikleri 1998.

1.3. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN HİZMET ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ ve ÖNEMİ

Son yıllarda hizmet endüstrisi ulusal ekonomilerde önemli bir gelişme göstermiştir. Türkiye’de de hizmet endüstrisi, tüm gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi büyüyerek GSMH’nın %57,3’ünü, toplam istihdamın %37,9’unu yaratır duruma gelmiştir (Ekonomik Rapor 1995).

Ülkemizde hizmet endüstrisi içinde turizm alt sektörü %12,2 oranında oldukça büyük bir pay oluşturmaktadır. Ayrıca turizm gelirlerinin gerek GSMH içindeki payı ve gerekse büyüme hızı dünya ortalamalarının üzerindedir. 1996 yılında dünya turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı %5,5 ve büyüme hızı %9 iken, ülkemizde bu oranlar %7 ve %12,3 olarak gerçekleşmiştir (Ekonomik Rapor 1995)¹².

Ülkelerin turizmden yüksek gelir elde etmeleri, o ülkelerde turizmin ekonomi için en önemli gelir kaynaklarından biri olduğu anlamına gelmez. Ekonomileri gelişmiş ve yaygın olan ileri batı ülkelerinde uluslararası turizmden sağlanan döviz gelirleri yüksek olmasına karşın, turizmin bu ülkelerin ekonomisindeki payı ve önemi gelişen ülkelerdeki gibi yüksek değildir. İsviçre, Avusturya, Fransa, İspanya vb. ülkeler uluslararası turizmden çok yüksek döviz gelirleri elde etmektedir. Ancak döviz gelirlerinin ihracat ve GSMH içindeki payları düşüktür¹³.

Turizm hareketlerinin sağladığı döviz girdisi ve istihdam yaratıcı özellikleri nedeniyle günümüzde birçok ülke, her geçen yıl turizm faaliyetlerine daha fazla önem vermektedir. Ekonomik, sosyal, kültürel ve doğal çevre ile sürekli etkileşim içerisinde çok yönlü bir faaliyet alanı olan ve bünyesinde ulaşım, konaklama, yeme-içme, eğlence, alış veriş ve seyahat organizasyonu gibi hizmetlerin tümünü içeren turizm, 21. yüzyıla girerken telekomünikasyon ve enformasyonun yanısıra dünyanın üç ana hizmet sektöründen biri durumuna gelecektir.

¹² DOĞAN, Üzeyme; DOĞAN, İ.Özlem: “Hizmet Kalitesi Denetimi: İyileştirme ve Fırsat Maliyetleri, Konaklama Sektöründe Bir Uygulama”, 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, KALDER, İstanbul, Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı, s.39.

¹³ YARCAN, Şükrü: *Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma*, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, Kasım 1996, s.44-45.

Ülkemiz açısından verilere bakıldığında; gelen turist sayısı 1997'de 9,69 milyon, turizm gelirimiz ise 8,09 milyar dolar olmuştur. Aynı yıl ülkemiz dünyada yabancı turist sayısında 19'uncu, turizm gelirlerinde ise 13'üncü sıraya yükselmiştir. Bu alanlarda dünya turizmindeki payımız sırasıyla %1,5 ve %1,8'dir¹⁴.

Turizm sektörünü oluşturan ünitelerden birisi olan otellerin faaliyetleri ve hizmet endüstrisine olan katkıları incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Ziyaretçilerin yaptıkları harcamalarla oteller, bölge ekonomisine doğrudan ve ziyaretçilerin harcamalarının bölgedeki diğer sektörlerle sonradan yayılmasıyla dolaylı olarak katkıda bulunurlar.
- Yabancı ziyaretçileri kabul etmeleri yönüyle oteller, genellikle önemli oranlarda döviz kazandırır. Bu katkıları özellikle ödemeler dengesinde etkili olmaktadır. Örneğin; ihracat imkânlarının sınırlı olduğu ülkelerde oteller, turizm aracılığıyla döviz kazandıran sınırlı kaynaklardan biri olabilmektedirler.
- Yine, birçok ülkede binlerce iş imkânı, oteller tarafından sağlanmaktadır. Otellerin istihdam yaratıcı rolü özellikle alternatif istihdam kaynaklarının az olduğu bölgelerde önemlidir.
- Oteller, aynı zamanda diğer endüstri ürünlerinin de önemli bir pazarı durumundadırlar. Otel işletmelerinin inşası ve modernizasyonu inşaat endüstrisi tarafından, araç-gereç, mobilya donatımı büyük ölçüde imalat endüstrisinden sağlanır. Yiyecek-içecek ve günlük tüketim maddeleri satıcılardan, çiftliklerden veya balıkçılardan temin edilir¹⁵.

1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI

Otel işletmelerinde fiziki anlamda görülen gelişmeler, işletmelerarası rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, yönetim biçimlerindeki değişikliklerin tümü geçmişte var olan işletmecilik anlayışının değişmesine neden olmuştur. Konaklama alanında yaşanan bu durum otel işletmelerinin geleneksel bir atmosfer içinde mal sahipleri

¹⁴ Turizm Bakanlığı İstatistikleri, 1998.

¹⁵ MEDLİK, S. (Çev.: MET, L. Ömer): a.g.e., s.4-5.

tarafından etkili şekilde yönetilmesi imkânını ortadan kaldırmıştır. Bugün otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek olanların yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, yetenekli ve tecrübeli yöneticiler olma zorunluluğu doğmuştur¹⁶. Ayrıca insan psikolojisinden anlama, çalışana önem verme, ekip çalışması, yeniliğe açık olma, uluslararası normları yakalama, katılımcılığı destekleme gibi konular önem kazanmıştır.

Konaklama sektöründe müşteri ile etkileşim yoğun ve sürekli olduğundan hangi görev yerine getirilirse getirilsin, tüm çalışanların desteğini almak şarttır. Çünkü müşteriler aldıkları hizmetin değerlendirmesini genel olarak yapmakta ve sonuçta işletmeyi ve çalışanları başarılı ya da başarısız olarak ilan etmektedir.

Günümüz otel yöneticileri rekabet yarışında geri kalmamak için hem sahip oldukları işgücünün motivasyon düzeyini en yüksek noktada tutmaya çalışmakta, hem de tesislerinin müşterilerine sağladığı imkânları sürekli geliştirme çabasına girmektedirler.

21. yüzyıla girmeye hazırlanırken otel yöneticilerinin problemlere karşı uyanık olmaları, düşünce akıcılığına sahip olmaları, esnek düşünceleri, geniş bir vizyona sahip olmaları ve global ölçekli fikirleri uygulamaya koymaları gerekmektedir.

1.5. OTEL İŞLETMELERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.5.1. İŞLETME DIŞI FAKTÖRLER

1.5.1.1. Küreselleşme

Küreselleşme, en yakın tanımıyla ekonomik sınırların yavaş yavaş kalkması, uluslararası değişimin ve ilişkilerin artmasıdır. Küreselleşme, dünya ekonomisindeki sermayenin uluslararası hareket artışını, ortaklıkların önemini, değişen sahiplik

¹⁶ ŞENER, Burhan: a.g.e., s.80.

yapılarının ve stratejik işbirliklerinin artan önemini belirten dünya ekonomisindeki bazı değişiklikleri ifade etmektedir¹⁷.

1980'li yıllardan bu yana yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme, tüm ülkeleri ve işletmeleri derinden etkilemiştir. Günümüzde korunabilir statükolar kalmamıştır¹⁸. İşletmeler bir taraftan ekonomik ve politik koşullarla, uluslararası rekabetle, bir taraftan da giderek karmaşıklaşan piyasa şartlarıyla mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Tüm bu faktörlere bir de doğal kaynakların kıtlığı nedeniyle bu kaynakları "verimli kullanma zorunluluğu" da eklendiğinde, işletmelerin aldıkları her kararın öneminin geçmişe oranla çok daha kritik bir hal aldığı görülmektedir. İşletmeler kendilerini yeni koşullara ne kadar iyi adapte ederlerse, o oranda rekabet gücüne ve ayakta kalabilme şansına sahip olacaklardır¹⁹.

Artık dünya pazarları gittikçe küçülmüş ve tek pazar haline gelmeye başlamıştır. Zaman ve uzaklık kavramları, gerek iletişim, gerek ulaşım ve gerekse finansal kaynakların el değiştirmesi alanlarındaki hızlı ve büyük gelişmelerle sorun olmaktan çıkmıştır. Bu hızlı değişim içinde işletme yöneticileri yönetim anlayış ve uygulamalarını geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalmışlardır. Aslında "uzaklık" nesnel, kişiselikten arınmış, fiziksel bir "veri" olmaktan çok toplumsal bir ürün olmuştur; mesafe kat ediliş hızına (ve para ekonomisinde, o hıza erişmenin maliyetine) bağlı olarak değişmektedir²⁰. Dış Dünya'da gerçekleşen değişimler ve keskinleşen rekabet ortamı içinde üstünlük sağlayabilmek önemli ölçüde işletme yönetimlerinin kendi kendilerini değiştirebilme yeteneğine bağlıdır. Yaşanan yeni dönemde rekabet koşullarına uyum için verimlilik ve kalite odaklı çalışmak bir zorunluluk olmuştur. Bu tür bir çalışmada sadece işletme yönetimlerinin değil, çalışanlarının da aktif katılımının sağlanması ile mümkün olacaktır²¹. Esasen etkin

¹⁷ YARCAN, Şükrü: a.g.e., s.83.

¹⁸ TÜRKMEN, İsmail: "Küreselleşme, Esneklik, TKY ve Endüstriyel İlişkilerin Geliştirilmesi", 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, s.5.

¹⁹ WINSTON, Michael: "Leadership of Renewal: Leadership for the Twenty-first Century", GLOBAL MANAGEMENT, 1997, p.31.

²⁰ BAUMAN, Zygmunt: (Çev.: Abdullah YILMAZ), Küreselleşme: Toplumsal Sonuçları, Ayrıntı Yayınları, İstanbul 1997, s.20.

²¹ TÜRKMEN, İsmail: a.g.e., s.6.

insan ilişkilerinin kurulması dört temel koşula bağlı olmaktadır; "iletişim, ekip çalışması, kendini geliştirme ve diğer çalışanların geliştirilmesi"dir²².

Bugün için dünya ekonomisinde herkesin bahsettiği birtakım yenilikler görülmektedir. Bahsi geçen yenilikleri sekiz ana başlıkta toplamak mümkündür:

- Ulusal devletlerin iç ekonomilerini büyük ölçüde kontrol eden uluslararası ekonomi artık egemen duruma geçmiştir.
- Uluslararası ekonomiyi biçimlendiren başlıca olgu mal ve hizmet ticaretinden çok, para akışı olmuştur. Egemen ulusal devletlerin para ve maliye politikaları uluslararası para ve sermaye piyasalarındaki olaylara artık sadece tepki vermektedir.
- Uluslararası ekonomide geleneksel "üretim faktörleri" olan toprak ve emek giderek ikincil duruma düşmektedirler. Onların yerine "yönetim" üretimin belirleyici faktörü olma özelliğini kazanmıştır.
- Uluslararası ekonomideki amaç "kâr maksimizasyonu"ndan ziyade "pazar maksimizasyonu" olmuştur.
- "Egemen olma"yı sağlayan tek bir birimden ziyade, bugün artık ulusal devlet, özerk dünya ekonomisi, enformasyon ve uluslararası teşebbüs gibi birimlerden bahsedilmektedir.
- Uluslararası ekoloji gündeme gelmiştir. "Çevre" de artık para gibi, enformasyon gibi ulusal sınırlar tanımamaktadır.
- Ekonomi politikası, giderek daha büyük oranda "serbest ticaret" ya da "korumacılık" değil, bölgeler arasındaki "karşılıklılık" anlamına gelmektedir.
- Dünya ekonomisinin günümüzde en fazla ihtiyaç duyduğu kurumlardan bir tanesi de uluslararası hukuktur²³.

²² DRUCKER, F.Peter: (Çev.: Ahmet ÖZDEN-Nuray TUNALI), Etkin Yöneticilik, Eti Yayınları, İstanbul, Aralık 1992, s.84.

²³ DRUCKER, F.Peter: (Çev.Birtane KARANAKÇI), Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, Şubat 1998, s.117-119.

Bahsi geçen tüm bu gelişmeleri dünya çapında somut örneklerle bağdaştırmak mümkündür. Küreselleşme ve ticari kutuplaşma olarak adlandırabileceğimiz ABD, Kanada, Mexico, Avrupa Birliği, Asya Bölgesi ayrımları, çevrecilik bilinciyle ilgili olarak uluslararası çevrecilik bilincinin yerleşmesi, çevreyi daha az kirleten üretim sistemlerinin ortaya çıkışı, teknolojiyle ilgili olarak dünyada görülen başdöndürücü gelişmeler, laser teknolojisinin kullanıldığı göz ameliyatları, akümülatörlü arabalar, film olmadan kullanılabilen fotoğraf makineleri, büyüyen pazarlara örnek olarak; NAFTA (Karayipler, Amerika (merkez), Güney Amerika, ayrıca ekonomik gelişmeyle ilgili olarak güney doğu Asya'da yaşananlar örnek olarak verilebilir.

Küreselleşmenin turizm endüstrisine olan etkileri incelendiğinde, turizm ile ilgili sektörlerin oligopol yapılar kurdukları görülmektedir. Turizmle ilgili belli başlı ekonomik çalışmaları bünyesinde barındıran çok uluslu dev şirketler oligopol pazar ve piyasa yapısı içinde çalışmaktadırlar. Potansiyel turist açısından çokuluslu dev şirketlerin varlığı hizmet standardı, turistik ürün güvencesi ve marka imajı oluşturmayı sağlamaktadır. Ayrıca bilgisayar, elektronik iletişim araçları, görsel-işitsel araç-gereç, telefon, uydu kanal ve benzeri iletişim araçlarının gelişimi ve yaygınlaşması turizmle ilgili tüm kesimleri bütünleştirmektedir²⁴.

1.5.1.2. Teknolojik Değişim ve Bilgi Çağı

Teknoloji, yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi işletmecilikte de önemli bir ögedir. Teknoloji işletmecilikte hem dış çevre, hem de iç çevre ögesidir. Teknolojinin işletmecilikte çok kritik bir öge olmasının temel nedeni, sürekli değişiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması, işletmelerin hayatiyetinin sürekliliği için oldukça önemlidir. Zira ileri teknoloji yüksek üretim hacimlerinde daha düşük maliyetlerle çalışılması anlamına gelmektedir. Daha az maliyetle çalışılması ise rekabet gücünün artması demektir²⁵.

²⁴ YARCAN, Şükrü: Turizm Endüstrisinin Yapısı, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, Şubat 1995, s.107-108.

²⁵ AKDEMİR, Ali: *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Kütahya, 1995, s.10.

Teknolojik değişimle birlikte “bilgi” konusunun da önemi artmıştır. Gerekli bilgiye sahip olan işletmeler, bilgi sahibi olmayanlara oranla kendi bilgi temellerini oluşturmada daha fazla yeteneğe, çalışma koşullarına sahip olabilecek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamada daha az güçlükle karşılaşabileceklerdir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmeler, çevrelerinde ve bünyelerinde dinamik bir şekilde oluşan değişimleri takip edebilmek, yorumlamak ve uyum sağlamak sorunlarıyla karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu sorunlarla başedebilmek için de ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında, doğru ve tam olarak elde edilmesi gerekmektedir²⁶.

Günümüzde bilgisayar teknolojisi inanılmaz olanaklar sunmaktadır. Artık insanlar evde, arabada işlerini yapabilmektedir. İnsanların birbirleriyle sadece bilgisayar ağlarıyla iletişim kurabildiği sınırsız örgütlerde yüzyüze ilişkiler yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır. Bir işin tamamlanmasında görev yapan birçok kişi birbirini çoğu zaman hiç tanımamaktadır. İçinde yaşadığımız bilgi çağında artık örgütlerin belirli sınırlara sahip olmaları gereksiz hale gelmiştir. Hayal gücünün sınırlarını zorlayan bilgisayar teknolojisi, örgüt yapılarında köklü değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Otel işletmeleri açısından teknolojiye faydalanma olanakları incelendiğinde özellikle 90'lı yıllardan sonra teknolojiye önemli ölçüde faydalandıkları, hatta teknolojiyi takip etmeyi rekabetin zorunlu bir sonucu olduğuna inandıkları görülmektedir. Müşteri tanıma sistemleri, interaktif TV'ler teknolojinin otel işletmelerine sağladığı imkânlarla örnek olarak verilebilir.

Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin ulaştığı boyut sayesinde veri tabanları, modelleme programları gibi karar destekleme araçlarıyla işletme çalışanları karar vermede söz sahibi olmaya başlamışlardır. Bu şekilde hiyerarşik karar mekanizmasının neden olduğu maliyetler azalmakta ve değişikliklere uyum sağlama hızı artmaktadır. Ortak veri tabanları sayesinde bilginin tek bir yerde bulunabileceği kuralı yıkılmış ve aynı anda birçok kişinin aynı bilgilerden yararlanması sağlanmıştır²⁷.

²⁶ ATAYETER, Coşkun: “Yönetimin Dinamik Olma Özelliği”, ÖNERİ, C.2, S.7, Haziran 1997, s.71.

²⁷ ATAMAN, Göksel: “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları”, ÖNERİ, C.1, S.5, Haziran 1996, s.27.

1.5.1.3. Potansiyel Pazarlardaki Değişim

İşletmelerin pazarlama anlayışları tarihsel dönemler itibariyle değerlendirildiğinde üretim anlayışından sosyal pazarlama anlayışına kadar geniş bir sürecin yaşandığı görülmektedir. Özellikle 1960'lı yılların başından itibaren ABD'de ve diğer gelişmiş ülkelerde satıcı-müşteri ilişkilerindeki baskın güç müşterilerden yana değişmiştir. Artık üstün olan eskiden olduğu gibi satıcılar değil, müşterilerdir. Ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne kadar ödeyeceğini işletmeye müşteri söylemektedir. Böyle bir gelişme nedeniyle, şimdiye kadar kitle pazarına hizmet veren işletmelerin bünyelerinde bazı değişiklikler yapmaları gerekmiştir. Müşteriler kendilerine yönelik çeşitli ürün ve hizmetler arasında bir seçim yapma olanağına sahip olmuşlardır. Bütün sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de aynı durum geçerlidir. Müşteriler kendilerine sunulan sayısız mal ve hizmetlerden haberdar olabilmekte ve istediklerini satın alabilmektedir. Gelişmiş ve kolayca ulaşılabilen veri tabanları sayesinde arzu edilen seçim kararı verilebilmektedir²⁸.

Çok sayıda rakip ürünün yer aldığı bir pazarda mal veya hizmeti satabilmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme kapasitesine sahip olmayı gerektirmektedir. Kaliteli, müşteri beklentilerine uygun mal veya hizmetin yaygınlaştığı bir pazarda müşterilerin beğenisini kazanacak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünleri en hızlı biçimde sunan işletmeler rekabet avantajı sağlayacaklardır. Tüketici talebinde meydana gelen bir farklılaşmayı veya yeni mal ve hizmetlere yönelme eğilimini rakiplerden önce farketmek bir zorunluluk olmaktadır²⁹. Otel işletmelerinde özellikle son zamanlarda görülen kaliteli hizmet, müşteri odaklı yaklaşımların hepsinin temeli otel müşterilerinin beklentilerini karşılamak suretiyle müşteri tatminini artırmaya dayanmaktadır. Müşteri tatminini sağlayan otellerin diğer otellere göre rekabet üstünlüğü sağlayacakları aşîkârdır.

²⁸ HAMMER, Michael; CHAMPY, James: (Çev.Sinem GÜL), Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1994, s.10-11.

²⁹ ATAYETER, Coşkun: a.g.e., s.71.

1.5.1.4. İşletmeler Arasındaki Rekabet Anlayışının Farklılaşması

İşletmeler arasında yaşanan rekabet eskiden çok basit bir şekilde cereyan etmekteydi. Pazara uygun bir ürün veya hizmeti uygun bir fiyatla sunan işletmenin başarılı olması kaçınılmazdı. Ancak günümüze kadar geçen sürede hem rekabet koşulları hem de rekabet çeşitleri değişme göstermiştir. Aynı mal ya da hizmeti sunan rakip işletmelerin çoğalması, pazar yapılarının değişmesine neden olmuştur. Benzer mal veya hizmetler ayrı pazarlarda tamamen farklı rekabet şartlarında satılır hale gelmiştir. Bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında da satış öncesi ve satış sonrası hizmetler önem kazanmıştır. Performansı daha iyi olan işletmeler, diğerlerini pazardan silmektedirler³⁰. Dış çevrede meydana gelen değişikliklerle performansın yanında stratejik planlamalarını değişen koşullara adapte edebilen işletmeler daha başarılı olabilir hale gelmişlerdir. Bu çabalar içerisinde zamanla toplam kalite yönetimi (TKY), değişim mühendisliği (Re-engineering), iç rekabet, kapasite rekabeti, öğrenen organizasyonlar gibi yeni stratejiler ortaya çıkmıştır³¹.

Ayrıca işletmeler yürüttükleri pazar araştırmaları ile tüketicilerin yaş, yaşama biçimleri, gelir, meslek, konut türü, kültürel yapı ve bireysel beklentilerini ayrıntılı olarak belirler hale gelmişler ve sundukları mal ve hizmetleri bu bilgilerle uyumlaştırmışlardır. Esnek üretim olanağına sahip olan bazı işletmeler ise farklı tüketim alışkanlıkları yaratma ve esnekliği rekabette üstünlük aracı olarak kullanma çabası içerisine girmişlerdir. Küreselleşme süreci ile teknolojik gelişmenin eş zamanlı olarak devreye girmesiyle, geleneksel rekabet stratejilerinin geçerliliği azalmıştır. Günümüzde rekabette üstünlük için verimlilik artışı sağlamak ve yenilik yapmak önemli ölçüde insan kaynaklarına yönelinmesini zorunlu kılmıştır³².

Rekabet yarışında turizm sektörü ve otellerden örnekler verecek olduğumuzda ilk başlarda otellerin aynı tipte hizmetleri müşterilerine sunduklarını görmekteyiz. Ancak daha sonra arz ve talep arasındaki dengenin bozulması ve rekabetin giderek

³⁰ HAMMER, Michael; CHAMPY, James: a.g.e., s.4.

³¹ COLLINS, David; MONTGOMERY, Cynthin: (Çev.: POWER Dergisi), 90'ların Değişim Stratejisi, HARVARD BUSINESS REVIEW, July-August 1995, s.4-5.

³² TÜRKMEN, İsmail: a.g.e., s.7.

artması sonucunda oteller arasında da bir müşteri bağlılığı yaratma savaşının başladığı görülmüştür. Günümüzde oteller sundukları ayrıcalıklı hizmetlerle hem kaliteli hizmet verdiklerini ilan etmekte, hem de %100 müşteri bağlılığını hedeflemektedirler.

1.5.1.5. Yatay / Dikey Birleşme

Özellikle müşteri beklentilerinin değişmesi ve küreselleşme sonucunda tüm sektörlerdeki işletmeler arasında rekabet avantajı sağlamak açısından bir yakınlaşma olmuştur. Bu değişim endüstri, sanayi kesiminde olduğu gibi turizm sektöründe de kendisini göstermiştir.

Turizm birçok farklı ekonomik etkinlikten oluşmaktadır. Turizmde yer alan ve birbirinden bağımsız gibi duran farklı ekonomik etkinlikler aslında birbirleriyle yakından ilişkilidir. Turizme uluslararası boyutta bakılacak olursa üç özellik görülebilir; işletme boyutlarının büyümesi, dikey ve yatay birleşmenin artması ve turizm dışı sermayenin turizme girmesi. Bunlardan yatay ve dikey birleşme daha çok işletmeler arasındaki işbirliği olarak görülmelidir. Yatay birleşme, aynı tür mal ya da hizmeti üreten veya pazarlayan işletmelerin, kendi aralarında anlaşma ve birleşmeye gitmeleridir. Dikey birleşme ise, birbirini izleyen ya da tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli türdeki anlaşma ve birleşmelerdir³³.

Yatay birleşme konusunda otel zincirlerinden birçok örnek verebilmek mümkündür. Konaklama işletmeleri aynı ad altında Hilton gibi veya farklı adlarla örneğin Accor Otelleri gibi birleşerek pazarlama, satış ve rezervasyon işlemlerinde ortaklıklar kurmuşlardır.

Dikey birleşme yöntemi de, çok yaygın bir işbirliği yöntemidir ve eskiden beri kullanılmaktadır. Dikey birleşme şeklindeki turizm yapısının ortaya çıkışı turizm talebinin bir sonucu olduğu kadar, talep artışının da bir nedenidir. Dikey birleşme turizm talebinin artışının bir sonucudur, çünkü turizm talebi arttıkça çok sayıda

³³ SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TOKOL, Tuncer: İşletme I-II, Teknografik Matbaası, Bursa, 1989, s.106.

standart turistik ürün üretilir ve satılır. Aynı zamanda turizm talebinin artışının bir nedenidir, çünkü dikey birleşmiş turizm yapısında turistik ürün maliyeti ve fiyatı düşer.

Konaklama işletmeleri açısından yatay veya dikey birleşmenin çok çeşitli nedenleri vardır; bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bir havayolunun veya tur operatörünün parçası olarak yüksek doluluk oranı elde etmek,
- Konaklama biriminin inşaatı için yatırım sermayesi sağlamak,
- Tur operatörlerine bağlı otel yönetim şirketleri ile işbirliğine giderek, tesisin işletmesi için işletme sermayesi sağlamak,
- Otel yönetim şirketlerinin teknik danışmanlık hizmetlerinden yararlanmak,
- Uluslararası otel zincirinin bir parçası olarak marka imajına sahip olmak ve pazarlama avantajı sağlamak,
- Merkezi elektronik rezervasyon ağına dahil olmak³⁴.

Turizm yatırım yoğun bir endüstridir. Pazarlama ve tutundurma giderleri çok yüksek olan turizmin her sektöründe yatırım ve işletme sermayesine gereksinim vardır. Birleşmiş işletmeler firmalar arası finans ve nakit fonu akışıyla turizmin yarattığı dönemsel nakit dalgalanmalarından kaçınabilmektedir³⁵.

1.5.1.6. Yasal Düzenlemeler

Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmeleri de yasaların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesi içinde uğraş verirler. Yasalar işletmelerin bazı haklarını koruma ve kollama görevini üstlenirken, aynı zamanda işletmelere belirli zorunluluk ve sorumluluklar yüklerler.

Otel işletmelerinin kamu çevresiyle yakın ilişkileri vardır. Bu ilişkilerin başında vergi ilişkileri gelir. Devlet kendi organları aracılığı ile belirli dönemlerin sonunda otellerin elde ettiği kazançların bir bölümünü vergi olarak alır. Bunun

³⁴ YARCAN, Şükrü: a.g.e., s.63-66.

³⁵ YARCAN, Şükrü: a.g.e., s.106-107.

dışında oteller kurulurken ya da büyüme kararı aldıklarında bazı kamusal kuruluşlarda belirli işlemler yaptırmak zorundadırlar. Örneğin yatırım indirimlerinden ve gümrük vergilerinden yararlanmak isteyen işletmeler kurulurken hazırladıkları fizibilite raporlarını onaylatmak durumundadırlar³⁶.

Turizm sektörünü doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren yasal düzenlemeler konaklama işletmeleri üzerinde etkili olmaktadır. Turistik mal ve hizmetlerden alınan KDV oranlarının azaltılması ya da artırılması, yurtdışına çıkışlarda konut fonu uygulamasının başlatılması ve kaldırılması, çalışma saatleriyle ilgili kurallar getirilmesi, kumarhanelerin açılması ya da kapatılması gibi uygulamalar işletmelerin genel politikalarını yönlendirebilmektedir³⁷. Günümüzde turizm sektörüne yönelik çıkarılan yasal düzenlemeler genellikle küreselleşen dünyayı ve tüketici haklarını dikkate almaktadır. Gerek dünya'da gerekse ülkemizde yerli ve yabancı turistlerin ürün ya da hizmet satın alırken sahip oldukları haklar kendilerine seyahat öncesi belirtilmektedir. Aynı şekilde seyahat acentalarının reklamasyon almamaları için dikkat etmeleri, gereken noktalar kendilerine aktarılmaktadır. Dikkat edilecek hususlar olarak turistlerle sözleşme yapılması, katalog ve broşürlerde doğru bilgilerin yayınlanması, verilen hizmetlerin fiyatlarının önceden belirlenmesi, reklam ve ilan metinlerinde kullanılan ibarelere dikkat edilmesi gösterilebilir.

1.5.2. İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER

1.5.2.1. İşletme Fonksiyonlarının Analizi

1.5.2.1.1. Pazarlama Fonksiyonlarının Analizi

Pazarlama fonksiyonu işletmenin dış çevreye açılan penceresidir. Özellikle müşteriler ve rakipler pazarlama fonksiyonuyla yakından ilgilenirler. Pazarlama fonksiyonu adı altında; işletmenin mal veya hizmet faktörleri, fiyat faktörü, dağıtım ve fiziki dağıtım faktörü, tanıtma ve tutundurma faktörleri ele alınabilir.

³⁶ SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TOKOL, Tuncer: a.g.e., s.26.

³⁷ İÇÖZ, Orhan: Turizm İşletmelerinde Pazarlama-İlkeler ve Uygulamalar, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996, s.86.

- **Mal veya Hizmet Faktörleri;** işletmenin faaliyetlerinin merkezini oluştururlar. Çünkü onlar sayesinde hem işletme amaçlarını gerçekleştirir, hem de müşterilerinin ihtiyaçları karşılanır. Dolayısıyla mal ve hizmetlerin analizi, işletmenin amaçları için olduğu kadar, çıkar gruplarının amaçları için de stratejik bir araç niteliği taşır³⁸.

Müşterilerin bakış açısından bir otel, tesislerini ve hizmetlerini bireysel olarak veya çeşitli bileşimler içinde satmak için sunan ticari bir ağırlama kurumudur. Dolayısıyla otelin bulunduğu yer, tesis ve üniteleri (odalar, restoranlar, barlar, toplantı salonları, tenis kortları, vs.), verdiği hizmetler (sunulan tüm hizmetlerin stil ve kalitesi, personelin dikkat derecesi, hız ve etkinliği gibi) ve otelin imajı (otelin müşterilere kendini ifade tarzı ve müşterilerin oteli algılama biçimi) önemlidir. Özellikle imaj faktörü otelin bulunduğu yerin, tesislerinin ve verdiği hizmetlerin bir yan ürünüdür. Görünüm, atmosfer gibi faktörlerle güçlendirilir. Örneğin otelde kimler kalıyor, kimler yemek yiyor, otel kendisiyle ilgili hangi mesajları veriyor, otel hakkında kimler neler söylüyor? Bu sorulara verilecek cevaplar otelin imajı hakkında fikir verebilecektir³⁹. İmaj ile ilgili olarak iki konu önemli olmaktadır: Kurumsal imaj ve ürün imajı. Kurumsal imaj, kurumun ortaya koyduğu ya da kurum ile ilişkide olan gruplar üzerinde bıraktığı olumlu ya da olumsuz etkidir. Ürün imajı ise, üretilen mal ve hizmetlerin tüketici üzerinde bıraktığı olumlu veya olumsuz etkidir. Ülke olarak sahip olduğumuz doğal, tarihi, kültürel zenginliklerimiz turistik bir ürün olarak düşünüldüğünde yeni bir çekim ülkesi olarak batı insanına sunulduğu görülmektedir. Birkaç yıl öncesine kadar geleneksel, kapalı, müslüman bir ülke imajına sahipken, günümüzde batılı, açık, neşeli ve modern bir ülke imajına sahip olduğumuz görülmektedir⁴⁰.

Ayrıca ürünün yaşam dönemi konusu da mal ve hizmet faktörleri başlığı altında incelenmelidir. Otellerin yer aldığı turistik bölgelerin yaşam eğrileri

³⁸ DİNÇER, Ömer: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım, İstanbul, 1992, s.146.

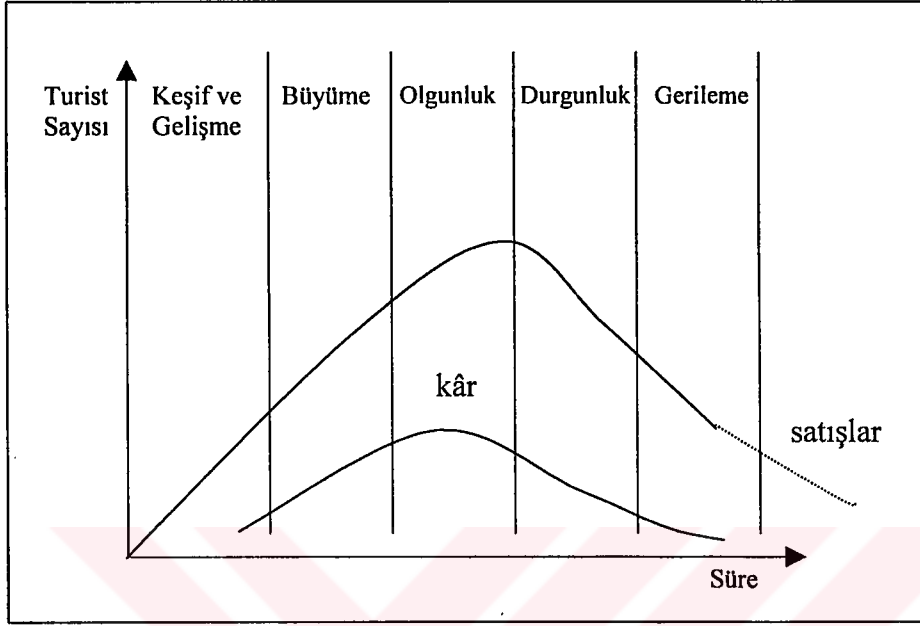
³⁹ MEDLİK, S. (Çev.: MET, L.Ömer): a.g.e., s.17.

⁴⁰ YARCAN, Şükrü: Turizm Endüstrisinin Yapısı, a.g.e., s.59.

konusunda bir yaklaşım R.W.Buttler tarafından yapılmıştır. Buttler'e göre bir turistik bölgenin yaşam dönemi diğer ürünlere benzer şekilde altı aşamayı kapsamaktadır (Buttler 1980 14). **Bu aşamalar aşağıdaki alt başlıklardan oluşmaktadır:**

1. **Keşif;** Bu dönemde bölgede büyük kent merkezlerinden uzaklaşmak isteyen, doğayı arayan ve bir ölçüde maceracı özellikleri olan az sayıda ziyaretçi vardır.
2. **Gelişme;** Bu dönem turist sayısının yavaş yavaş artmaya başladığı ve bölgesel tanıtımın yoğunlaştığı aşamadır.
3. **Büyüme;** Bu dönemde turist sayısı oldukça artmıştır. Bölgesel işletmelerin azınlığa düştüğü ve buna bağlı olarak bölge dışından gelen girişimcilerin sayısının önemli oranlara ulaştığı görülür.
4. **Olgunluk;** Turistik bölge artık olgunluk dönemine ulaşır ve ziyaretçi artış hızı yavaşlamaya başlar, bununla birlikte artış devam etmektedir.
5. **Durgunluk;** Bu dönemde bölgedeki ziyaretçi sayısı zirveye ulaşmıştır ve bölge artık çekiciliğini yitirmeye başlamıştır.
6. **Gerileme;** Bu dönem ziyaretçi sayısının azalma eğilimine girdiği dönemdir. Yeni bölgeler ve turistik merkezler ziyaretçiler tarafından tercih edilmemeye başlamıştır ve bölge çekim gücü özelliğini kaybetmiştir. Bahsi geçen 6 aşama şekil yardımıyla da gösterilebilir⁴¹;

⁴¹ İÇÖZ, Orhan: a.g.e., s.39, 212.



(Kaynak: Ömer DİNÇER, a.g.e., s.190'dan alınarak turistik bölgeler için uyarlanmıştır.)

Şekil 1: Turistik Bölgelerin Yaşam Dönemi

Turistik bölgelerin yaşam dönemlerine göre izlenebilecek stratejiler ise şu şekilde belirtilebilir; keşif ve gelişme döneminde “büyüme ve gelişme” stratejileri, büyüme döneminde “durgun büyüme” stratejileri, olgunluk döneminde “kendine gelme ve tasarruf” stratejileri, gerileme döneminde “yatırımı azaltma” stratejileri kullanılabilir. Esasen turistik bölgelerin stratejik planlama yaparken sadece bölgelerinin yaşam dönemlerini incelemeleri yeterli olmayacaktır, bunun yanısıra rekabet şartları ve diğer rakip turistik bölgelerin sundukları imkânların da tesbit edilmesi gereklidir. Turistik bölgelerin yaşam dönemlerinin dışında otel işletmeleri içinde yaşam dönemlerinden bahsetmek mümkündür. Bu noktada her bir otele yönelik olarak içinde bulunulan yaşam dönemine göre izlenecek stratejiler tesbit edilebilir.

- **Fiyat faktörü** işletme için hayati önem taşıyan faktörlerden birisidir. İşletme faaliyete geçmeye başladığı andan itibaren fiyatlandırma problemiyle karşılaşır ve bu problem hiçbir zaman gündemden çıkmaz. Bu açıdan piyasadaki arz-talep dengesi, fiyatların genel seviyesi, bu dengede meydana gelebilecek değişimler, mal veya hizmete olan talebin elastikiyeti, fiyatlandırmaya dayalı rekabet şartları gibi durumlar gözönüne alınmalıdır⁴².

Fiyat faktörünün önem derecesi oteller için de aynıdır. Otelde sunulan mal ve hizmetlerin fiyatlandırılması (oda tarifeleri, yemek ücretleri gibi) kolay olmamaktadır. Doğru fiyatın tespit edilmesine yardımcı olabilecek tek bir formül yoktur. Bunun yerine geçmiş dönemlerde elde edilen tecrübeler, piyasadaki fiyat seviyesi, müşterilerin profiline göre hareket edilmektedir. Fiyatlandırma konusunda yaşanan zorluklar, özellikle talebin az olduğu sezon dışı dönemlerde kendisini belli eder. Oda, yiyecek-içecek satışlarının az olduğu bu dönemlerde, oteller fiyatlarda indirim yapma yoluyla satışlarını artırmaya çalışırlar⁴³. Yeni gelişmeler doğrultusunda otel işletmeleri "yield management" (getiri yönetimi) gibi uygulamalara başlamışlardır. Buradaki amaç kullanılabilir kapasitenin maksimumla çıkarılması ve en yüksek fiyatın uygulanması ile ilgili dengenin kurulmasıdır. Bazı olarak turistik arz ve talep dikkate alınmaktadır. Talebin arzı geçtiği zamanlarda fiyatlar artırılır, tersi durumlarda azaltılır⁴⁴.

- **Dağıtım kanalı ve fiziksel dağıtım faaliyetleri;** adı altında işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin hangi kanalları ve niçin kullanarak müşterilerine ulaştırdığı incelenir. Mevcut kanalların nasıl daha etkili hale getirilebileceği veya alternatif kanalların neler olabileceği düşünülür.

Oteller açısından dağıtım kanallarının farklılığı müşterilerin otelin bulunduğu yöreye gelmesinden kaynaklanır. Dolayısıyla üretilen mal ve hizmetin müşteriye ulaştırılmasından ziyade, müşterilerin mal ve hizmetin sunulduğu yere gelmesi sağlanır. Müşterilerin tesise yönlendirilmesinde otellerin direkt satışlarının payı olduğu kadar, aracı konumunda bulunan seyahat acentalarının ve tur operatörlerinin de rolü büyüktür.

⁴² DİNÇER, Ömer; a.g.e., s.147.

⁴³ Hotel and Catering Training Board: Marketing for Hotels & Restaurants, Wembley, 1986, p.16.

⁴⁴ TEKELİ, Hasan: "Turizm Politikası ve Planlaması Yüksek Lisans Ders Notları, 1999.

- **Tanıtma ve tutundurma faaliyetleri** ise; sunulan mal ve hizmetlerin müşterilere duyurulması ve onlarla sürekli bir bağın kurulabilmesi için kullanılan tanıtma usul ve teknikleri, satış ve kişisel satıştır. Bu bağlamda halkla ilişkiler üzerinde durulmalı ve bunu geliştirecek yeni teknikler araştırılmalıdır. Satış organizasyonu, satış elemanlarının sayısı, onları yetiştirme ve geliştirme ihtiyacı gözden geçirilmeli ve özellikle satış sonrası hizmetler incelenmelidir.

Oteller açısından tanıtma ve tutundurma faaliyetleri incelendiğinde özellikle sunulan mal ve hizmetlerden, özel dönemlerdeki fiyat değişikliklerinden, otellerdeki yeniliklerden müşterilerin ve potansiyel müşterilerin haberdar edilmesinin satış elemanlarının eğitimlerinin ve gelişimlerinin önemli olduğu görülür. Otel satışlarıyla ilgili olarak geleneksel satış yöntemlerinden (tele-marketing, doğrudan posta ile satış, video ile satış) yararlanılabileceği gibi "sales automation" biçiminde internet ve bilgisayar desteği ile de modern satış yöntemleri günümüz dünyasında gerçekleştirilebilmektedir.

1.5.2.1.2. Üretim Fonksiyonunun Analizi

Rekabette en büyük üstünlüğün üretim maliyetleri ve kalitesiyle sağlanacağı aşîkârdır. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu üretim fonksiyonunun özellikleri, teknolojiyi yenileme ve geliştirme imkânı, üretim araçlarının tam kapasite ile kullanılıp kullanılmadığı araştırılmalıdır⁴⁵.

Oteller, sundukları mal ve hizmetin özelliklerini müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlemek zorundadırlar. Buna göre konaklama hizmeti ve diğer yan hizmetlerin kalitesi, standartları belirlenmekte, ayrıca müşterilerin psikolojik açıdan rahat etmelerini sağlayacak şekilde tesisin fiziksel görünümü, dekor ve uygun ortam sunulmaktadır⁴⁶.

⁴⁵ DİNÇER, Ömer: a.g.e., s.147.

⁴⁶ Hotel and Catering Training Board: a.g.e., p.16.

Bugün için özellikle lüks oteller arasında görülen rekabet nedeniyle, tesis yöneticileri her geçen gün müşterilerine sağladıkları hizmetlerin çeşitliliğini ve kalitesini arttırmaya çalışmaktadırlar. Hedefleri müşteri bağlılık oranını ve tesislerinin süreç performanslarını artırmaktır. Süreç performansının artırılması ise; maliyetin azaltılması, hizmette kalitenin yükseltilmesi, müşterilerin isteklerine yönelik çalışmalar yapmakla ve hizmetin hızlı bir şekilde yerine getirilmesiyle olmaktadır. Otellerin daha önceki bölümde bahsedilen şekilde yatay veya dikey birleşmeye gitmeleri, onların pazarlama alanında daha güçlenmelerini ve sonuçta rekabet üstünlüğü elde etmelerine yol açmaktadır.

Otellerde görülen yenilenme çalışmaları da rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir diğer gelişmedir. Özellikle ülkemizde genç tesislere sahip olan yatırımcılarımız “yeni tesis” avantajlarını kaybetmemek için bir yandan ihtiyaç duyulan yenileme yatırımlarının finansmanı için kaynak arayışını sürdürmekte, bir yandan da kendi olanakları ile yapabilecekleri yenilemeleri yapmaktadırlar. Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB)’nin yaptığı bir araştırmaya göre şu anda işletmede olan tesislerden 473’ü 10 yaşını doldurmuş durumdadır. Yenileme çalışmalarında bulunan otellere örnek olarak; Divan, Dedeman, Hilton, Çırağan, Sürmeli, Büyük Tarabya, The Marmara ve Akgün otelleri verilebilir⁴⁷. Otel işletmecilerinin gerek işletme sermayesi, gerekse yatırım sermayesi için sermaye ihtiyaçları gündeme geldiğinde veya işletmeler olarak maliyetleri rekabet nedeniyle müşterilere yansıtılamadığı ortamlarda maliyeti azaltacak, hizmet kalitesini artıracak yeni girişimlere ihtiyaçları olmaktadır. İşte bu noktada daha önce bahsedilen işletmelerin süreç performanslarını artırıcı çalışmaların önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Süreç performanslarının artırılması özellikle büyük üretim hacmine sahip işletmelerde maliyeti azaltırken, mal ve hizmet üretiminde de kaliteyi artırmaktadır.

⁴⁷ KOÇER, Dilek: “Oteller Yenileniyor”, Hotel Dergisi, Ekin Yazım, Sayı: 9, Eylül 1998, s.26.

1.5.2.1.3. Finansman Fonksiyonunun Analizi

İşletmenin sermaye yapısı, nakit akış durumu, finansal masraflar ve bunların azaltılması imkânları başarıyı etkileyen faktörlerden bir diğeridir.

Bir işletmede gelecekteki stratejisi ile ilgili birtakım mali sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Mali yapıdaki sağlamlık da birçok fırsatı beraberinde sunacaktır. Dolayısıyla sermaye yapısı, finansman planlaması ve yatırım bütçelemesi, finansal oranlar, muhasebe düzeni ve hesap planları işletme için önemli olmaktadır⁴⁸.

Mülkiyet açısından bakıldığında bağımsız ve zincir otellerin sektörde varlığı sözkonusudur. Zincir oteller; finansal koşullar açısından daha rahattırlar, merkezi rezervasyon sistemleri, özellikle kuruluş aşamasında faydalandıkları maliyet tasarrufları ve işletmecilik deneyimleri vardır. Ancak bunun yanında üyelik ve ortak pazarlama giderleri, ağır üyelik koşulları ya da sermaye maliyeti gibi kısıtlamalara da sahiptirler. Bağımsız oteller ise herhangi bir zincire bağlı olmamanın rahatlığı ve manevra yapabilme şansına sahiptirler. Ancak finansal destek bulmada ya da maliyet tasarrufu sağlamada zorlanabilmektedirler⁴⁹. Otel işletmelerinin finansmanında başvurulan teknikler olarak satma ve satana kiralama yöntemi, satana kiralama ve ipotek karşılığı kredi yöntemi, müştereken kullanma, teçhizat kiralaması ve menkul rehni yöntemi, tam condominium (kondominium) sistemi ile varlıkların sağlanması, parçalanmış condominium (devre mülk) sistemi, imtiyaz sistemi (franchising), factoring sayılabilir⁵⁰.

1.5.2.1.4. Araştırma-Geliştirme Fonksiyonunun Analizi

Teknik gelişmeler, yenilikler ve buluşlar, Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkarlar. Bu tür yenilik ve gelişmeler, genellikle yeni mal ve hizmetlerin

⁴⁸ DİNÇER, ömer: a.g.e., s.148-149.

⁴⁹ İÇÖZ, Orhan: a.g.e., s.94-95.

⁵⁰ OLALI, Hasan; KORZAY, Meral: Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım, İstanbul 1993, s.113-114.

sunulmasına, yeni satış usullerinin uygulamaya konulmasına ve yönetime bilgi sağlamaya yöneliktir. Bu sebeple Ar-Ge fonksiyonu pazarlama, üretim ve finansman gibi diğer işletme fonksiyonlarından ayrı olarak düşünülmelidir. Özellikle Ar-Ge ile üretim ve pazarlama arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır.

Araştırma kapasitesi; yani yeni bir teknolojiyi, bilgiyi veya ürünü ortaya çıkarabilme yeteneği, bu konuda oldukça ağırlıklı bir faktördür. İşletmenin piyasaya ve teknolojiye yönelik araştırma yapabilecek hem teorik hem de uygulamalı beşeri, teknik ve mali gücü analiz edilmelidir⁵¹.

Konaklama endüstrisinin teknolojiden faydalanma oranlarına bakıldığında diğer endüstrilere göre geride kaldıkları görülmektedir. Burada teknoloji ile kastedilen, mal ve hizmet üretmek için kullanılan yöntem, süreç, takım-teçhizat ve makinelerden oluşan sistemdir⁵². 1997’de dünya çapında Hotels Dergisi tarafından yapılan bir araştırmaya göre yeni teknolojiden faydalanma sürelerinin en az iki yıl alacağı tahmin edilmektedir. **Bu durumun en önemli iki nedeni vardır:**

1. 1990 öncesi teknolojisinin otellere özgü olmaması,
2. Aynı zaman dilimi içerisinde mevcut teknolojinin oteller için oldukça pahalı bir yatırım olmasıdır.

Ancak artık oteller artan bütçe imkânları sayesinde ve rekabetin de bir sonucu olarak teknolojik gelişmelere daha sıcak bakmışlar ve teknolojiyi bir rekabet üstünlüğü olarak görmeye başlamışlardır. Bugün için otellerin müşterilerine sundukları hizmetlere örnek olarak; çoklu telefon hatları, fax/copier/printer, isteğe bağlı film ve oyun, sesli mesaj, E-mail, TV’den alışveriş, internet bağlantılı bilgisayar, internet bağlantısız bilgisayar, internet bağlantılı TV, elektronik kilitleme, internetle rezervasyon verilebilir⁵³.

⁵¹ DİNÇER, Ömer: a.g.e., s.149.

⁵² MUCUK, İsmet: Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.219.

⁵³ YÜCEL, Cengiz: “Konaklama Sektörü 21. Yüzyıla Teknolojik Donanımla Girecek”, Hotel Dergisi, Ekin Yazım, Sayı: 9, Eylül 1998, s.58.

1.5.2.1.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Analizi

İşletmelerin fiziksel varlıklarının dışında ya da onlarla birlikte beşeri (insangücü) kaynakları da vardır. Fiziksel varlıklar bina, makine, mal, malzeme ve her türlü araç ve gereçlerden oluşur. Bunları biraraya getiren, kullanan, yönlendiren, bakımını yapan, alan ve satan insandır. İşletmelerin başarısı insan kaynaklarının nitelik ve niceliğiyle ölçülür. İyi üretim ancak iyi personel ile gerçekleşir. İyi personel yaptığı işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip insan demektir⁵⁴.

İnsan kaynaklarının kullanımı, verimliliğe katkısı açısından, diğer kaynaklardan daha fazlasını vaad etmektedir. Diğer kaynakların ve o kaynaklara yönelik verimlilik artırma tekniklerinin sağlayacağı imkânların bir üst sınırı vardır; bundan öteye gitmek mümkün değildir. İnsan kaynakları ve onlara yönelik verimlilik artırma teknikleri için böyle bir üst sınırdan söz edilemez. Bu katkıyı sürekli olarak artırma imkânı vardır.

Her işletmenin insan kaynakları fonksiyonunun, teknoloji ve sermayeden farklı olarak, orijinal, yani sadece o işletmeye özgü olma özelliği büyük önem taşımaktadır. Sahip olunan teknoloji ve sermaye başka işletmelerin de elde edebileceği şeylerdir. İnsan kaynakları fonksiyonu için durum farklıdır. Böyle bir kaynak taklit edilemez, transfer edilemez, ancak özgün olarak oluşturulabilir.

İnsan kaynakları fonksiyonu ile ilgili uygulamalar ülkemiz için, gelişmiş ülkelere kıyasla, daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü, bu tür uygulamalar açısından ülkemiz, boş bir alan olma özelliği taşımaktadır. Yakın zamana kadar yönetimden anlaşılan parasal ve fiziksel kaynakların yönetimi olmuş, insan kaynakları fonksiyonunun sahip olduğu potansiyel görülememiştir. Bu nedenle, bu alanda yapılacak uygulamaların önemi büyüktür⁵⁵.

İnsan kaynakları geliştirmede başlıca üç faktörün üzerinde durulması gerekmektedir;

⁵⁴ SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TOKOL, Tuncer: a.g.e. s.71.

⁵⁵ KIRÇIL, Olgun: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Problemler", I. Verimlilik Kongresi, 27-29 Kasım 1991, Ankara, s.390-391.

- **Çalışanların Özellikleri:** İşletmede çalışanların sayısı, yaşı, cinsiyeti, kıdemleri, görevleri, işlerindeki başarı oranları, işletmede gözlenen hataları, başarısızlığı etkileyen insangücü yetersizlikleri, devamsızlık, işe geç gelme ve personel devir oranları ayrı ayrı incelenmelidir.
- **Örgüt Kültürü:** Çalışanlar arasındaki destek ve güven, örgüt problemlerini açığa çıkararak çözüme kavuşturma, herhangi bir mevkiye ait bilgi ve ehliyeti pekiştirme, açık bir haberleşmeyi gerçekleştirme, yatay-dikey-çapraz ilişkileri güçlendirme, çalışma gruplarında işletme amaçlarını benimseme, işbirliği ve dayanışma gibi faktörler incelenmelidir.
- **Örgüt Geliştirme Kapasitesi:** İşletmede örgüt geliştirme kapasitesi örgüt kültürünü, insanları başarıya yönlendirecek şekilde düzenleme, insan-yapı-teknoloji arasındaki ahengi sağlamayla ilgilidir. Böylece insanların inanç, tutum, değer ve davranışları işletmenin amaçları ve stratejisi ile bütünleşecek ve dolayısıyla örgütün tüm iç kaynaklarını kullanmada etkinlik artacaktır⁵⁶.

Konaklama endüstrisi açısından insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde, diğer endüstrilerde olduğu gibi, insan kaynaklarına verilen değer son yıllarda olumlu yönde değiştiği görülmektedir. Önceleri insan kaynağının diğer üretim faktörlerinden bir farkının olmadığı düşüncesi hakimse de daha sonra özellikle işletmeler arası rekabetin sıklaştığı dönemlerden başlayarak, insan kaynağına verilen önem artmıştır. Günümüzde konaklama işletmeleri insanın insana hizmet ettiği turizm sektöründe başarılı olmanın yegâne koşulunun sahip oldukları insan potansiyelinden geçtiğini bilmektedirler. Ancak turizm sektöründe yaşanan yüksek personel devir oranları, ücretlerin düşüklüğü, sık sık fazla mesaiye kalınması, çalışanın sosyal yaşamının kesintiye uğraması, sektörünün sezonluk özelliği, iş güvencesinin olmayışı, çalışanların çoğunluğunun genç yaşta olması ve beklentilerinin yüksek oluşu gibi nedenler insan kaynakları uygulamalarından beklenen sonuçların elde edilmesini güçleştirmektedir. Tüm bunlara ilaveten konaklama işletmelerinde çalışan personelin kariyer planlama, yetki devri, eğitim, ast-üst ilişkilerinde işletme yönetimlerince yeterince yönlendirilememeleri onların işletmelerinden ve turizm

⁵⁶ DİNÇER, Ömer: a.g.e., s.150-151.

sektöründen soğumalarına neden olmaktadır. Yurt dışındaki tesislerin uygulamaları incelendiğinde ast-üst ilişkilerinde belirli bir düzeyin sağlandığı, çalışanlara bilgi, tecrübe ve yetenekleri ölçüsünde yetkilerin verildiği, işe ilk başladıkları kademedan itibaren ileriye dönük kariyer planlamalarının yapıldığı ve özellikle eğitim konusunda yüzlerce saatlik sunumlara tâbi tutuldukları görülmektedir. Çalışanlara verilen eğitimler arasında; Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi, İşbaşı ve İşdışı Eğitimleri, Oryantasyon Eğitimi, Sorun Çözme Teknikleri, Müşteri İlişkileri Eğitimi sayılabilir. Adıgeçen eğitimler ülkedeki turistik tesislerde de verilmektedir. Ancak yurt dışında kişi başına verilen eğitimler yüzlerce saat ile ifade edilirken, ülkemizde verilen eğitimler çok daha az olmakta ve bir nevi göstermelik eğitimler şeklinde kalmaktadır. İşletmeler açısından ister işbaşı eğitimi ister işdışı eğitimi olsun, eğitim çalışmalarının belirli bir maliyetinin olduğu gerçektir. Ancak işletmeler başarılı olabilmelerinin, müşteri bağımlılığını yaratabilmelerinin, personelin iş tatmin düzeylerini artırabilmelerinin en geçerli yolunun uygulanacak eğitim ve eğitim programlarının zenginliği olduğunu bilmek durumundadır.

1.5.2.2. İşletmelerin Örgütsel Yapılarındaki Değişiklikler

Tarihsel gelişim içinde toplumlar sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunmuşlardır. Toplumlar değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, işletmeler de çevrelerinde olagelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. İşletmelerin bir yandan biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevrelerine uyumu, diğer yandan da bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sisteme, dış çevresine uyumu sağlamaları gerekmektedir. Tüm bu çabalar, örgütsel değişim adı altında toplanabilmektedir. Örgütsel değişimle kastedilen; işletme örgütünün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilen her türlü değişimdir⁵⁷.

⁵⁷ AKAT, İlter; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay: *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.321.

İşletmelerin gerek iç gerekse dış çevre koşullarına bağlı olarak günümüze kadar geçirdikleri örgütsel evrelere baktığımızda beş çeşit örgütsel yapıdan bahsetmek mümkündür (Daft 1983: 515):

1.5.2.2.1. Basit (Sade) Yapı

Sade yapıdaki örgütler, küçük çaptaki girişimleri ifade etmektedir. Örgüt yapıları, tepede bir yönetici ve yöneticiye bağlı çalışanlardan oluşur. Çok az sayıda da destek görevi olan kişilerin varlığı sözkonusudur. Uzmanlaşma azdır, koordinasyon ve denetleme görevi yöneticidedir. Ayrıca tüm yetki ve sorumluluklar yine bu kişide toplanmıştır. Bu yapıdaki örgütlerin mücadele olanakları sınırlıdır ve ani değişiklikler karşısında bazen yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Sade örgüt yapısı, Henry Fayol'un “yönetisel kuram” yaklaşımını sergilediği klasik yönetim anlayışı içerisinde değerlendirilmektedir.

1.5.2.2.2. Makina Bürokrasisi

Bu türdeki örgütlerle kastedilen bürokratik örgütlerdir. Büyük çaptadırlar ve kitle üretimine yönelik çalışırlar. Aşırı bir uzmanlaşma ve işbölümü sözkonusudur. Esas kararlar yine tepe yönetimince alınır. Çok sayıda destek hizmeti veren kişiler istihdam edilmiştir. Bu kişiler arasında mühendisler, pazar araştırmacıları, finansal analistler, sistem analistleri vardır. Bu kişilerin görevleri işletmedeki işlerin incelenmesi, düzenlenmesi ve belirli bir standardın oluşturulması olarak sayılabilir. Bu tip örgütlere yönelik en büyük eleştiri alt kademe çalışanlarının denetim haklarının olmamasıdır. Ancak bu tip örgütler yine de büyük çapta üretim yapma ve dış çevreye uyum sağlama olanağına sahiptirler.

1.5.2.2.3. Profesyonel Bürokrasi

Bu tip örgütlerin en büyük özelliği işlerin profesyoneller tarafından denetim gerektirmeksizin yapılmasıdır. Kapsamlı eğitim ve edinilen tecrübeye bağlı olarak bu kişilerin diğer yapılarda gördüğümüz gibi sürekli denetlenmeleri gerekmemektedir.

Bu tip yapılara genellikle soyut ürünlerin sunulduğu sektörlerde rastlanmaktadır. Teknik açıdan destek sağlayan kişiler varsa da sayıları azdır. Gerek makina bürokrasisinde gerekse profesyonel bürokrasi anlayışında klasik ve neoklasik yaklaşımların izleri görülmektedir. Örgüt anlayışında hakim olan anlayış; üretim amaçlı başlamış ve fonksiyonelliğe doğru geçiş göstermiştir.

1.5.2.2.4. Bölümlendirilmiş Yapı

Bu tipteki örgütler oldukça büyük olup, ürün veya pazar bazında alt gruplara ayrılmışlardır. Burada anahtar rolünü oynayanlar orta kademe yöneticileridir. Çalışmalardaki ağırlık işleve değil, üretilen ve satılan ürüne yöneliktir. Bu tür bölümlendirmede, bölümlerden her birinin yöneticisi ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olacağı gibi, her bir bölüm ayrı ayrı tüm işlevlerin yerine getirilmesini üstlenmiş olacaktır⁵⁸. Bu tip örgütlenmelere örnek olarak General Motors, Procter & Gamble, Ford ve Westinghouse firmaları verilebilir. Örnek işletmelerden Westinghouse firması insan kaynaklarından daha etkin faydalanmak amacıyla geleneksel ast-üst ilişkilerini değiştirmiş, çalışanlarını yetkilendirerek performanslarını artırmayı başarmıştır.

1.5.2.2.5. Adhokrasi

Adhokrasi tipi örgütlenmenin amacı karmaşık ve dinamik özellik gösteren çevrelerde işletmelerin başarılı olmalarıdır. Matris bir yapıyla beraber, geniş yatay bilgi süreçleri ve karşılıklı ilişkiler söz konusudur. Hem destek veren kişilerin, hem de üretimi gerçekleştiren kişilerin işletme için önemi büyüktür ve hepsinin üretim konusunda belirli otoriteleri vardır. Örgütün her kademesinde bulunan kişilerin kararlar alınırken söz söyleme hakları vardır. Adhokrasi tipi örgütlenme yapısı, güç ilişkileri ve çevreyle olan ilişkiler açısından makine bürokrasisiyle tamamen bir zıtlık gösterir⁵⁹. Bölümlendirilmiş yapı ve Adhokrasi tipi örgütler yine, klasik yönetim yaklaşımlarından etkilenmekle beraber, ağırlıklı olarak modern yaklaşımın içerisinde

⁵⁸ CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, Eylül 1999, s.116.

⁵⁹ DAFT, Richard. L.: *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, New York, 1983, p.515-516.

yer almaktadırlar. Geçen zaman içerisinde örgütlenmelerde katılımcılığın giderek arttığı ve çalışanların pasiflikten aktif olmaya doğru yönlendirildikleri görülmektedir.

İşletmeler zaman içerisinde sade yapıdan başlayarak adhokrasi tipi örgütlenmeye kadar uzanan bir değişim geçirmişlerdir. Gerek teknolojik gelişmeler, gerek müşterilerin istek ve beklentileri, gerekse çalışma ortamlarından kaynaklanan değişikliklerden dolayı işletmelerin geleneksel örgüt yapıları zaman içerisinde değişme göstermiştir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; yönetimin evrensel olmasıdır. Her durumda geçerli olan sabit bir örgüt ve yönetim yapısı yoktur. Dolayısıyla işletmeler iç ve dış çevre koşullarına uygun olacak şekilde değişiklikler yapmak durumundadırlar.

1950'li ve 1960'lı yıllarda genel olarak işletmelerin en büyük kaygıları kapasitelerini mevcut talebe göre ayarlamak olmuştur. Zira o dönemde sürekli artan bir talep sözkonusuydu (Hammer-Champy 1994). Bu dönemlerde işletmelerde görülen örgüt yapıları piramit örgüt yapısı şeklindeydi. büyüme gereksinimi duyulduğunda piramidin en alt kademesine daha fazla işgörenin yerleştirilmesi ve ardından yönetim kademelerinin doldurulması yeterli olmaktaydı. Bu tür bir örgüt yapısında kontrol ve planlama da kolayca yapılmaktaydı. Çünkü iş bölümü yapılmış, herkesin sorumlu olduğu iş belirlenmişti. İşler parçalara bölündükçe üstler astlarının sürekli ve gerektiği biçimde çalışmalarını denetleyebilmekteydiler. Ancak görev sayısı arttıkça bir üretimin ya da hizmetin sunumuna ait süreç bir bütün olarak ele alındığında sürecin karmaşık bir hal aldığı görülmüştür. Bunun nedeni, işlerin basit ve tekrarlanabilir adımlara bölünerek hiyerarşik basamakların artırılması olmuştur. Böyle bir durum üst düzey yöneticiler ile ürün ya da hizmetin kullanıcıları arasındaki mesafenin de artması sonucunu getirmiştir.

Bugün için işletmelerin örgüt yapılarını oluştururken temel aldıkları "işbölümü" anlayışını değiştirdikleri görülmektedir. Bunun nedenleri olarak müşterilerin tutumu, rekabetin artması, dış çevrede yaşanan değişimler gösterilebilir⁶⁰.

⁶⁰ HAMMER, Michael; CHAMPY, James: a.g.e., s.22-23.

Günümüze kadar “işbölümü” anlayışıyla hareket eden işletmeler işlerin basit olması nedeniyle fazla vasfı olmayan kişileri istihdam etmişlerdir. Bugün ise geldikleri nokta, işlerin süreç odaklı düşünülerek yavaş yavaş birleştirilmesi ve buna göre de birleştirilen bu işleri yapacak vasıflı kişilerin istihdamı olmaktadır. Artık eskiden olduğu gibi üst kademenin kararları alması, alt kademe çalışanlarının da bu kararlara göre işlerini yapması dönemi geride kalmıştır⁶¹. Daha önceleri tercih edilen “işlerin dar kapsamlı olarak ele alınması”nın çalışma tarzı açısından çalışanların hata yapmalarına uygun ortam sağladığı ve değiştirilmesi gerektiği kabul edilmeye başlanmıştır. Geçmişte süreçlerle ilgili olarak hiç bir süreç sorumlusu tayin edilmemiş, müşterilere hizmet edilmesi faktörü gözardı edilip, amirlerin istekleri ön planda tutulmuştur. Ancak “görev odaklı” bu yaklaşımın günümüzde bir değeri kalmamıştır (Hammer-Champy 1994).

Esnek olamama, tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilikçi olma eksikliği, genel giderlerin yüksek olması gibi faktörler bugün için işletmelerin iş süreçlerini yeniden gözden geçirmelerine neden olmuştur. Zira, işletmeler artık maliyetlerinde meydana gelen artışları eskisi gibi müşterilerine kolay kolay yansıtamamaktadırlar. Müşteriler beklentileri karşılanmadığında, başka işletmeleri tercih edebilmektedirler⁶².

Yeni gelişen çevre koşulları nedeniyle kuruluşun geleceği ile ilgili değişen süreçleri en iyi uygulayacak kişilerle çalışmaya başlaması başarının temel anahtarı olmuştur. Örgütler ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olurlarsa; iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır⁶³. Hiyerarşik basamakların azaltılması söz konusudur; bu da işlerin süreç odaklı düşünülerek birleştirilmelerini gerektirecektir. Bu tür bir yaklaşım Adam Smith’den bu yana günümüze kadar gelen “işbölümü” düşüncesine tamamen karşıdır. Adam Smith tarafından işbölümü yaklaşımının ortaya atılmasının nedeni işlerin parçalara bölünerek işi yapan kişilerden maksimum verimin alınmasını sağlamaktır. Ancak bu tür bir yaklaşım yapılacak işleri basitleş-

⁶¹ HAMMER, Michael: *Beyond Reengineering: How The Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*, Harper Collins Business, London, 1996, p.116.

⁶² HAMMER, Michael; CHAMPY, James: a.g.e., s.27.

⁶³ ARGUN, Tanju: “Değişim ve Gelecek”, EXECUTIVE EXCELLENCE, Y.1, S.9, Aralık 1997, s.8.

tirirken, bu işlerin biraraya gelerek oluşturdukları süreçleri karmaşıklaştırmaktadır. Karmaşık süreçler ise beraberinde denetleme sıkıntısını ve aşırı bir bürokrasiyi getirmektedir. İşte tüm bu sıkıntılar sebebiyle, gelişen teknolojiyle ve çalışanların bilgi birikiminden dolayı işlerin birleştirilerek süreçlerin basit hale getirilmeleri sözkonusu olmuştur. Süreç odaklılığın bir diğer faydası da çalışanlar açısından işten duyulan tatminin artması olmuştur. Çünkü kişiler artık eskiye göre daha geniş bir iş alanına sahip olmuşlardır. Ayrıca hiyerarşik basamakların azaltılması, örgütsel yapının dikey yapılanmadan yatay yapılanmaya doğru dönüşmesi ve işletmelerin müşterilere odaklanmaları sonucunda çalışanların da görüşleri önem kazanmaya başlamıştır⁶⁴.

İşletme çalışanlarının motive edilmeleri bir noktada onların da görüşlerinin alınmasına, onlara önem verildiğinin hissettirilmesine bağlıdır. Çalışanlara verilen önem özellikle hizmet işletmelerinin müşterilerine olumlu yansıyacaktır. Bir diğer yararı da dış çevrede yaşanan değişikliklere uyum sağlanması gerektiği zaman, çalışanların desteğinin alınmasını kolaylaştıracaktır. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere bakıldığında, bunların genellikle çalışanlara bireysel gelişim olanaklarının verilmesi, işletme kültürü ve işletmenin hedefleri, ücret ve yardımlar, yapılan iş, kişilerarası ilişkiler, çalışma hayatının kalitesi, yönetim şekli gibi konular olduğu görülmektedir⁶⁵.

İşletmelerin dış çevrelerinde oluşan değişime ayak uydurabilmelerini etkileyen iki önemli faktörden bahsetmek mümkündür. Bunlardan birincisi işletmelerin öğrenme kabiliyetidir, ikincisi ise işletmenin sahip olduğu kültür düzeyidir. 1990'lı yılların en çok tartışılan yönetim felsefelerinden biri olan **“öğrenen örgütler kavramında”**, insanlarda kullanılmayan büyük bir potansiyel olduğu, eğer çalışanların bireysel gelişimi canlandırılabilirse bu potansiyelin ortaya çıkarılabil-

⁶⁴ PATCHING, David: “Business Process Re-Engineering, Don't Scare The Horses”, MANAGEMENT SERVICES, V.39, N.4, April 1995, p.8.

⁶⁵ SARRAZIN, Eric: “Continuous Improvement Strategic Focus, Learning Process and People Make The Difference”, 6. Ulusal Kalite Kongresi, p.15.

leceği belirtilmektedir. Amaç ortaya çıkan bu potansiyeli takım çalışmasında eriterek, sinerjik bir etki yaratmak ve böylece inanılmaz bir gücün sahibi olmaktır⁶⁶.

İşletmelerin öğrenmeleri konusunda yenilikçi olmanın, sunulan mal ve hizmetlerin talepler doğrultusunda düzenlenmesinin ve tecrübe edinilen bilgilerin işletmenin geneline yayılmasının önemi büyüktür⁶⁷. Bu doğrultuda işletmeler bir yandan faaliyetlerine devam ederlerken, bir yandan da bilgilenme konusunda araştırma yaparlar ve elde ettikleri bilgileri tecrübeleriyle birleştirerek işletme içerisinde kullanıma sunarlar⁶⁸.

Yapılan birçok araştırma örgütlerin öğrenme kabiliyetleri ile motivasyon arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunun için örgütsel öğrenmeyi başarmak isteyen yöneticilerin motivasyon tekniklerini çok iyi bilmesi ve uygulaması gerekir. Örgütsel öğrenme statik bir süreç değil, dinamik bir süreci takip eder ve örgütün kuruluşundan faaliyetlerini sona erdirmesine kadar da devam eder. Dikkat edilmesi gereken husus; öğrenme sürecinin yavaşladığı durumlarda örgütün de performansının düştüğüdür⁶⁹.

Öğrenen örgüt yaklaşımında “**öğrenme**” esas olarak bir örgütün çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konularda yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu perspektiften bakıldığında örgütlerin şu şekilde gelişme gösterdikleri görülür:

Örgütlerin çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli “**bilen örgütler**”dir. Bilen örgütleri “**anlayan örgüt**” izlemiştir. Anlayan örgüt “**en iyi**” açısından bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgulayan örgüttür. Bu aşamayı izleyen üçüncü basamak “**düşünen örgüt**” olmuştur. Düşünen örgütün temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini işletmenin aksayan yönlerini düzeltici olarak görmesidir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa örgüt bunu düzeltecek, bir daha ortaya

⁶⁶ BAYER, Merve; ŞİVE, Ozan Çağım: “Öğrenen Organizasyonlar”, HUMAN RESOURCES, Kasım 1996, s.22.

⁶⁷ CERTO, Samuel C.: *Human Relations Today*, London, 1995, p.320.

⁶⁸ KARAGÖZOĞLU, Necmi: “Managerial Perspectives on Organizational Learning”, CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT, V.5, N.2, June 1996, p.124.

⁶⁹ ATAYETER, Coşkun: “Örgütsel Öğrenmenin Motivasyon ile İlişkisi (Öğrenen Organizasyon)”, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Mayıs 1997, s.235-236.

çıkmasını önleyecek önlemleri alacak, bunun için de gerekli modelleri ve önlemleri geliştirecektir. Son ve önemli aşama da ortaya çıkan “**öğrenen örgüt**”tür. Öğrenmeyi teşvik eden, personelin gelişimini ön plana alan açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüt olarak görülmektedir⁷⁰.

Dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmada etkili olan ikinci faktör; işletmenin sahip olduğu kültürdür. İşletme kültürünün varlığından söz edebilmek için, öncelikle işletmede yerleşmiş bir birlikte yaşama kültürünün varlığı gereklidir. Birlikte yaşama kültürü; kişilerin birbirini önyargısız dinleyebilmeleri, karşılıklı saygının duyulması, karşılıklı anlayış, ortak sorumluluk duyulması gibi konuları kapsamaktadır⁷¹.

Birlikte yaşama kültürünü geliştirmiş örgütlerde sağlam bir işletme kültüründen bahsedilebilir. İşletme kültürü; beklentileri oluşturur, davranışları yönlendirir ve sonuçları etkileyen kuralları koyar. İşletmenin sahip olduğu kültür seviyesi ya rekabet avantajı yaratır ya da işletmenin zayıf noktasını oluşturur. Kültür, ekip üyelerinin ortak deneyimleri sonucunda ve öğrenme süreçleri içinde gelişir. Genellikle işletmenin kuruluşundan itibaren ilk beş ya da on yıl içinde yerleşir. Başlangıçta kültür işletmenin kurucusunun ve liderinin kişiliğini yansıtır. İşletme büyüdükçe ve zamanla liderle çalışanların davranışları dış etkilerle birleşir ve sonuçta işletme ya kültürünü devam ettirir ya da değiştirir.

Günümüzde işletmelerin değişim yaratma çabalarının %80'i başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bunun başlıca nedeni statükoyu tehdit eden gelişmelere karşı direnen “**bizim burada işler böyle yapılır**” kültürüne sıkı sıkıya bağlı kalmaktadır. Eğer işletmenin temel kültürünü değiştirmeye yönelik tüm yönetmelikler, yapısal değişiklikler, yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, çalışanları yetkilendirme ya da kendi kendini yöneten ekipler kurma çabaları sonuca ulaşma niyetiyle yapılmamışsa, bu çabalar başarısızlıkla sonuçlanacaktır⁷².

⁷⁰ AKDEMİR, Ali: a.g.e., s.205-206.

⁷¹ KALDER: *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul, 1997, s.46.

⁷² ADAMS, Bill; ADAMS, Cindy: “Şirket DNA’sı: Genetik Kod”, EXECUTIVE EXCELLENCE, Y.1, S.6, Eylül 1997, s.11.

Oteller açısından yönetim yaklaşımları ve örgüt yapısındaki değişikliklere bakıldığında bilimsel yönetim yaklaşımlarının kullanılmaya başlanmasının 20. Yüzyılın ortalarına kadar geldiği görülür. Bu döneme kadar faaliyet gösteren işletmelerin küçük işletmeler ve daha ziyade aile işletmeleri olması, yönetim tekniklerinin uygulanmasını endüstri işletmelerine göre geciktirmiştir. Bu dönemde otellerin yönetimleri daha çok işgören olarak işe başlamış garson ve aşçıların zamanla şef veya müdür olarak görev yapan kişiler olmasıyla gerçekleştirilmiştir.

Otel işletmeleri değişen ekonomik ve sosyal koşullara paralel olarak özellikle 1950'li yıllardan itibaren kapasitelerinin, imkânlarının ve sayılarının işleyişlerinde büyük değişiklikler göstermişlerdir.

Özellikle 1950'li yıllardan sonra klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarının işletme yönetiminde yetersiz kalmaları sonucunda modern yönetim anlayışına geçilmiştir. Bu anlayışla beraber işletmelerin örgüt yapıları bir sistem olarak ele alınmış ve örgüt yapısının yönetim sürecinde çeşitli dış etkenlerden işin niteliği, kullanılan teknoloji, işgörenlerin özellikleri ve arzulanan amaçlar ölçeğinde etkileneceği yaklaşımı gözönünde tutulmuştur.

Günümüzde otel işletmelerinin kapasitelerinin ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyümesi, örgüt yapılarının hızla karmaşık bir hale gelmesi, sundukları ürün çeşitliliği ve hizmetin değişkenliği ve aynı zamanda rakip işletmelerle olan ilişkileri sürekli takip etmek zorunluluğu, yöneticileri ister istemez işletme faaliyetlerini çevrelerinde ve kendi kontrolleri dışında meydana gelen olaylarla bütünleştirerek çözmek zorunda bırakmıştır⁷³.

Oteller bahsi geçen değişimlerle karşılaşmaları sonucunda çeşitli çözüm yollarına başvurmuşlardır. Bunlardan bir tanesi örgüt yapılarının gözden geçirilmesidir. **Böyle bir yönetime başvurulmasının başlıca üç ana nedeni vardır:**

⁷³ ŞENER, Burhan: a.g.e., s.37-57 arası özetlenerek alınmıştır.

1. Dünya'daki tüm pazarlarda ve coğrafik bölgelerde giderek artan bir rekabet çevresinin oluşması,
2. Otel müşterilerinin, ödedikleri paranın karşılığını görmek istemeye başlamaları,
3. Otellerin de faydalanabileceği, bilgi teknolojisinde görülen yeniliklerin varlığı.

Otellerin bugünkü örgüt yapıları incelendiğinde hemen hemen hepsinin fonksiyonel (bölümleşme) şeklinde bir örgüt yapısına sahip oldukları görülmektedir. Aynı işleri yapan veya aynı yeteneklere sahip kişiler gruplanarak bir bölüm içerisinde faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu tür bir düzenlemenin amacı; kişilerin parçalara ayrılmış işleri, bütün halindeki işlere göre daha çabuk ve kolay yapabilmelerinin hesaplanmış olmasıdır. Bu tarz bir çalışma, kişilere yaptıkları işlerde uzmanlaşmayı sağlamasına rağmen, monotonluk, işten soğuma gibi sorunlara sebep olmaktadır.

Fonksiyonel örgütlenmenin avantajları olarak;

1. Kaynaklardan etkili bir şekilde faydalanma,
2. Derinlemesine beceri geliştirme,
3. İleriye dönük kariyer

imkânları sayılabilir. Bu kadar avantajlı olmasına rağmen fonksiyonel örgütlenmenin birtakım dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlı yönler bugün özellikle otellerde büyük sorunlara yol açmakta ve çalışanların tatminsizliğine neden olmaktadır. Örneğin, önemli kararların üst yönetime danışılması ve merkeziyetçiliğin sürmesi, otelin bölümleri arasında yaşanan koordinasyon sorunları, herkesin sadece yerine getirmekle yükümlü olduğu işleri yapması ve süreçleri oluşturan diğer işlemler ve dolayısıyla sorunlarla ilgilenmemeleri sayılabilir. Sonuçta, her bir bölüm gerçekleştirmek istediği özel görev etrafında örgütlenmektedir. Bölümler kazandıkları tecrübeleri diğer bölümlerle paylaşabilme şansına çok az sahip olabilmekte, ayrıca çalışanlar açısından bakıldığında kişilerin çalıştıkları bölüm ya da otelin tamamına olan katkılarının ne olduğunu tam olarak anlayamadıkları görülmektedir.

Otel ürünlerinin modalarının çabuk değişebildiği, müşterilere sunulan hizmetlerin çeşitlilik içermesi ve bu hizmetlerin genellikle birden fazla bölümün işbirliğini gerektirdiği, yaşanan bazı sorunların önceden hesaplanmadığı, ortaya çıkan sorunların müşteriler otelden ayrılmadan önce çözülmesi gerektiği, sunulan hizmetlerin birçoğunun soyut olması, hizmetlerin uyumlu ve tutarlı olmasının zorunluluğu, doluluk oranlarında yaşanan dalgalanmaların otel faaliyetleri üzerindeki etkileri, özellikle yüksek sezonda yoğun işyükünün olduğu dönemlerde işlerin part-time çalışan kişilerce takviye edilmesi gerçeği gibi durumlar gözönünde tutulduğunda, otellerin bugün için sahip oldukları iş süreçlerinde ve gerekiyorsa örgüt yapılarında değişikliklere gitmeleri gerekebilmektedir. Daha esnek bir örgüt yapısı, daha müşteri odaklı iş süreçlerine sahip olmaları faydalı olacaktır.

Otellerin yaşadıkları sorunları çözümlmek üzere bugüne kadar iki yola başvurdıkları görülmüştür. Bunlardan birincisi otel içerisinde genel düzeni sağlayan ve bölümlerarası ilişkileri koordine eden sektördeki en iyi genel müdürlerin istihdam edilmesi politikasıdır. Ancak bu tür bir politika özellikle büyük otellerdeki gün geçtikçe karmaşılaşan ve çeşitlenen faaliyetler karşısında genel müdürlerin bu işlerin altından gerektiğince kalkamamalarıyla sonuçlanmaktadır. Bu durumun bir diğer nedeni de, genel müdür konumuna gelen kişilerin en fazla 1-2 bölümü tanıyarak göreve gelmeleri sonucu diğer bölümlerin faaliyetlerine hakim olamamalarıdır. İkinci yol ise; birlikte çalışacak, bölümlerarası ilişkileri koordine edecek komitelerin oluşturulması düşüncesidir. Ancak bu tür bir uygulama ise, hem zaten karmaşık ilişkilere sahip otel işletmelerini daha da karmaşılaştıracak, hem de zaman kaybına yol açacaktır. Dolayısıyla bugün için iş süreçlerini karmaşık halden kurtarabilmek amacıyla otellerin süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması yoluyla, süreçlerin daha sade hale getirilmesi ve süreç performanslarının artırılması önerilmektedir⁷⁴.

Otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetlerde kalite üst sınırının tesbit edilmesi güçlüğü açısından yaklaşıldığında; geçmişteki yönetim yaklaşımlarından

⁷⁴ NEBEL III, Eddystone C; RUTHERFORD, Denney; SCHAFFER, Jeffrey D.: "Reengineering The Hotel Organization", The Cornell Quarterly, Cornell University Publishing, V.: 35, No: 5, October 1994, p.88-89.

farklı özelliklerin ortaya konulması, yaşanan sorunların daha geniş bir çerçevede ele alınması, geleceği hedefleyen, sürekli gelişimi savunan, tüm iletişim kanallarını açık tutan, çalışanlarla iki yönlü iletişimi sağlayan bir anlayışın otel işletmelerinde uygulanmasının gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır⁷⁵.

1.5.2.3. İşletmelerdeki Çalışma Ortamı Değişiklikleri

Klasik yönetim anlayışından bu yana süregelen aşırı derecede işbölümü ve uzmanlaşma, standartlaştırılmış iş, araç, yöntem ve süreleri, yakın denetim ve maddi ödüllendirme sistemleri neo-klasik yönetim düşüncesiyle son bulmuş ve bugünkü çalışma hayatının kalitesi kavramının temelleri atılmıştır. Günümüzde çalışma ortamını belirleyen faktör, çalışma hayatının kalitesi ve bunun içinde işletme çalışanlarına verilen önemdir.

Çalışma hayatının kalitesi kavramı çalışanların iş ve çalışma şartlarının iyileştirilmesine yöneliktir. Bu iyileştirme teknik ve ekonomik iyileşmenin yanısıra daha ağırlıklı olarak beşeri kapasitenin kullanılması ve geliştirilmesine olanak tanınması, işletmede sosyal bütünleşme gibi sosyal iyileşme alanını kapsamaktadır. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve uyum sağlamalarına olanak tanınması, iş güvenliğinin sağlanması, daha iyi işbirliği, verimde artış, artan kârlılıktan herkesin yararlanmasını sağlayacak bir ödül sisteminin kurulması ve çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmalarının sağlanması sözkonusudur⁷⁶.

Kalitenin artırılması, sıfır hataya yönelmek, verimlilik artışı sağlamak konuları işletmelerin bugün için ilgilendikleri çalışmaları oluşturmaktadır. Bu düşünceyle gelişmiş ülkeler başta olmak üzere, çalışma biçimleri hızlı bir şekilde değiştirilmektedir. Gerek çalışma süreleri, gerekse esneklik uygulamaları bağlamında önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması ve motivasyonunun verimlilik/kalite odaklı çalışmaya yol açacak şekilde gerçekleştirilmesi öne çıkan konuların başında gelmektedir. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi

⁷⁵ ŞENER, Burhan: a.g.e., s.57-58.

⁷⁶ ATAMAN, Göksel: "Değişim Mühendisliği; Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılmasına Hizmet Eden Bir Araç mı? İşten Çıkarmalar İçin Hazırlanan Bir Zemin mi?", ÖNERİ, C.1, S.6, Ocak 1997, s.83.

yaklaşımlarının uygulanabilmesi, insan ilişkilerinin geliştirilmesi, katılımcı yönetim uygulamalarının yaşama geçirilebilmesi için mevcut yönetsel yaklaşımların sorgulanması gerekmektedir⁷⁷.

Bilindiği üzere işletmelerin çalışmalarını etkileyen iki faktör sözkonusudur⁷⁸:

1. İç Faktörler,
2. Dış Faktörler.

İÇ FAKTÖRLER

- Çalışanların nitelikleri
- İşin özelliği
- Liderlik biçimi
- Ekip çalışması
- İşletmenin tecrübeleri

DIŞ FAKTÖRLER

- Sosyo-kültürel yapı
- Demografik şartlar
- Ekonomik şartlar
- Teknoloji
- Hükümet
- Sendikal talepler
- Ürünün sezonluk niteliği
- Yatırımcılar
- Ekolojik şartlar
- İklimsel şartlar

Burada, dış faktörler adı altında belirtilen faktörler birleşerek çalışmanın başlangıcında değinilen makro çevre etkenlerini meydana getirmiştir. İç faktörler ise daha sonra detaylı olarak incelenecek olan sistemler içerisinde değerlendirilebilir. Burada sistemler olarak adlandırılan yönetim, sosyal, teknik ve davranış sistemleridir.

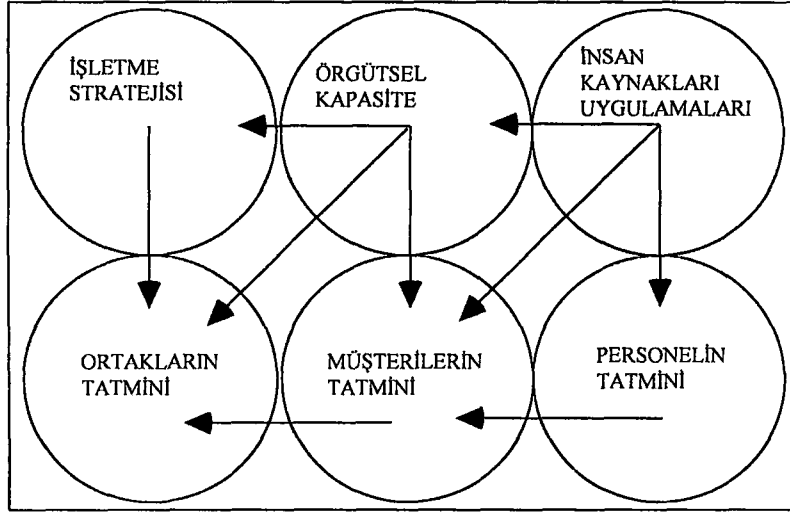
İşletmeler iç ve dış faktörleri gözönünde bulundurarak kendi politikalarını oluştururlar. Politikalarını oluştururken dış faktörlere dikkat etmekle birlikte denetimleri altında olan iç faktörler üzerinde daha fazla dururlar.

İşletmelerin politikalarının gerek planlanmasında gerekse uygulanmasında birbirleriyle ilişkili olan bazı tarafların varlığı sözkonusudur. Taraflar arasındaki

⁷⁷ TÜRKMEN, İsmail: a.g.e., s.6.

⁷⁸ SEKIOU, Lakhdar: *Gestion du Personnel*, Montreal, 1986, p.59.

ilişkiler uygulamaları, uygulamalar da sonuçları etkiler. Taraflar arasındaki ilişki Şekil 2'de gösterilmiştir⁷⁹.



(Kaynak: YEUNG-BERMAN, a.g.e., s.328)

Şekil 2: İşletmedeki Taraflar Arasındaki İlişkiler

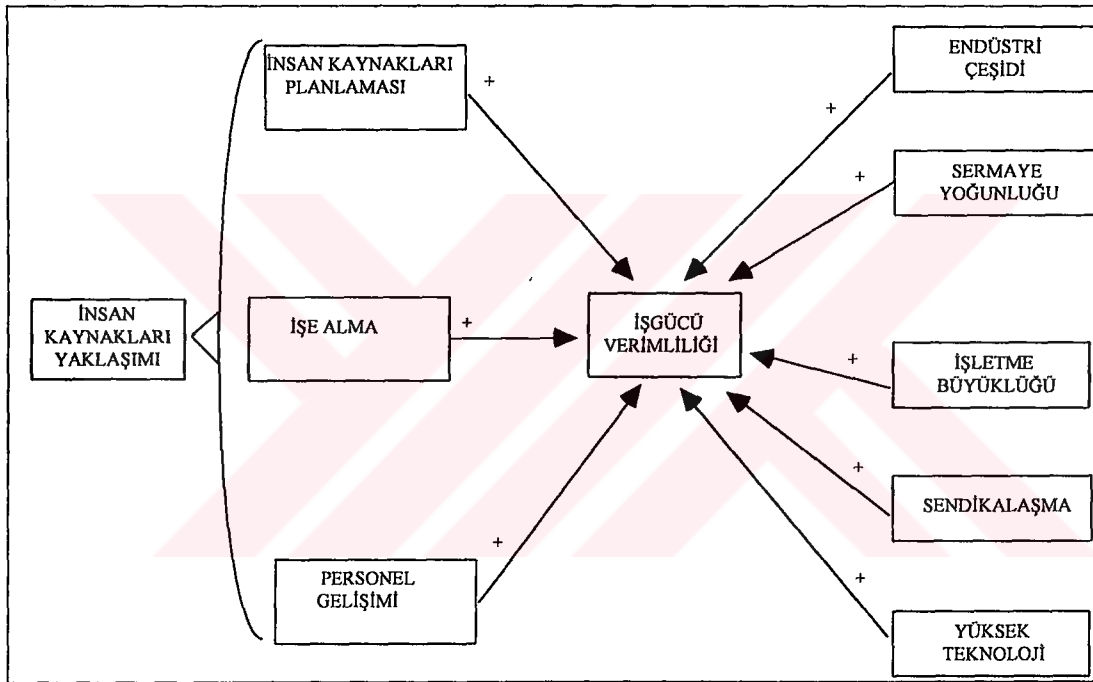
Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, işletme stratejisi işletmenin kapasitesine ve daha önce bahsedilen dış çevre şartlarına göre belirlenmektedir. İşletmelerin belirledikleri stratejilerine göre insan kaynakları uygulamaları, personelin tatmini, müşterilerin tatmini ve sonuçta da ortakların tatmini konuları şekillenecektir. Burada kilit noktayı özellikle insan kaynakları uygulamaları oluşturmaktadır. Eğer işletmeler başarıya ulaşmak istiyorlarsa bunun çalışanlarına verdikleri önemden geçtiği bilmek durumundadırlar. Bu noktada işletmelerde insan kaynakları yönetimi anlayışı içerisinde birtakım uygulamalara girişmeleri gerekmektedir. Öncelikle insan kaynaklarına yönelik uygulamalarını işletme stratejileriyle bütünleştirmeleri ve bu uygulamalarla ilgili bakış açılarını değiştirerek uygulamaların sadece programlardan ibaret olmadıklarını, işletme içerisindeki ilişkileri yansıttıklarını görmeleri gerekmektedir. Bunun dışında insan kaynakları departmanının da işletme içerisindeki öneminin artırılması ve işletme genelinde yürütülecek değişim çalışmalarında bu departmanın kritik bir önemi olduğunun anlaşılması gerekmektedir⁸⁰.

⁷⁹ YEUNG, Arthur K.; BERMAN, Bob: "Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance", V.36, N.3, Fall 1997, p.327-328.

⁸⁰ EHRLICH, Clifford J.: "Human Resource Management: A Changing Script for A Changing World", HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, V.36, N.1, Spring 1997, p.87.

İnsan kaynakları uygulamalarında bir diğer önemli nokta da insana verilen önem ve yapılan yatırımdır. İnsana yapılan yatırım işe alma aşamasından başlar, işbaşı ve kapsamlı eğitim çalışmalarıyla devam eder. İşletmeler insan ögesine yaptıkları yatırımı müşteri tatmini ve bağlılığı, personel devir hızında azalma, verimlilik artışı gibi sonuçlar olarak geri alacaklardır.

Şekil 3'te insan kaynakları uygulamaları içerisinde insan ögesine yapılan yatırım gösterilmektedir⁸¹.



(Kaynak: Marianne J. KOCH; Rita G. Mc GRATH: "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter", Strategic Management Journal, V.17, N.5, May 1996, p.338.)

Şekil 3: Üretim Faktörlerinden İnsan Ögesine Yapılan Yatırım

Toplumsal boyutta çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi, çalışanların haklarının korunması ve geliştirilmesi, değişikliklere daha kolay uyum sağlanması için

⁸¹ KOCH, Marianne J.; Mc GRATH, Rita G.: "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, V.17, N.5, May 1996, p.338.

gerekmektedir. İşletme bazında da yöneten ve yönetilen ilişkileri ve yönetim-sendika ilişkileri geliştirilmelidir. Bu iyileştirme çalışmaları örgütlerde katılımcı yönetim uygulamalarının başarısı için önemli bir ön koşuldur⁸².

1.6. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ ANLAYIŞI, KALİTE HEDEFLERİ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

İşletmeler dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşılık kendi faaliyetlerini tekrar gözden geçirme gereksinimi duymuşlardır. Dolayısıyla hem rekabet halinde oldukları işletmeleri gözlemlemişler, hem de özellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan ve kendilerini de etkileyen yeni yönetim yaklaşımlarına ilgi duymuşlardır. Bu yaklaşımlardan bir tanesi toplam kalite yönetimidir (TKY).

Yönetim düşüncesine yepyeni bir boyut getiren toplam kalite yönetiminin özünü oluşturan en önemli ilke “**müşteri odaklı yaklaşım**” ilkesidir. Bu, TKY’nin uzun dönemde işletmeye en yüksek katkı sağlayan ilkesidir. Bu ilkeyle anlatılmak istenen, işletmelerin belirli hedefler doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirirken ilişkide bulunduğu tüm iç ve dış müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini zamanında, en doğru şekilde ve en düşük maliyetle karşılayabilmesidir. **İç müşteriler**, işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ya da dolaylı katkı sağlayan tüm işletme çalışanları, yani işletmenin insan kaynaklarıdır. Öte yandan **dış müşteriler** ise sözü edilen ürün ve hizmetlerden yararlanan, işletmeye üretim için mal ve hizmet sağlayan ve işletmenin dış çevresini oluşturan diğer tüm kişi ve kuruluşlardır⁸³.

Kalitenin klasik tanımı “**standartlara uygunluk**”tur. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamakta, kalite “**müşterilerin ihtiyaçlarına uygunluk**” olarak düşünülmektedir⁸⁴. Dolayısıyla toplam kalite yönetimini; müşterinin mevcut ve gelecekteki

⁸² TÜRKMEN, İsmail: a.g.e., s.6.

⁸³ SEYMEN, Oya A.; BOLAT, Tamer: “Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, 13-15 Aralık 1996, s.244.

⁸⁴ KÜÇÜKTOPUZLU, Faik: “Otel İşletmelerinde Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi Uygulamaları”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, 13-15 Aralık 1996, s.39.

beklentilerini tam ve ekonomik bir şekilde karşılamak amacıyla tüm çalışanların katılımı ile ve çalışanların sürekli geliştirilmesini öngören, çevreye saygılı bir yönetim anlayışı olarak görmek mümkündür. Bu amaçla,

1. Müşteri odaklı yaklaşım,
2. Katılımcılık,
3. Hedef birliği,
4. Çalışanların yüksek motivasyona sahip olmaları,
5. Dinamiklik

sözkonusudur. Hedef topyekün mükemmelleşme olup, tüm çalışanların katılımını sağlamak şarttır⁸⁵.

İşletmelerde kalite yönetim sisteminin yapılandırılmasında organizasyon ve dokümantasyon ile ilgili konular önemlidir. Yine, yaygın ve sürekli eğitim, karar alma gücü, katılımcılık, motivasyon, iletişim etkinlikleri de toplam kaliteye ulaşmada etkindir. TKY tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini gerektirecektir. Bu çabalar ise sonuçta müşteri memnuniyeti olarak geri dönecektir⁸⁶.

Toplam kalite yönetiminde müşteri odaklı olunmakla birlikte, müşterinin görüşlerinden de faydalanma sözkonusudur. Amaç müşterinin beklentilerinin de ötesine geçmektir. Bu tarz bir yaklaşımla müşterinin beklediği, razı olduğu kalitenin ve fiyatın ötesine geçilmiş olunur⁸⁷.

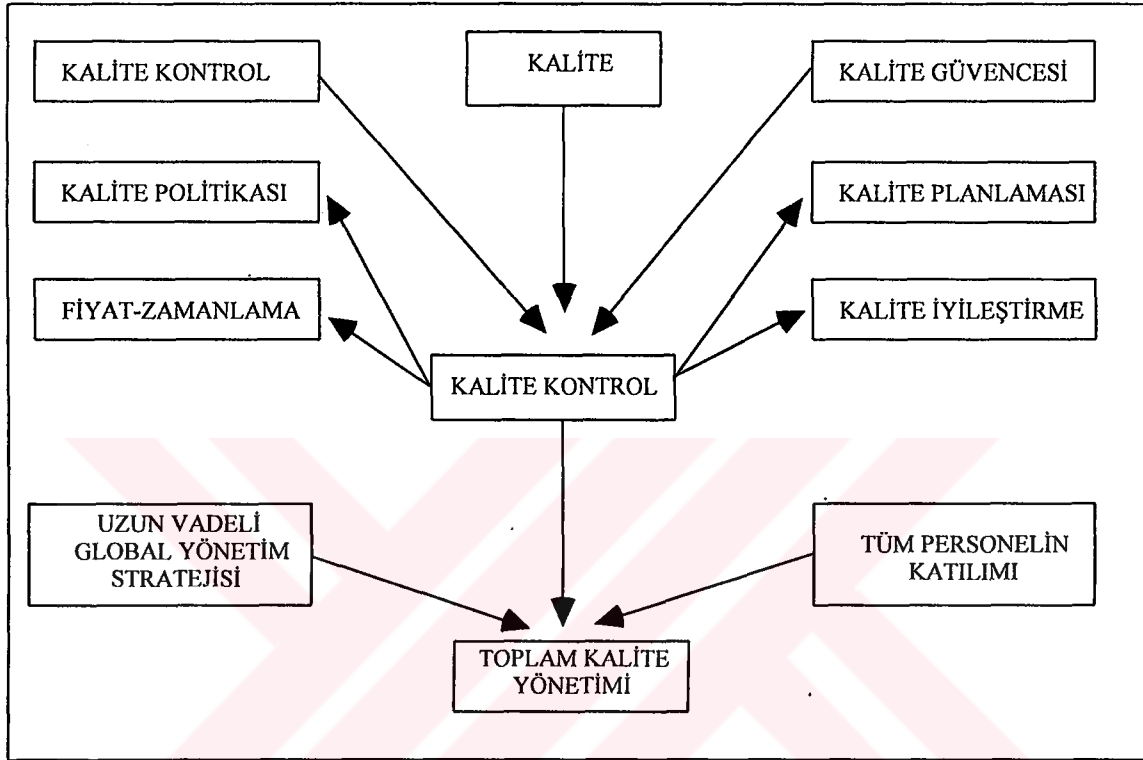
Toplam kalite yönetiminde müşteri odaklılığın yanısıra, sürekli araştırma, geliştirme ve takım çalışmasına gereksinim vardır. Eğitim için kaynak ayrılması, takım çalışması ve sürekli geliştirme ortamının işletmede sağlanması, ancak işletmenin üst yönetiminin göstereceği liderlik biçimiyle ve kaliteye adanmış bir tutumun sergilenmesiyle mümkün olacaktır. İşletmelerin dinamiğini yansıtması

⁸⁵ AKDEMİR, Ali: a.g.e., s.299.

⁸⁶ MARŞAP, Akın: "Toplam Kalite Yönetiminin Başarılmasında Yaratıcı Düşünce Vizyonunun Önemi", Kara Harp Okulu Öğretim Başkanlığı, s.5.

⁸⁷ AKDEMİR, Ali: a.g.e., s.303.

bakımından sürekli gelişme, problem çözme, önsezi ve yaratıcılık gerektiren birçok çalışmayı içerir ve bu çalışmalar daima çok iyi belgelendirilmiş metodlarla desteklenir. Şekil 4'te toplam kalite yönetimi çalışması gösterilmektedir⁸⁸.



(Kaynak: Y.KIPÇAK: "ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi", MESS Yayınları, İstanbul, 1993, s.18)

Şekil 4: Toplam Kalite Yönetiminin Çok Yönlü İletişimi

Toplam kalite yönetiminde hedef işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi olmakla birlikte, işletme süreçlerinin köklü bir biçimde değiştirilmesi (değişim mühendisliği)nden de ortaklaşa yararlanılabilir⁸⁹.

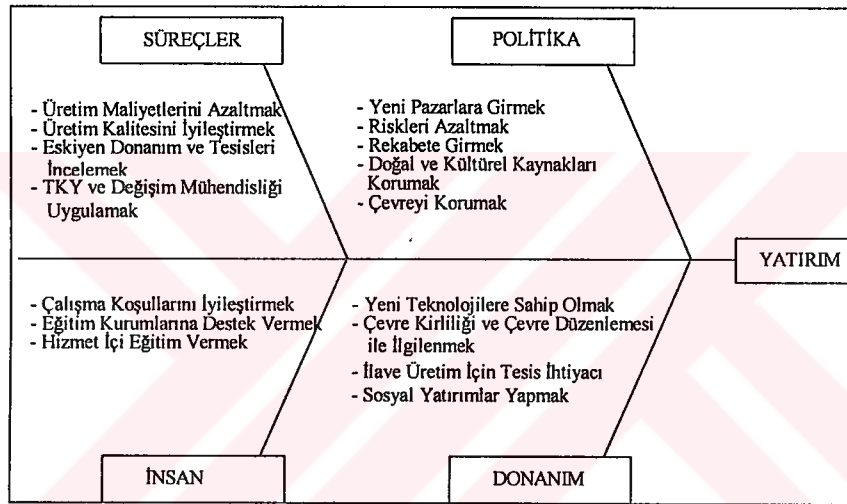
Gerek süreçlerin sürekli iyileştirilmesi çalışmalarında, gerekse süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanması çalışmalarında amaç aynıdır. Her iki çalış-

⁸⁸ MARŞAP, Akın: a.g.e., s.7.

⁸⁹ KELADA, Joseph N.: *Integrating Reengineering with Total Quality*, ASOC Quality Press, Milwaukee, 1996, p.73.

mada da süreçler müşterilerinin gereksinimlerinden yola çıkılarak geriye doğru incelenir. Aralarındaki fark ise; sürekli iyileştirmede hedef yapılanı daha iyi yapmaktır. Ancak değişim mühendisliğinde süreçlerin iyileştirilmesi bir kenara bırakılarak o sürecin tamamen değiştirilmesi söz konusudur⁹⁰.

Buraya kadar anlatılanlarda işletmelerin değişime uyum sağlamalarının zorunlu olduğu, bu çabalar içerisinde özellikle de insana yapılan yatırım başta olmak üzere birçok konuda yatırım yapılması gerektiği belirtilmiştir. Esasen işletmelerin yatırım yaptıkları alanlar dört başlıkta toplanabilir. Bunlar; süreçler, politika, insan ve donanımdır. Şekil 5'te işletmelerin yatırım kararlarını etkileyen faktörler belirtilmiştir⁹¹.



(Kaynak: Zeynep A. DÜREN, a.g.e., s.80)

Şekil 5: İşletmelerin Yatırım Alanları ve Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler

Geçmiş dönemlerde bir ürün veya hizmetin spesifikasyonlara uygunluğu (standartlar) ve güvenilirlik olarak tanımlanan kalite, bugün giderek genişlemiş, müşterinin ürün veya hizmetten beklentisi ile gerçek hizmeti algılayışı arasındaki fark ve sonuca ulaşabilmek için yapılan sistemli hareketlerin kalitesi olarak tanımlanmaya başlamıştır. **Artık kalite teknik bir kavram olmaktan çıkmış, daha**

⁹⁰ HAMMER, Michael; CHAMPY, James: a.g.e., s.43-44.

⁹¹ DÜREN, Zeynep A.: *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Basım Yayım, İstanbul, 1990, s.80.

çok stratejik bir kavram haline gelmiştir. Geçmişteki kalite anlayışına bugün müşteri tatmini boyutu da eklenmiştir⁹².

Kaliteye ilişkin tanımlar genellikle işletmelerin toplam çıktılarına dayanmaktadır. Fakat çıktılar; mamul veya hizmet bileşenlerinin karışımından oluşmaktadır ve her işletmenin her bir çıktı bileşeni için farklı, uygun bir kalite tanımı belirlenebilmekte ve daha sonra ortak bir tanım oluşturulabilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticileri de işletmelerinin çıktılarının kalitesini sağlayabilmek için farklı kalite tanımlarını kavramayı ve birleştirmeyi öğrenmek durumundadırlar.

İşletmelerin çıktıları ürün (mal) ya da hizmet karışımından oluşmaktadır. Ancak, kaliteyi yalnızca ürün ya da hizmet açısından tanımlamak yerine, işletme çıktısının her bir ürün ve hizmet bileşeni için geçerli ve uygun tanımlarını birleştirmek daha uygun olacaktır. Bu bağlamda, daha önce bahsedilen hizmetleri ürünlerden ayıran özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hizmet üretimi elle tutulamaz, soyut çıktılar sağlamaktadır.
- Hizmet üretiminde çıktılar dayanıklı değildir, stoklanamaz, aktarılamaz ve üretildiği anda tüketilir.
- Hizmet üretiminde müşterinin sürece katılımı, yani hizmeti sunan ile alanın karşı karşıya olması çoğunluktadır.
- Hizmet üretimi genellikle emek-yoğundur.
- Hizmet, satın alınmadan önce denenemez.
- Hizmeti sunan kişilerin sağduyu ve hizmet hakkındaki kararları önemlidir.
- Beceriler, doğrudan müşteriye satılır.

Görüldüğü gibi ürünü hizmetten ayıran belirgin özellikler çıktının somutluğu ve standartlaştırılabilmesinin daha kolay olmasıdır. Hizmet çıktıları için kalite tanımı, her bir müşterinin beklentisinin karşılanması ve aşılması olmaktadır. Dikkat edilmesi gereken nokta, ürün ve hizmet sunumu arasında farklar bulunmasına rağmen

⁹² TIRPANCI, Mehmet: "Bilgi Teknolojisi Alanında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve İyileştirilmesi", 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, KALDER, İstanbul, s.72.

çoğu zaman ikisinin birbirini tamamlaması özelliğidir. Dolayısıyla kalite sözkonusu olduğunda, ürün ve hizmet kalitesinin birlikte ele alınması daha faydalı olacaktır⁹³.

Hizmeti üründen ayıran ve müşterinin verilen hizmetin kalitesiyle ilgili yorumunu büyük ölçüde etkileyen en önemli özelliği, hizmetin gerçekleştiği anda hizmeti alan (müşteri) ile hizmeti sunan (işletme ve hizmet personeli) arasında oluşan yüzyüze ilişkidir. Bu ilişki verilen hizmetin kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu ilişki anı hizmet sağlayıcının müşteriye hizmet kalitesi konusunda ikna edebileceği bir fırsat anıdır. Eğer verilen hizmetle ilgili bir sorun olursa bunu düzeltmek için bu an bir fırsattır. Müşteri hizmet ortamını terkettikten sonra yanlışığın düzeltilmesi müşteri üzerinde beklenen etkiyi yaratmayacaktır. İşletmeler ne kadar mükemmel bir hizmet sistemi kurarlarsa kursunlar, müşteriyle yüzyüze geldiklerinde hizmetin sunulduğu anda müşteriye ne sunarlarsa, hizmetin kalitesi o olmaktadır.

Bir diğer önemli özellik de, müşterinin hizmet kalitesini sadece hizmetin sonucuna göre değerlendirmemesidir. Aynı zamanda hizmet süreci yani hizmetin nasıl sunulduğu da hizmet kalitesi açısından önemlidir⁹⁴.

Kaliteli hizmet sunumunda işletmelerin gözönünde bulundurması gereken faktörler konusunda Zeithaml ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre, hizmet kalitesini belirleyen 10 boyut bulunmaktadır (Parasuraman-Zeithaml-Berry 1985: 41-50). Bunlar⁹⁵:

1. **Güvenilirlik:** İşletmenin gösterdiği performansta ve hissettirdiği güven duygusunda istikrar sağlanması. Örneğin; hesapların doğru olması, müşteriyle ilgili her türlü kayıtların tutulması, hizmetin beklenen zamanda yerine getirilmesi gibi.
2. **İlgilenme ve yardımcı olma:** İşletme personelinin daima ilgilenme ve yardımcı olma isteğine sahip olması. Örneğin; müşterilerden gelen şikâyetlerle anında ilgilenilmesi ve çözüm bulunması, dakik hizmetin verilmesi.
3. **Yeterlilik:** Müşterilere hizmet verilirken gerekli olan bilgi ve niteliklere sahip olunduğunun gösterilmesi. Örneğin; müşteriyle temasta olan personel

⁹³ DOĞAN, Üzeyme; DOĞAN, Özlem İ.: a.g.e., s.42.

⁹⁴ TIRPanci, Mehmet: a.g.e., s.73.

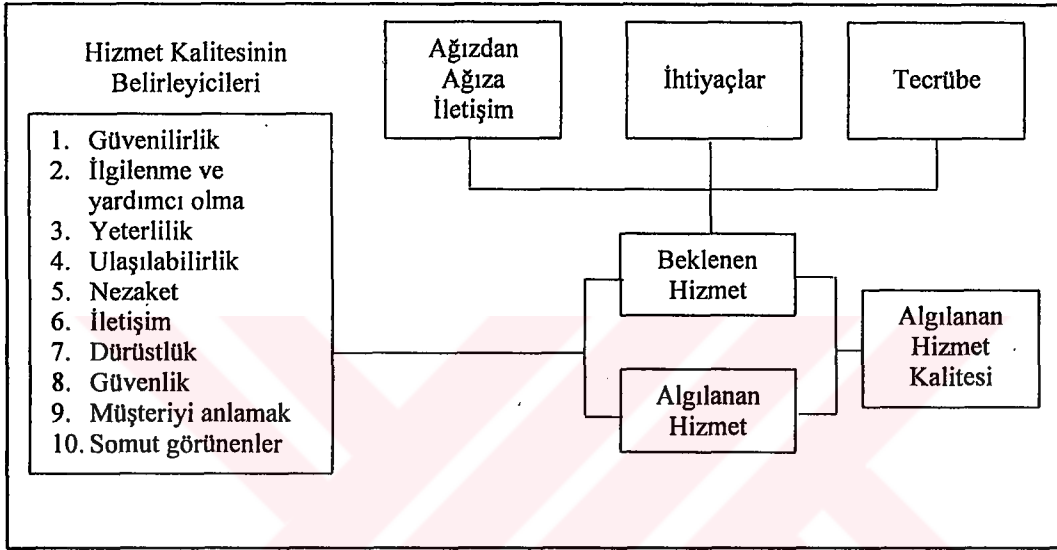
⁹⁵ CHUNG, Beth G.: "Collecting and Using Employee Feedback", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, V.38, N.5, October 1997, Cornell University, p.53.

başta olmak üzere destek hizmeti veren personelin de yeterli bilgi ve niteliğe sahip olması.

4. **Ulaşılabilirlik:** Kolaylıkla ulaşılabilme ve her türlü hizmeti alabilme imkânlarının sağlanması. Örneğin verilen hizmetlerde müşterilerin fazla bekletilmemeleri, uygun çalışma saatlerinin belirlenmesi.
5. **Nezaket:** Müşteriyle temasta olan personelin kibar, saygılı, ilgili ve samimi olmasının sağlanması. Örneğin, müşteri lehine bakış açısına sahip olunması, müşteriyle temas eden personelin temiz ve düzenli görünümüne sahip olması.
6. **İletişim:** Müşteriyle sürekli iletişim halinde olunması ve müşterilerin düşüncelerine önem verilmesi. Örneğin; verilen hizmetler konusunda müşterilerin bilgilendirilmesi, müşterilere sorunlarıyla ilgilenildiğinin hissettirilmesi.
7. **Dürüstlük:** Müşteriye güvenebilme, inanma ve dürüst olma hislerinin verilmesidir. İşletmeler dürüstlük inancını piyasada sahip oldukları ürünleriyle, personelinin göstereceği davranışlarla yerleştirebilir.
8. **Güvenlik:** Her türlü tehlikeden, risklerden veya şüphelerden uzak olunmasıdır. Örneğin; işletmelerde fiziksel önlemlerin alınması, finansal güvencelerin verilmesi.
9. **Müşteriyi anlamak:** İşletmelerin müşterilerini anlamaya çalışmak için çaba göstermeleri. Örneğin; müşterilerin özel isteklerinin bilinmesi, müşterilere bireysel hizmetlerin verilmesi.
10. **Somut görünenler:** Sunulan fiziksel ortamdır. Örneğin; çalışma ortamı, personelin görünümü, hizmet verilirken kullanılan malzeme, teçhizat, verilen hizmetin fiziksel görünümü gibi özellikleri kapsar.

Yukarıda bahsedilen ve işletmeler tarafından verilen hizmetlerin kalitesini önemli ölçüde belirleyen bu faktörlere önem göstermek günümüz işletmeleri için vazgeçilemez hale gelmiştir. Zira müşteriler doğrudan ya da dolaylı olarak işletme ve sunduğu mal ve hizmetler hakkında edindiği bilgilerin geçerliliğini bizzat kendisi test etmek isteyecek ve bu amaçla işletmeyle temasa geçecektir. İşletme ve sunduğu ürünlerle (mal ve hizmetleri) ilgili deneyime sahip olduktan sonra deneyim öncesi

duyumlarını ve deneyimden edindiği bilgileri tartacak ve bundan bir sonuç çıkaracaktır. Sonucun olumlu olması; işletme açısından müşteri bağımlılığı, olumlu reklam ve daha çok müşteri çekme gibi sonuçları doğurabilecektir. Müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesi şu şekilde gösterilebilir⁹⁶:



(Kaynak: A. PARASURAMAN, Valerie ZEITHAML, L.Leonard BERRY: "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, XLIX, Fall, 1985, p.48)

Şekil 6 : Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri

Çeşitli beklentilerle işletmeye gelen müşterilerin beklentilerinin, ihtiyaçlarının karşılanabilmesi işletmeler için kritik bir faktör olan işletme bağımlılığının sağlanması açısından önemlidir. Dolayısıyla işletmelerin yapmaları gereken kalite sistem elemanlarını yeterli kontrolü sağlamak için yapılandırmak ve hizmet kalitesini etkileyen tüm süreçleri güvence altına almaktır. Müşteriler tarafından faydalanılan hizmetin kalitesi direkt olarak bu süreçler tarafından etkilenir ve devamlı olarak geri

⁹⁶ ÜNLÜÖNEN, Kurban; YÜKSEL, Sedat: "Turizm İşletmelerinde Buluşmalarının Algılanan Hizmet Kalitesine Etkileri", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi (Hafta Sonu Semineri III), 13-15 Aralık 1996, Nevşehir, s.108.

besleme (feed-back) vasıtasıyla artırılır. Kaliteyle ilgili geribesleme aynı zamanda kalite ağı içerisinde birbirlerini etkileyen elemanlar arasında da kurulmalıdır. Buna göre;

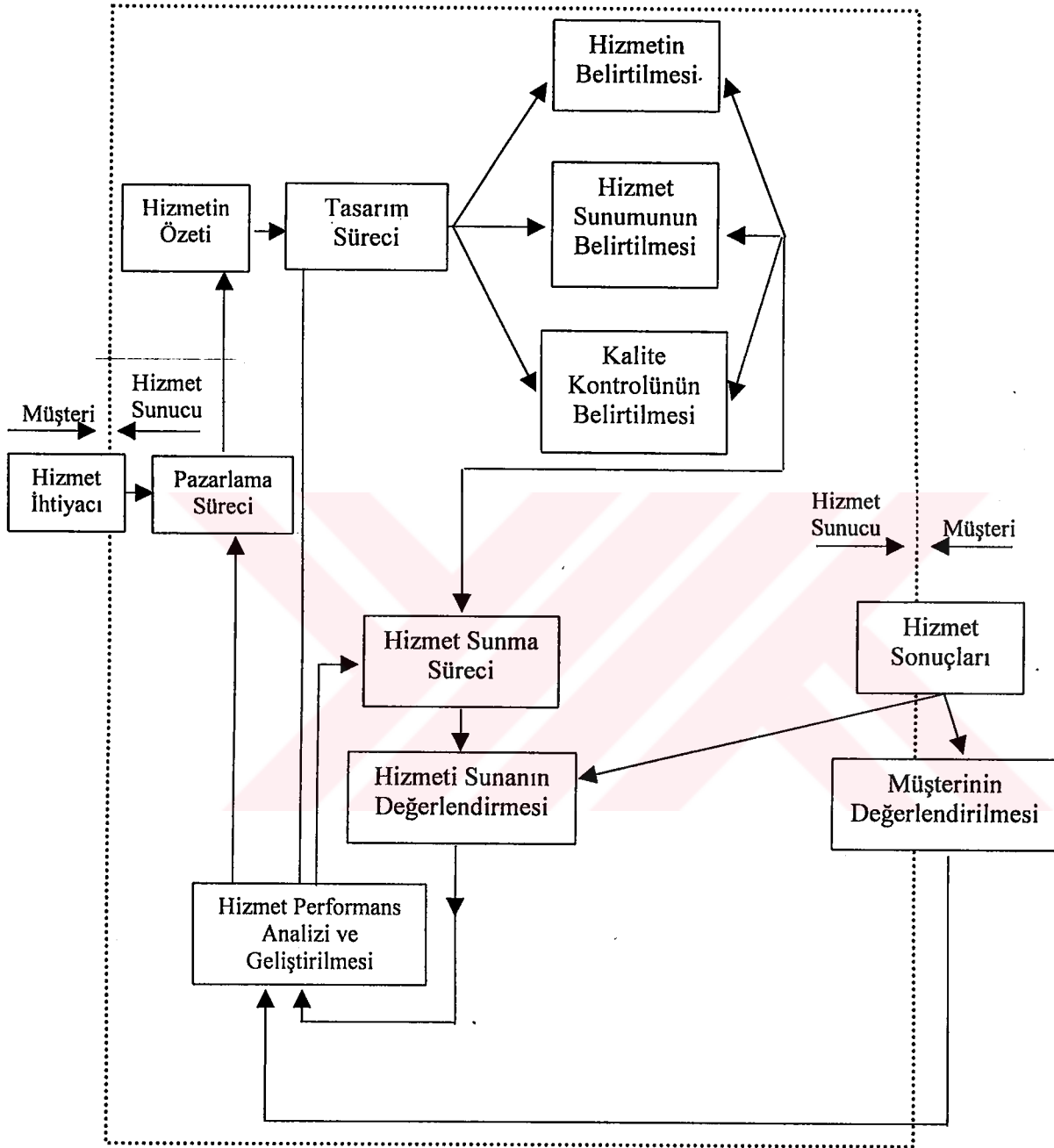
- Sunulan hizmetin hizmeti sunan kişi/kişiler tarafından değerlendirilmesi,
- Verilen hizmetin müşteriler tarafından değerlendirilmesi,
- Tamamlayıcı kalite kontrolleri ve kalite sisteminin tüm elemanlarının etkileşimi.

Kalite sistemini oluşturan elemanlar ise şu şekilde özetlenebilir:

- a. **Kalite el kitabı:** Sürekli başvuru ve kalite sistemini anlatan bir kaynak olup, kaliteyle ilgili işletmenin politikasını, amaçlarını, organizasyon yapısını, sorumlulukları, kalite sisteminin tarifini, işletmenin kalite denemelerini, kalite sistem dokümanlarının yapısını ve dağılımını içerir.
- b. **Kalite planı,**
- c. **Prosedürler,**
- d. **Kalite kayıtları:** Kalite amaçlarının başarı derecesi, müşteri tatmini derecesi, hizmet kontrolü ile kalite sisteminin sonuçlarını, personelin yeteneklerini ve eğitimlerini içerir.

Şekil 7'de işletmelerin hizmet kalitesini sağlamalarına ait unsurlar şematik olarak gösterilmektedir⁹⁷:

⁹⁷ ATAYETER, Coşkun; YAMAN, Zafer; ACUNER, Tamer: "Hizmet Sektöründe Kalite", Kooperatifçilik, Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Yayını, S.112, Nisan-Haziran 1996, s.43-44.



(Kaynak: Coşkun ATAYETER, Zafer YAMAN, Tamer ACUNER: a.g.e., s.43)

Şekil 7 : İşletmelerin Hizmet Kalitesini Sağlama Unsurları

Turizmde rekabetin hızlandığı ve tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi fiyattan çok kalitenin önem kazanmaya başladığı günümüzde Türk turizm işletmelerinin kalite konusunda rakiplerinden geri kalmaması ve hizmet standartlarını belirlemeleri gerekmektedir.

Turizm ve konaklama işletmelerinde müşterilerin beklentisi kaliteli hizmettir. Kuşkusuz farklı müşteri talepleri karşısında işletmeler de farklı hizmetler sunacak, ancak kaliteli hizmet anlayışı farklı pazarlara hizmet sunan tüm işletmeler için zorunlu olacaktır. Araştırmalar müşteri memnuniyeti ile ilişkili faktörler içinde, hizmet kalitesine ilişkin olan faktörlerin en az işletme kalitesi kadar önemli, hatta daha da önemli olduğunu göstermiştir⁹⁸.

Toplam kalite yönetiminin uygulandığı otel işletmelerinin örgütlerinin her kademesinde, her bölümünde ve her sürecinde kalitenin farkına varıldığı, sunulan ürün ve hizmetin kalitesinde ilerleme sağlandığı bir gerçektir. Çünkü bu işletmeler kalite hedefini uzun dönemli olarak öngörmüşler ve kaliteyi işletmelerinin temeli olarak kabul etmişlerdir. Yönetimlerin bunu sağlayabilmeleri için aşağıdaki önlemleri almaları gerekir:

- İşletmelerinin her kademesinde müşteri memnuniyetini sürekli olarak geliştirmek kabul edilmeli ve herkes kendini buna adanmalıdır.
- Kaliteyi artırma düşüncesi işletmenin kültürüne yerleşmelidir.
- Hazırlanan ürün ve sunulan hizmet süreçlerinde sürekli ilerleme hedeflenmelidir.
- Çalışmalar için uygun eğitim ve ekipman sağlanmalı, sunulan ürün ve hizmetten gurur duyulması sağlanmalıdır.
- Grup çalışması teşvik edilerek, işletmede güven duygusu geliştirilmelidir.
- Her düzeyde eğitim ve kendini geliştirme teşvik edilmelidir.
- Fiyat yerine kalite ve güvenilirlik sunulmalıdır.

⁹⁸ DOĞAN, Üzeyme; DOĞAN, İ.Özlem: a.g.e., s.40.

Otel işletmelerinde verimlilik ve kalite çalışmaları sürekli bir gelişme ve iyileşmeyi gerekli görmelidir⁹⁹. Hatta süreçlerde yeterince iyileşme sağlanamadığı durumlarda süreçlere değişim mühendisliği uygulanmalıdır.

Müşterilerin otellerden beklentileri doğrultusunda, otellerin kendilerince belirleyecekleri kalite hedefleri şunlar olabilecektir:

- Ürün ve hizmetler müşterilere düzenli olarak sunulmalı, müşteri mutluluğu sağlanmalı, şikâyetler karşılanmalı ve müşteri hakları korunmalı,
- Yasalar ve mevzuata uyum sağlanmalı,
- Tesislerin iç ve dış görünümünün ve çevrenin korunması teşvik edilmeli,
- Güvenlik ve genel temizlik sağlanmalı,
- Çalışanların nitelikleri artırılmalı,
- Yiyecek-içecek kalitesi artırılmalı ve hizmet hızlandırılmalıdır¹⁰⁰.

Genelde bakılacak olursa, otellerin hizmet düzeylerini ve kalite hedeflerini etkileyen üç faktörün olduğu görülmektedir;

1. Otellerin kadrolarındaki çalışan sayısı
2. Otellerin yatırım güçleri
3. Çalışanların eğitimi.

Her üç yönden de arzu edilen seviyeye sahip olan otellerin başarılı olma şansları daha fazla olacaktır¹⁰¹.

⁹⁹ ŞENER, Burhan: a.g.e., s.63-64.

¹⁰⁰ ERSEN, Haldun: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, Yön Matbaacılık, İstanbul, Nisan 1996, s.156.

¹⁰¹ NEBEL III, Eddystone C: Managing Hotels Effectively, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991, p.91.

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN TANIMI, ÖNEMİ, KAPSAMI, UYGULAMALARI

2.1. TANIMI ve ÖNEMİ

Tezin konusu olan **Reengineering**, dilimize değişim mühendisliği veya süreçlerin yeniden tasarlanması şeklinde çevrilebilmektedir. Ancak çalışmamızda benimsenen değişim mühendisliği kavramı olacaktır.

Değişim mühendisliği kavramının 90'lı yıllardan itibaren ortaya atılmasıyla bu kavramla ilgili birçok farklı tanımın mevcudiyeti sözkonusu olmuştur. Değişim mühendisliği ile ilgili ilk tanım **Michael Hammer** ve **James Champy** tarafından yapılmıştır. Bu kişiler yıllardır çeşitli endüstrilerde yer alan işletmelere verdikleri danışmanlık hizmetleri sonucunda elde ettikleri tecrübeleri biraraya getirmişlerdir. Dolayısıyla Dünya genelinde başarılı şirketlerin farklı endüstrilerde yer alsalar da ortak olan noktalarının biraraya getirilmesi sözkonusudur. Hammer ve Champy'ye ilaveten **Thomas Davenport**'un da değişim mühendisliği ile ilgili ciddi çalışmaları olmuştur¹⁰². Hammer ve Champy'ye göre değişim mühendisliği;

1. Maliyet,
2. Kalite,
3. Hizmet
4. Hız

gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır¹⁰³. Daniel P. Petrozzo ve John C. Stepper'e (Petrozzo-Stepper 1993) göre ise; değişim mühendisliği işletmede üretilen mal veya hizmetler için maliyet, kalite, hız, müşteri tatmini gibi performans ölçülerinde radikal gelişmeler sağlamak amacıyla süreçlerin, örgüt yapısının ve onları destekleyen bilgi sistemlerinin eş zamanlı olarak yeniden tasarlanmasıdır.

¹⁰² COVERT, Michael: "Successfully Performing Business Process Reengineering", Internet, 1996, s.5.

¹⁰³ HAMMER, Michael; CHAMPY, James; a.g.e., s.29.

Johanson, Mchugh (1993) ise değişim mühendisliğini; fonksiyonellikten uzaklaşan ve sürece dayalı bir örgütlenmeyi gerektiren yeni bir yönetim anlayışı olarak görmüş-lerdir. Özellikle Hammer ve Champy'nin değişim mühendisliği ile ilgili tanımından sonra bu tanım çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Bazıları bu tanıma müşteri beklentilerini karşılamak amacını eklemiş (Adair-Murray 1994), (Hunt 1993), (Nayak-Keeteringham 1994), bazıları bilişim teknolojilerinden yararlanılması gerekliliğini savunmuştur (Currid 1994), (Johanson-Metlugh et.al. 1993). Değişim mühendisliğinin tanımıyla ilgili farklı tanımların oluşması; araştırmacıların farklı bakış açılarından, zaman içerisinde işletmeler için önem kazanan noktaların değişmesinden ve değişim mühendisliği ile ilgili literatürde fazla geçmeyen, ancak belirtilmesi gereken değişim mühendisliği uygulamasının çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Değişim mühendisliği ile ilgili farklı bakış açıları daha sonra detaylı olarak inceleneceğinden, burada tezde benimsenen değişim mühendisliği tanımına yer verilecektir.

Değişim mühendisliğinin tarafımızca benimsenen tanımı; eğer işletmede fonksiyonel örgütlenme varsa öncelikle süreçlerin oluşturulması, sonrasında hem iç hem de dış müşteriler açısından en önemli (ana) süreçlerin ele alınarak incelenmesi ve bu süreçlerde süreç performansını artırmak için köklü değişiklikler yapılmasıdır.

İşletme süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması önemli bir değişikliği ifade etmektedir. Zira  rg tsel yapı, yönetim sistemleri, çalışanların sorumlulukları ve performanslarının değerlendirilmesi, bilgi teknolojisinin kullanılması gibi konularda bazı değişiklikler olacaktır. Bu ölçekte yapılan değişiklikler işletmeleri kaçınılmaz bir başarıya ulaştırabileceği gibi, sonuç tam bir başarısızlık da olabilmektedir. Değişim mühendisliğini uygulamasının başarılı olması durumunda işletmeler, zaman ve maliyet açısından önemli tasarruflar sağlayabilmektedir. Ayrıca kalitede, müşteri hizmetlerinde veya işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri diğer konularda önemli ilerlemeler saęlanabilmektedir¹⁰⁴.

Değişim mühendisliği uygulaması genellikle işletmelerin performansını ve kârını artırmaktadır. Ancak değişim mühendisliği ile alınan yol tek başına işletmeye

¹⁰⁴ COVERT, Michael; a.g.e., s.7.

rekabette avantaj sağlayamamaktadır. Bunun temel nedeni genellikle performans artışı hedefi ile işletme stratejisinin birarada ele alınmamasıdır. Sonuçta da strateji ile işleyiş arasındaki uyum bozulmaktadır. Esasen strateji ile işleyiş arasındaki uyum kendiliğinden sağlanamamaktadır. Bu uyumu yaratmak, yöneticilere kalmaktadır. Bugün için yöneticilerin en önemli görevleri işleyiş ile vizyon arasındaki uyumsuzlukları keşfetmek ve ikisini rekabette öne geçmeyi sağlayacak biçimde birleştirmektir¹⁰⁵.

Değişim mühendisliği uygulamasının amacına göre kapsamı dar ya da geniş olmaktadır. **Ancak süreçlere değişim mühendisliği uygulandığında üç önemli faktörün gözönünde tutulması gerekir;**

1. Örgüt yapısı,
2. Fiziksel imkânlar,
3. Sistemlerdir.

Şekil 8'de bu üç faktör belirtilmiştir¹⁰⁶.



(Kaynak: Alceste T.PAPPAS, a.g.e., p.56)

Şekil 8 : Değişim Mühendisliğinin Üç Ana Bileşeni

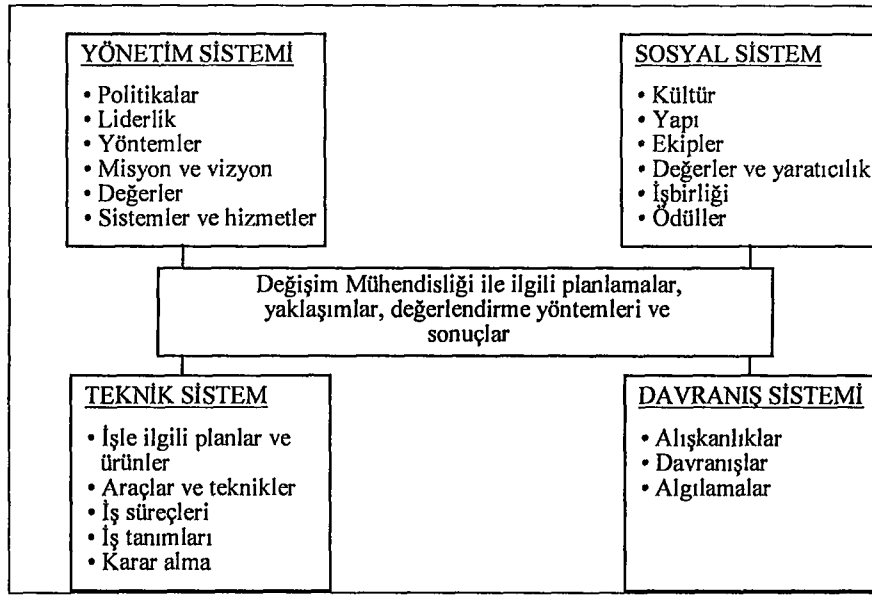
¹⁰⁵ HOUTH, Thomas M.; COSTER, Robin C.: (Çev. Power Dergisi) "Yöneticilikte Yeni Roller", s.34.

¹⁰⁶ PAPPAS, Alceste T.: Reengineering Your Nonprofit Organization: A Guide to Strategic Transformation, John Wiley & Sons, New York, 1996, p.56.

Süreçlerle birlikte, işletme politikalarının, yöntemlerinin, teknolojilerinin ve yapılarının ele alınması yerine getirilen faaliyetler üzerinde büyük etkilere neden olmaktadır. Bunlardan özellikle bilgi teknolojisi faktörü önemli bir yere sahiptir. İşletmeler açısından konuya bakıldığında gerekli bilgilerden yoksun işletmeler için üretimden beklenen sonuçların alınması güçleşmektedir. İçinde bulunduğumuz yıllar ve önümüzdeki yüzyıl bilgi çağı olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden bilgiye sahip olan işletmeler bu çağda başarılı olmakta, bundan yoksun olanlar ise rekabet edememektedirler. Bilgi teknolojisi kavramında geçen bilgi ve teknoloji kavramlarının bir etkileşim halinde oldukları görülmektedir. Bilgi, sürecin kavramsal yönünü oluştururken, teknoloji ise, teknik, maddi yönü oluşturmaktadır. Çağımızın sürekli değişme ve gelişme göstermesi işletmeleri her geçen gün birçok yeniliklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Her yeni teknoloji kendinden önceki teknolojileri işlevsiz hale getirmektedir. Bu yüzden işletmeler teknolojiyi yakından takip etmek ve üretim süreçlerini değişen durumlara göre yeniden düzenlemek zorundadırlar¹⁰⁷. Değişim mühendisliğiyle birlikte süreç odaklılık sağlanmakta ve dolayısıyla yapılan işlerin yapılış şeklinin ve sırasının nedenleri sorgulanmaktadır. Sürekli iyileştirme çalışmalarıyla halledilemeyen sorunların çözümü değişim mühendisliğiyle olmakta, bu da yönetim, sosyal, teknik ve davranış sistemleriyle ilgili yeni çalışmaları gerektirebilmektedir. Sözkonusu sistemler değişim mühendisliğinin uygulanması aşamalarında gündeme gelmekte ve gerekli değişiklikler yapılmaktadır. **Bahsi geçen sistemler adı altında yapılan çalışmalar şu şekilde gösterilebilir**¹⁰⁸:

¹⁰⁷ DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya: İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1997, s.94.

¹⁰⁸ EDOSOMWAN, Johnson A.: *Organizational Transformation and Process Reengineering*, St. Lucie Press, Florida, 1996, p.2-3.



(Kaynak: Johnson A. EDOSOMWAN, a.g.e., p.3)

Şekil 9 : Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Kapsamı

İşletmelerin iş süreçlerine değişim mühendisliği uygulamaları sonucu yönetim, sosyal, teknik ve davranış sistemlerinde değişikliklerin olması doğaldır. İşlerin gerçekleştirilmesi için gereken elemanlarla, elemanların yöneticilerle ilişkileriyle, kariyer yollarıyla, elemanların değerlendirildiği ve ücretlerinin belirlendiği yöntemlerle, yöneticilerin ve üst düzey yönetimin rolleriyle ve hatta elemanların akıllarından geçenlerle birlikte doğal olarak işler de değişir. Çünkü tüm bu öğeler birbirine bağlıdır.

İşletmelerin değişim mühendisliği uygulamalarında başlangıçta sadece bir süreci ele alarak inceledikleri, başarı sağladıkları takdirde diğer süreçlere de değişim mühendisliğini uyguladıkları görülmektedir. Yöntem ne olursa olsun, hedef hızlı gelişmeler sağlamaktır¹⁰⁹. Bu çaba içerisinde işletmenin hedefleri ve stratejileri daha fazla müşteri odaklı olmakta, çalışanların katılımlarının sağlanması için onlara yetkiler verilmekte ve bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır¹¹⁰.

¹⁰⁹ BUCHANAN, David A.: "The Limitations and Opportunities of Business Process Re-engineering in a Politicized Organizational Climate", HUMAN RELATIONS, V.50, N.2, February 1997, p.55.

¹¹⁰ DAVENPORT, Thomas H.: Process Innovation Reengineering Work Through Information Technology, Ernst & Young, U.S.A., 1993, p.283.

2.2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Gerek değişim mühendisliği tanımında geçen, gerekse işletmelerin değişim mühendisliği uygulamalarında karşımıza çıkan bazı kavramlar sözkonusudur. Bu kavramlar ve değişim mühendisliğiyle ilişkileri şu şekilde açıklanabilir:

2.2.1. Süreçler

Değişim mühendisliğinin sorun çözmede odaklandığı temel unsurlardan birisi süreçlerdir. **Süreç**, işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir. “Ürün imalatı” ve “müşterinin hizmet beklentisinin karşılanması” süreçlere örnek gösterilebilir¹¹¹. Değişim mühendisliğinde bahsi geçen “süreç” ile anlatılmak istenen; bir veya birkaç çeşit girdinin biraraya getirilerek, bunlardan müşteriler için bir değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin tümüdür¹¹². Süreçler, ana süreç ve destek süreçlerinden oluşurlar. İşletmeler genellikle ana sürece değişim mühendisliği uygularlar. Ancak eğer işletmenin destek süreçlerinde de sorunlar yaşıyorsa, o zaman sadece ana sürece değişim mühendisliğini uygulamak yeterli olmamaktadır¹¹³.

Geleneksel işletmelerdeki süreçler, işletmelerin çeşitli bölümleri (departmanları) arasında bölünerek görünmez hale getirilmiştir. Oysa süreçler işletmelerin özünü oluştururlar ve işletmeler süreçler sayesinde müşterileri için değer yaratırlar. Müşterilerin isteklerinin yerine getirilmesi eğer uzun süreyi gerektiriyorsa, bunun nedeni gerekli işlerin yapılmasının uzun sürmesi değildir. Esas neden işler arasında gereğinden fazla zaman kaybına yol açan paslaşmalardır. Değişim mühendisliği performans sorunlarına bu tür bölünmelerin yol açtığını ve performansta önemli gelişmelerin sağlanması için öncelikle süreçlerin ele alınması gerektiğini savunmaktadır¹¹⁴.

¹¹¹ KLEIN, Mark M.: (Çev. Nevda ATALAY) “Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği”, MPM Verimlilik Dergisi, 1996/2, s.47.

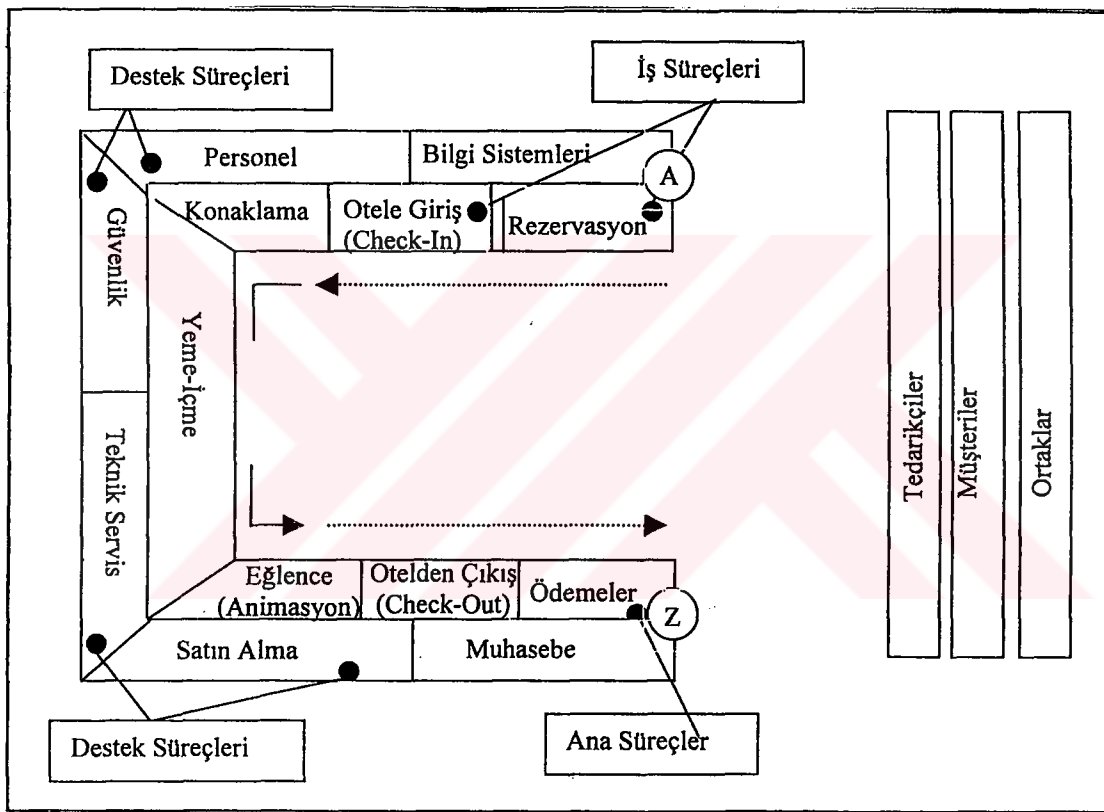
¹¹² HAMMER, CHAMPY: a.g.e., s.30-31.

¹¹³ EDWARDS, Colin C: “Re-engineering: The Critical Success Factors”, Management Services, December 1995, V.39, N.12, p.26.

¹¹⁴ HAMMER, Michael; STANTON, Steven A.: (Çev. Sinem GÜL) Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?, Gençlik Yayınları, İstanbul 1995, s.4.

Değişim mühendisliği uygulamasında ele alınan süreçlerle ilgili iki kavram daha yer almaktadır. Ana süreç ve katma değer yaratan süreçler. Ana süreçle kastedilen; işletme için oldukça önemli olan ve müşterilere doğrudan hizmet veren süreçtir. Süreçlerin katma değer yaratıp yaratmamasında ise, incelenen sürecin işletmenin gerçekleştirmek istediği hedefe katkısının olup olmadığı anlatılmaktadır¹¹⁵.

Oteller açısından süreçlere baktığımızda bir ana sürecin ve buna destek olan birkaç sürecin olduğunu görmekteyiz. Bu durum Şekil 10'da ifade edilmektedir:



(Kaynak: Joseph N. KELADA: Technologie de la qualité totale, reengineering et autres techniques, Dollard-des-Ormeaux, Quebec, Canada, Quafec Publications, 1994, p.2-4'ten alınarak otel işletmeleri için uyarlanmıştır.)

Şekil 10 : Büyük Bir Otelin Ana Süreç ve Destek Süreçleri

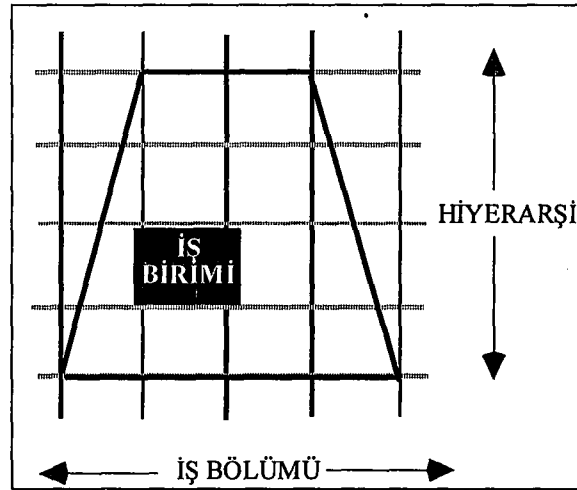
¹¹⁵ DAVENPORT, Thomas H.: a.g.e., p.283.

Şekilde görüldüğü üzere A'dan başlayıp Z'ye kadar giden ana süreç ve destek süreçleri yer almaktadır. Tüm yönetsel faaliyetler müşterilerin, tedarikçilerin ve ortakların istek ve ihtiyaçlarını karşılayıcı tarzda yürütülmektedir. Bilgi sistemleri de verdiği destekle faaliyetlerin zamanında ve etkili biçimde yerine getirilmesini sağlamaktadır.

Değişim mühendisliği uygulamalarında işletmenin büyüklüğü ne düzeyde olursa olsun, önemli olan süreçlere odaklanmaktır. Süreç odaklı olmak, girdilerin çıktılara dönüşmesi faaliyetiyle yakın ilişkiyi gerektirir. Girdiler işletmedeki birbirini takip eden bir dizi faaliyetleri; çıktılar ise güvenlik poliçeleri gibi somut ya da müşteri tatmini gibi soyut sonuçları içerir¹¹⁶. Girdiler kısmındaki kriterler kuruluşların iş sonuçlarına nasıl ulaştıklarını belirtir, çıktılardaki kriterler ise kuruluşların faaliyetleri sonunda ne elde ettiklerini ortaya koyar. Faturalama, eğitim, belgelerin hazırlanması otellerdeki iş süreçlerine örnek olarak verilebilir.

Günümüze kadar süregelen geleneksel yönetim anlayışında iki kilit kavram sözkonusu olmuştur; işbölümü ve hiyerarşi. Bu anlayışta örgütsel yapının dikey ve yatay dilimlenmesi ile elde edilen iş birimleri esas alınmaktadır. Bununla ilgili anlatım Şekil 11 ve Şekil 12'de açıkça görülmektedir.

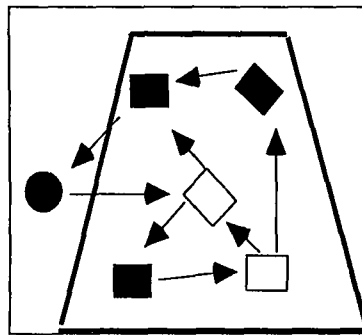
¹¹⁶ PATCHING, David: "Business Process Re-engineering, Getting to the Heart of the Matter", Management Services, V.38, N.6, June 1994, p.11.



(Kaynak: Mert A.AKSU: "Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri", 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, s.35)

Şekil 11 : Geleneksel Yönetim

Ancak gerçekte bir bütün olarak gözönüne alınması gereken iş, bu yapı içerisinde uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn edilmiştir. Oysa iş, belli gereksinimleri karşılamak amacıyla biraraya gelen, birbirini izleyen faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu nedenle işin gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemesi gerekmektedir.



(Kaynak: Mert A.AKSU, a.g.e., s.35)

Şekil 12 : İşin Doğal Akışı

Geleneksel yönetimin iş bölümü (uzmanlık ve hiyerarşi) ile anlatılan yaklaşımı işin doğal akışı önünde engeller oluşturmaktadır. İşin önündeki bu engelleri ortadan kaldırmak için son zamanlarda sıkça önerilen yönetim anlayışı süreçlerle yönetim anlayışı olmaktadır. Süreçlerle yönetimde, süreçlere odaklanarak faaliyette bulunmak esastır. Bu anlayışın uygulanabilmesi, yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir. Bu dönüşüm için süreç yönetimi aşamasından geçmek, yani süreçlerin etkin bir biçimde yönetilmesinin sağlanması gerekmektedir¹¹⁷.

Süreçlerin yönetiminde iki nokta önemlidir. Birincisi işletmedeki her sürecin bir müşterisi olduğu (iç veya dış müşteri), ikincisi ise süreç yönetiminde işletmede var olan örgütsel sınırların kalktığıdır. Yani daha önce finans, üretim, pazarlama, dağıtım gibi bölümlerin varlığının artık değiştirilmesi ve faaliyetlerin süreç odaklı düşünülmesinin gerekliliğidir. Aksi takdirde örgütsel sınırların sürdürülmesi halinde, herkes kendi işiyle sınırlı kalacak ve işletme genel olarak müşterilerinin çeşitli ihtiyaçları ve beklentileri karşısında gereken esnekliği gösteremeyecektir¹¹⁸.

Süreç yönetiminin işletmelere sağlayacağı bir diğer yarar da, faaliyetler arasında mantıksal bir düzenlemenin yapılmasına izin verilmesidir. Ayrıca çalışanlara da yaptıkları işin işletmenin genel başarısı üzerindeki katkısını görmelerini ve iş tatminlerinin artırılması gibi yararlar sağlar. Süreç odaklılıkta yapılan işlerle ilgili ayrıntılara girilmez, daha ziyade süreçlerin müşterileri için nasıl çıktı yarattıkları ve çıktıların beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarıyla ilgilenilir¹¹⁹.

¹¹⁷ AKSU, Mert A.: "Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri", 6.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, s.35.

¹¹⁸ OMRANİ, Danesh: "Business Process Re-Engineering: A Business Revolution?", Management Services, V.36, N.10, October 1992, p.13.

¹¹⁹ PATCHING, David: "Business Process Re-engineering, Don't Scare the Horses", a.g.e., p.9.

2.2.2. Performans Geliştirme

Değişim mühendisliği uygulamalarında süreçlerin performansı önemlidir ve hedef süreç performansında az bir ilerleme sağlamak değildir. Zaten bu tür bir hedef süreç iyileştirme çalışmalarında ortaya konulmaktadır. Otellerden örnek verecek olursak; müşterilerin otelden çıkış (check-out) işlemlerinde zaman tasarrufu açısından %12'lik bir düşüş süreç iyileştirme çalışmalarının hedefini oluştururken, değişim mühendisliğinin hedefi dakik bir check-out işleminin sağlanması ya da check-out işlemlerinin tamamen ortadan kaldırılmasını sağlayacak bir sürecin ortaya konulmasıdır¹²⁰.

Uygulamada birçok sürecin performansı ölçülememektedir. Çok az işletmede yapılan işlere ait süreçlerin performansı ile ilgilenilmektedir¹²¹. İşletmeler, işlerin yerine getirilmesine bölümler itibarıyla baktıklarından dolayı, sadece her bölümün (departmanın) kendi işini yerine getirip getirmediğiyle ilgilenirler. Ancak gerçekte incelenmesi gereken işlerin bölümler kapsamında değil, süreç odaklı olarak ele alınmalarıdır.

Süreçlerin performansının ölçülmesi, süreçten sorumlu olanların çeşitli kriterlere göre performanslarının belirlenmesini gerektirir. Bunlar; finansal kriterler olarak adlandırılabilir;

1. Kârlılık,
2. Nakit akışı,
3. Pazar payı,
4. Yatırımın geri dönüşü,

Müşteri memnuniyeti olarak; müşteri tatmini, hızlı hizmetin verilmesi ve müşteri bağlılığı, işletme içi çalışmalar olarak; envanter çalışmaları, iş alanları, kullanılan

¹²⁰ NEBEL, Eddystone C.; RUTHERFORD, Denney; SCHAFFER, Jeffrey D.:a.g.e., p.93.

¹²¹ TAŞKIN, Harun; TAYLAN, Osman: "Değişim Mühendisliği Toplam Kalitenin Alternatifi Olabilir mi?", 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 12-13 Ekim 1995, Ankara, s.753.

işgücü, yenilikler olarak da; teknolojiyen faydalanma olanakları, yürütülen projeler belirtilebilir¹²².

Değişim mühendisliğinde süreç odaklılığın performansla olan ilgisi; bireysel performanstan ziyade, birlikte çalışanların performansına önem verilmesidir.

2.2.3. Müşteri Odaklı Yaklaşım

Değişim mühendisliği uygulamalarında hem iç hem de dış müşterilere odaklı yaklaşım sözkonusudur. Dış müşteriler olarak işletme dışındaki tedarikçiler ve ödedikleri para karşılığı işletmeden faydalanan kişiler kastedilir. Hedef, dış müşterilerin işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerden nasıl yararlandıklarının belirlenerek gerçekten arzu ettikleri çıktıyı elde edip etmediklerini ortaya koymaktır¹²³. Eğer beklentiler ile gerçekleşen çıktılar arasında eksi yönde fark varsa, değişim mühendisliği uygulamasıyla bu sorun çözülmeye çalışılacaktır. Değişim mühendisliğinde dış müşterilere olduğu kadar iç müşterilere de odaklık sözkonusudur. Yapılan işlere süreç odaklı bakış açısı ile çalışanların eskiye göre daha kapsamlı iş yapmaları, ekiplerin kurulmasıyla ekip çalışması havasının yaratılması, çalışanların kararlarına önem verilmesiyle de çalışanlara işletmeleri için önemli oldukları hissi verilmektedir.

2.2.4. Değişim Mühendisliğinde Roller

Süreçlere değişim mühendisliği uygulanırken bazı kişilerin görevlendirilmeleri sözkonusudur. Bu kişiler, lider, süreç sahibi, değişim mühendisliği ekibi, idare komitesi, değişim mühendisliği çarıdır¹²⁴.

¹²² PEPPARD, Joe; ROWLAND, Philip: *The Essence of Business Process Re-engineering*, Prentice Hall, New York, 1995, p.79.

¹²³ PATCHING, David: "Business Process Re-engineering, Reading Between The Lines", Management Services, V.39, N.2, February 1995, p.15.

¹²⁴ TÜRKMEN, Ayhan: "Değişim Mühendisliği (Reengineering)", 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Ankara, 12-13 Ekim 1995, s.1211-1212.

- **Lider:** Tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yöneticisidir.
- **Süreç Sahibi:** Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yöneticidir.
- **Değişim Mühendisliği Ekibi:** Belli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarlanması ile uygulanmasını yöneten bireyler grubudur.
- **İdare Komitesi:** Üst düzey yöneticilerden oluşan, işletmenin genel değişim mühendisliği stratejisini geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizmasıdır.
- **Değişim Mühendisliği arı:** İşletme içinde değişim mühendisliği teknikleri ile araçlarını geliştirmekten ve işletmenin farklı değişim mühendisliği projelerinin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu bireydir.

Uygulamada değişim mühendisliği ile ilgili çalışmalarda değişim mühendisliği ekibinin ve ekibin çalışmalarının işletme genelinde aksamamasını sağlayan bir üst düzey yöneticinin görevlendirildiği görölmektedir.

Değişim mühendisliği ekibinin görevi, değişim mühendisliğinin uygulanacağı süreçle ilgili teşhis koymak ve sürecin yeniden tasarlanmasını sağlamaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; eğer işletmede birden fazla sürece değişim mühendisliği uygulanacaksa, o zaman da birden fazla değişim mühendisliği ekibinin oluşturulmasıdır. Bu ekipler 5-10 kişiden oluşurlar. Ekipte iki tür bireylerin varlığı sözkonusudur: **İçeridekiler** ve **dışarıdakiler**. İçeridekiler; değişim mühendisliğinin uygulanacağı sürecin içinde çalışmakta olanlardır. Sürecin içindeki çeşitli işlevlerden geldiklerinden dolayı süreci ve kendi işlerinde karşılaştıkları noktaları iyi bilirler. Bunun yanında ilgili süreci yakından tanıyan kişilerin süreç hakkında yaratıcı bilgilerinin olamaması veya eski sürece bağlılıkları gibi olumsuzluklar da sözkonusu olabilir. Ayrıca bu kişilerin bazı zamanlarda olanla, olması gerekeni birbirine karıştırdıkları görülebilir, böyle durumlar için içeridekileri oluşturacak kişilerin süreci tanıyacak kadar o işte çalışmış, ama çalışma süreleri o sürecin mantıklı olduğunu düşünmelerine yol açmayacak kadar fazla olmayan kişilerden seçilmesi gerekir.

İçeridekilerin ekibe getirecekleri en büyük avantaj, çalışma arkadaşları arasındaki güvenilirlikleridir. Oluşturulacak yeni sürecin daha faydalı olduğunu söylediklerinde, işletmedeki diğer bireylerin onlara inanması daha kolay olacaktır. Yeni sürecin işletmede yerleşebilmesi esnasında, yine işletmenin diğer çalışanlarını ikna etmede en önemli etken onlar olacaktır. Ancak ekibin çalışması için sadece “içeridekiler” yeterli olmayacaktır, onlara bir de “dışarıdakiler” adı verilen kişilerin katılması gerekmektedir. Dışarıdakiler diye adlandırılan kişiler ise, değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçte görevli değildirler. Bu nedenle daha nesnel olabilir ve ekibe farklı bir bakış açısı getirebilirler. Değişikliklerden etkilenecek bireylerle ilişkileri olmadığından, daha kolay risk alabilirler. Dışarıdakileri oluşturacak kişiler; iyi bir dinleyici ve iletişimci olmalı, hızlı öğrenme yeteneğine sahip, büyük boyutta düşünebilen, yaratıcı düşünceye sahip, bir kavram canlandırıp uygulamaya geçirebilen kişiler olmalıdırlar. Dışarıdakileri oluşturacak kişiler için işletmedeki diğer bölümlerden yararlanılabileceği gibi, değişim mühendisliği deneyimi olan danışmanlık şirketlerinden de faydalanılabilir. Eğer işletme içindeki diğer bölümlerden faydalanılacaksa, o zaman süreç odaklı ve yeniliğe eğilimli insanların çoğunlukta bulunduğu mühendislik, bilgi sistemleri veya pazarlama bölümlerinden faydalanılabilir.

Ekibi oluşturan “içeridekiler” ve “dışarıdakiler” arasındaki oranlamada tavsiye edilen; her 1 “dışarıdakine” 2 ya da 3 “içerideki”dir. Farklı çalışma ortamlarından gelen bu kişilerin ilk başlarda kolayca anlaşamadıkları, fakat zamanla uyum sağlayıp ortak hedefe yönelik çalıştıkları görülmektedir¹²⁵.

Değişim mühendisliği ekibini oluşturacak kişilerin inceleyecekleri süreçle ilgili bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler kısaca şu şekilde anlatılabilir¹²⁶:

1. Süreç odaklı ve bütünü kavrayabilen bir tarz gösterme
2. Tasarı yeteneği
3. Değişime eğilimli olma
4. Israrlılık ve sabır
5. Ekip çalışması ve iletişim becerileri

¹²⁵ HAMMER, Michael; CHAMPY, James: a.g.e., s.100-104.

¹²⁶ HAMMER, Michael; STANTON, Steven A.: a.g.e., s.39-41.

Değişim mühendisliği ekibinin tüm üyelerinin kendilerini üç konuya adanmış olmaları gerekir. Bunlar; değişim mühendisliğinden geçirilen süreç, o sürecin müşterilerinin gereksinimleri ve ekibin kendisi. Ekibin başarısının temeli kendilerini bir topluluk olarak görüp, hedeflerinin ortak olduğunu anlamalarıyla oluşur.

Değişim mühendisliği ekibinin çalışmaları içerisinde yeri geldiğinde bir endüstri mühendisinin de görüşlerinin alınması, onun da çalışmalar içerisinde yer alması faydalı olabilecektir. Endüstri mühendisleri ekip üyeliği için sahip oldukları donanımlardan dolayı oldukça uygun adaylardır. Uygulanan yöntemleri kolayca çözümleyebilirler, sorunların teşhisi, analizi ve çözülmesinde deneyim sahibidirler. Performans ölçme ve değerlendirme konularında başarılıdır. Ayrıca formasyondan kaynaklanan süreç perspektiflerinin olması, iş akışının izlenmesi ile fiziksel ve örgütsel sınırlamalar hakkında tecrübeleri vazgeçilemez eleman olmalarını sağlar. Bunun yanında endüstri mühendisleri daha çok detaya yönelik kişiler olarak değerlendirilirler. Bu durum değişimle ilgili projenin tasarım ve uygulanması aşamalarında olumlu bir özellik olabilirken, mevcut sürecin analizinden çok öncelikle ne olduğunun anlaşılması gereken ilk aşamalarda ise, tersi bir durum sözkonusu olduğunda zararlı bir özellik olarak ortaya çıkabilir¹²⁷.

2.2.5. Radikal (Köklü) Düşünme

Bu tür düşünüş tarzıyla ifade edilmek istenen süreç iyileştirme çalışmalarının etkisini kaybettiği noktadan itibaren, sürece ait varsayımlara kadar uzanan çalışmalara başlanması ve sürecin temelini oluşturan noktaların araştırılmasıdır.

2.2.6. Yetkilendirme

Gerek değişim mühendisliği çalışmalarında, gerekse süreç iyileştirme çalışmalarında var olan süreç odaklılık, süreçler etrafında çeşitli ekiplerin oluşturulmasını da beraberinde getirmiştir. Bu ekipler değişim mühendisliği ekipleri olabileceği gibi, kalite ekipleri, stratejik amaçlı proje ekipleri, kendi kendini yöneten ekipler gibi çeşitlenebilmektedir¹²⁸.

¹²⁷ KLEIN, Mark M.: a.g.e., s.52-53.

¹²⁸ BOZKURT, Rıdvan: "Toplam Katılımcılık", MPM Verimlilik Dergisi, 1995/4, s.23-25.

Süreç iyileştirme ve değişim mühendisliği uygulamalarında işletme çalışanlarına eskiye oranla daha fazla sorumluluk ve yetki verilmiştir. Yetki ve sorumluluk sağlanması ekip çalışmalarıyla birleştirildiğinde çalışanların iş tatmininin sağlanmasında önemli rol oynadığı görülmektedir¹²⁹.

2.2.7. Vizyon (Görünüm)

Vizyon kavramı genel olarak geleceği görme ve geleceğe başarıyla ulaşmayı ifade eder. Yöneticilere düşen görev, işletmelerinin sadece güncel durumlarındaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak işletmelerini yönetmeleridir¹³⁰. **Vizyon iki temel bileşenden oluşur:** Çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecek. Çekirdek ideoloji, işletme olarak ne için varolduğumuzu belirtir. Öngörülen gelecek ise; nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istediğimizi anlatır, değişim ve ilerlemede son derece kritik bir rol oynar¹³¹.

İşletmeler daha önceki bölümde bahsedildiği üzere yeni yaklaşımların ve işletme dışında meydana gelen değişikliklerin de etkisiyle toplam kalite yönetimi vizyonu ile hareket etmeye başlamışlardır. Bu vizyonun uygulanması kolay olmamaktadır. Çünkü işletmede genel müdürden itibaren birçok kişinin düşünme ve çalışma şeklini değiştirmesi sözkonusudur. Genel müdür konumundaki kişi toplam kalite yönetimi vizyonunu düşünce olarak kabul eden ilk kişi olabilmekte, ancak bunun kendisine getireceği rolü kabul etmek konusunda en sonlarda yer alabilmektedir¹³².

¹²⁹ PATCHING, David: "Business Process Re-engineering, Reading Between The Lines", a.g.e., p.15.

¹³⁰ AKDEMİR, Ali: a.g.e., s.176.

¹³¹ COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I.: (Çev. POWER Dergisi), "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", s.5.

¹³² MAIN, Jeremy M.: "Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu", Executive Excellence, Y.1, S.8, Kasım 1997, s.14.

2.3. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN KÜÇÜLME, YENİDEN YAPILANMA ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

2.3.1. Değişim Mühendisliği-Küçülme İlişkisi

Küçülme, işletmedeki mevcut işlerin gözden geçirilerek, gereksiz olanların ortadan kaldırılmasıdır. Bazı kaynaklarda değişim mühendisliğinin küçülme yaklaşımıyla karıştırıldığı görülmektedir. Küçülme yaklaşımının hedefi kısa vadede mali sonuçlar geliştirmektir; bu amaçla işletmedeki bazı işleri yapan kişilerin işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Değişim mühendisliğinde ise süreç odaklı yaklaşım sözkonusu olup, süreçleri birleştiren işlerden katmadeğer yaratmayanların ortadan kaldırılması ve yeni bir sürecin yaratılması sözkonusudur¹³³. Ancak küçülme yaklaşımındaki gibi öncelikli hedef işlerden kurtulmak değildir. Değişim mühendisliğindeki bakış açısı işletmedeki ana süreç ve destek süreçlerinin sağlıklı işleyişini sağlamaktır. Bunun için gerek duyulursa bazı işlerin ortadan kaldırılması gündeme gelebilmektedir.

2.3.2. Değişim Mühendisliği-Yeniden Yapılanma İlişkisi

Yeniden yapılanmada işletmenin örgüt şemasını oluşturan bölümlerin bir yerden diğerine taşınması ya da bazı işlerden vazgeçilmesi sözkonusudur. Dolayısıyla yeniden yapılanmada işletmenin örgüt yapısıyla ilgili çalışmalar öncelik taşır. Değişim mühendisliği yaklaşımında ise örgütün nasıl yapılandığı değil, süreçlerin nasıl yapılandırıldığı üzerinde durulur¹³⁴. Değişim mühendisliği projelerinde işletmedeki insan sayısının büyük oranlarda azaltılması amaçlanmaz. Hedef, daima süreçlerle ilgili yenilikler getirmek, süreçlerin başarısını büyük oranlarda artırmaktır. Bu tür çalışmalar genellikle işletmede bürokratik işlemlerin azaltılması,

¹³³ HAMMER, Michael; STANTON, Steven A.: a.g.e., s.8.

¹³⁴ HAMMER, Michael; STANTON, Steven A.: a.g.e., s.9.

karmaşıklılaşan iş süreçlerinin sadeleşmesi ile sonuçlanır. Değişim mühendisliğinin küçülme veya yeniden yapılanmayla karıştırılmasının sebebi, değişim mühendisliği uygulamalarının sonunda elde edilen noktaların küçülme veya yeniden yapılanmadaki hedeflerle bazen benzerlik göstermesidir. Ancak unutulmaması gereken nokta her üç yaklaşımın da öncelikli hedeflerinin farklı olduklarıdır¹³⁵.

2.3.3. Değişim Mühendisliği-Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

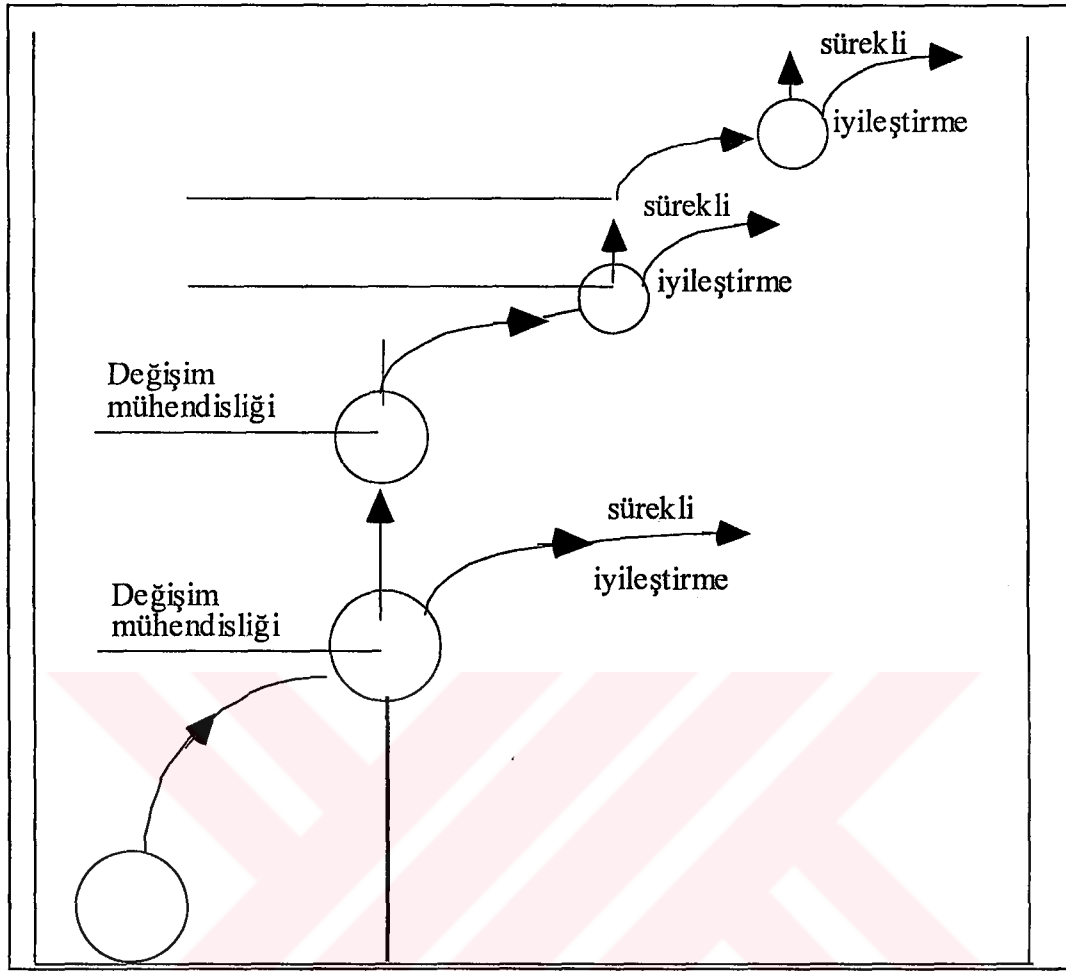
Toplam Kalite Yönetimi, tüketicinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam ve ekonomik bir şekilde karşılamak amacıyla tüm çalışanların katılımı ile tüm personelin sürekli geliştirilmesini öngören, çevreye saygılı bir yönetim anlayışıdır¹³⁶. Günümüzde işletmelerarası rekabetin ve müşterilerin işletmelerden beklentilerinin değişmesi nedenlerinden dolayı işletmeler maliyet, hizmet, kalite ve hizmetlerde hızlilik faktörlerinden kalite faktörünü daha ön planda tutmaya başlamışlardır. İşletmelerin hedefi sundukları mal ve hizmetlerin kaliteli olmasını sağlamaktır, bu da işletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar çalışanların katılımıyla sağlanacaktır. Dolayısıyla toplam kalite yönetiminin işletmede uygulanması sözkonusudur. Toplam kalite yönetiminde geçen işletme süreçlerinin iyileştirilmesi uygulamaları süreçlerin köklü bir biçimde değiştirilmesi uygulamalarıyla birleştirilebilir.

İşletmeler rekabet halinde oldukları işletmeler arasında avantajlı bir konuma gelmek istiyorlarsa, öncelikle işletmelerindeki süreçlerin iyileştirilmesi çabalarına girerler. Ancak süreç iyileştirme çabaları bir noktadan sonra hem maliyetli olur, hem de imkânsız hale gelir. İşte bu noktada sürece değişim mühendisliğinin uygulanması gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, sürece değişim mühendisliğini uyguladıktan sonra elde edilecek yeni sürece yine zaman içerisinde ihtiyaç duyuldukça süreç iyileştirilmesi çalışmalarının yapılmasıdır. Süreç iyileştirme ile değişim mühendisliği arasındaki ilişki Şekil 13'te gösterilmiştir¹³⁷.

¹³⁵ PETROZZO, Daniel P.; STEPPER, John C.: *Successful Reengineering*, Ernst & Young, 1993, New York, p.257.

¹³⁶ AKDEMİR, Ali: a.g.e., s.299.

¹³⁷ KELADA, Joseph: a.g.e., p.73.



(Kaynak: Joseph KELADA, a.g.e., p.73)

Şekil 13 : Sürekli İyileştirme-Değişim Mühendisliği İlişkisi

Toplam kalite uzmanlarının birçoğu toplam kaliteyi yalnızca sürekli gelişme olarak görmektedirler. Gerçekte toplam kaliteye ulaşmak için hem sürekli gelişmeye, hem de yeniliklere ihtiyaç duyulur. Çünkü bir işletme sürekli olarak gelişemez, bir noktadan sonra gelişme ya imkânsız ya da oldukça pahalı olur. Böylece işletme yenilik yapmak zorunda kalır. Genellikle yeniliklerden sonra örgütün yanlışlarının giderilmesi ve gelişmenin sağlanması gerekir. Böylece düzenli bir çalışma ortamı oluşur¹³⁸.

¹³⁸ TAŞKIN, Harun; TAYLAN, Osman: a.g.e., s.760.

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin ağırlığını iletişim faktörü oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmeye evrensel boyutta rekabet edebilirliği için gereken bilgi üstünlüğünün sağlanmasıdır. Hedef, politika ve stratejilerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, kararlara temel olacak verilerin süratle toplanması, müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve ortaklaşa çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacak geri besleme mekanizmasının çalıştırılması ancak etkin bir iletişim modelinin varlığı ile mümkündür¹³⁹.

2.4. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN KAPSAMI

İşletmeler süreçlerle ilgili köklü değişiklik yapmak istediklerinde karşılına iki yol çıkmaktadır¹⁴⁰:

1. İlgili sürecin aynısının, ister o sektörle faaliyet göstere, isterse başka sektörde faaliyet göstere, dünyaca ünlü işletmeyle ya da sektördeki lider işletmeyle kıyaslanarak, kendi işletmelerine monte edilmesi,
2. Değiştirilmek istenen süreçle ilgili değişim ekibinin kurularak değişim mühendisliği ilkelerinin ve uygulama aşamalarının yerine getirilmesidir.

2.4.1. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN TEMEL İLKELERİ

Michael Hammer ve James Champy tarafından ilk olarak tanımlanan değişim mühendisliğinin takip edilmesi gereken bazı ilkeleri vardır. İşletmeler bu ilkelerden işletmelerinin yapısına ve yaptıkları işlere hangileri uygunsa onları alıp, süreçlerine değişim mühendisliğini uygularken kullanacaklardır. Bu ilkeler ve açıklamaları şu şekildedir:

¹³⁹ ŞENER, Burhan: a.g.e., s.58.

¹⁴⁰ NEBEL, Eddystone C.; RUTHERFORD, Denney; SCHAFFER, Jeffrey D.: a.g.e., p.95.

1. Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilebilir:

Süreçlere değişim mühendisliği uygulanarak, eskiden birbirlerinden ayrı olan iş ve görevler birleştirilerek teknolojinin de yardımıyla tek bir iş haline getirilebilir¹⁴¹. İşlerin birleştirilmesi görevli insan sayısını da azaltacaktır. Ayrıca işlerin birleştirilmesi dolayısıyla süreçlerden sorumlu kişiler atanacaktır. Bu sayede müşterilerin gereksinimlerinin zamanında ve sorunsuz bir şekilde halledilmesiyle görevli bir kişi olacaktır¹⁴². Tüm bunlara ilaveten eskiye oranla daha az sayıda, ancak daha fazla yetkiye sahip kişilerin performanslarının izlenmesi kolaylaşacaktır. Örneğin bugün için otellerin personel bölümünde yürütülen birçok işin (personele ait verilerin toplanması, verilerin işlenmesi, ilgili istatistiklerin çıkarılması, maaş bordrosunun hazırlanması gibi) bilgisayar kullanarak birleştirilmeleri imkânı vardır.

2. Kararları çalışanlar verir:

Değişim mühendisliği uygulamasında işletmede süreçlerin yatay olarak birleştirilmelerinin yanında, dikey olarak da birleştirilmeleri sözkonusudur. Buradaki dikey birleşmenin anlamı, çalışanların üstlere danışmadan karar alabilmesidir. Yeni düzenlemeyle çalışanların işleriyle ilgili karar almaları, işlerinin doğal bir parçası haline gelir. Örneğin otellerde şu an için görülen düzenlemede, satın alma konularında yetkinin sık sık genel müdürlerde olması bölümlerin bazı özel ihtiyaçlarının alınmasının gecikmesine yol açmaktadır. Bir diğer örnek de oda fiyatlarıyla ilgili olarak verilebilir; oda fiyatları konusunda yetkinin genelde üst yönetimde olması, fiyatla ilgili görüşmeleri geciktirebilmektedir. Süreçlerin yeniden düzenlenmesiyle birlikte çalışanların da yetkilerinin artırılması bu sorunları giderecektir.

3. Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir:

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçler düz çizgi sıralamasından kurtulurlar. Geleneksel süreçte 1.kişi sonuçları 2.kişiye işi gerçekleştirmesi için vermeden önce, işini tamamlamak zorundaydı. Ancak yeni uygulamada iki işin aynı zamanda gerçekleştirilmesi mümkün olabilmektedir¹⁴³. İşlerle ilgili yapılan bu

¹⁴¹ HAMMER, Michael; CHAMPY, James: a.g.e., s.46.

¹⁴² NEBEL, Eddystone C.: RUTHERFORD, Denney; SCHAFFER, Jeffrey D.: a.g.e., p.93.

¹⁴³ HAMMER; CHAMPY: a.g.e., s.47.

düzenlemede en fazla etkinin nerede sağlanacağı konusu önem kazanmaktadır¹⁴⁴. Yine bu tür bir düzenleme otellerde teknolojiden faydalanma ile gerçekleştirilebilir. Burada önemli olan sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılmasıdır.

4. Süreçlerin pek çok versiyonu vardır:

Bu ilkenin anlamı standartlaşmanın olmayabileceğidir. Daha önceki süreçler kitle üretimine yönelik tasarlanmıştı ve tek tip, sabit çıktıların üretimi söz konusuydu. Farklılaşan ve sürekli değişen talepler nedeniyle bu düşüncenin zamanla değiştiği görülmektedir. Günümüzde taleplere yanıt verebilmek için aynı sürecin farklı versiyonları söz konusu olabilmektedir. Eski süreçler tek boyutlu süreçler olup, çoğunlukla karmaşıktırlar, çünkü geniş bir talep yelpazesine uyacak özel prosedür ve istisnaları içermeleri gerekmektedir. Çok versiyonlu bir süreç ise hem basit, hem de kolaydır. Zira her versiyon hedeflediği talebe yöneliktir¹⁴⁵. Süreçlerin çeşitlenmesi müşterilerin ihtiyaçlarının farklılığından kaynaklanmaktadır¹⁴⁶. Geçmişten günümüze kadar gelen süreç anlayışımızın değişmesi gerekmektedir. Örneğin otellerde yapılacak yeni çalışmayla otellerin sahip olduğu tüm süreçlerin müşterilerin bakış açısıyla incelenip beklentilere ve ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmeleri gerekebilecektir. Zira oteller çeşitli düzenlerdeki müşteri isteklerini karşılamak için insan ve hizmet kaynaklarını kullanmak ve bunun için de esnek bir yapıda olmak zorundadır.

5. İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir:

Geleneksel örgütlerde iş uzmanlara bırakılmıştır. Ancak değişim mühendisliği uygulamalarında uzmanlara yine danışılmakla beraber, her bölüm kendi ihtiyaçlarına en uygun biçimde hareket eder. Örneğin eskiden bir bölüm herhangi bir malzeme ihtiyacını satın alma bölümüne iletirken, yeni uygulamada bu ihtiyaç satın alma bölümüne sadece danışılarak ihtiyacı olan bölüm tarafından sağlanmaktadır. Uygulamada tam bir başarı sağlanabilmesi açısından belirli bir fiyat düzeyine kadarki satın alımlarda her bölüm kendi ihtiyacını temin edebilirken, büyük alımlarda yine satın alma bölümü vasıtasıyla alımların yapılması önerilebilir.

¹⁴⁴ NEBEL; RUTHERFORD; SCHAFFER: a.g.e., p.93.

¹⁴⁵ HAMMER; CHAMPY: a.g.e., s.48.

¹⁴⁶ NEBEL; RUTHERFORD; SCHAFFER: a.g.e., p.93.

6. Kontrol ve denetimler azaltılır:

Süreçlere verilen sorumluluk artmakta ve denetimlerin mümkün olduğunca azaltılması gündeme gelmektedir¹⁴⁷. Örneğin otellerin personel bölümlerinde yapılacak yeni bir düzenlemeyle işler sınıflandırılarak, uzmanlık isteyen işler ve fazla bir nitelik gerektirmeyen işler şeklinde ayrılabilir. Takiben, her bir iş grubundan sorumlu olacaklar tesbit edilir ve yetkilendirilirler. Sonuçta, herkes yetki ve sorumluluğuna göre eskiye oranla daha az kontrol edilerek çalışmalarını sürdürebilir. Yine, eskisinden farklı olarak ihtiyaçların satın alma bölümleri tarafından alınması yerine, ihtiyacı olan bölümler tarafından siparişlerin verilmesi ve satınalma bölümüne sadece danışılması, satınalma bölümünün sipariş sürecindeki kontrol işlem sayısını azaltabilecektir.

7. Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur:

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin bir diğer özelliği de, “vaka yöneticisi” adı verilen kişilerdir. Süreç ile müşteriler arasında tampon vazifesi görürler ve müşterilerin gönlünü almaktan ziyade, onların üzülmelerine neden olan sorunları çözerler¹⁴⁸. Özellikle otel işletmelerinde müşterilerin karşılaşılabilecekleri sorunların hızlı bir şekilde çözümü önemlidir. Müşteri otelden ayrıldıktan sonra sorununun otel yönetimince çözülmesi genellikle müşteri üzerinde yeterince olumlu bir etki bırakmamaktadır. İşte bu bağlamda otellerdeki her bir süreç için bir “vaka yöneticisi”nin bulundurulması, sorunların hızlı bir şekilde çözülmesi için gereklidir.

8. Merkeziyetçi/Merkeziyetçi olmayan işlemler söz konusu olur:

Süreçlerine değişim mühendisliği uygulayan işletmeler aynı süreçte merkeziyetçilik ile merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarını birleştirebilmektedirler. Bilgi teknolojisi işletmelerin ayrı bölümlerinin tamamen özerkmiş gibi faaliyet gösterip, yine de merkeziyetçiliğin yarattığı ölçek ekonomisinden yararlanabilmelerini sağlamaktadır¹⁴⁹. Örneğin şu anda piyasada mevcut bilgisayar yazılımlarının birçoğu işletme için önemli olacak “bilgi”nin tüm bölümlerce gereken zaman ve yerde paylaşılması imkânlarını vermektedir. Bu sayede de işletmeler açısından ihtiyaç duyulduğunda bilgiye ulaşma ve ondan faydalanma imkânı vardır.

¹⁴⁷ HAMMER; CHAMPY: a.g.e., s.51.

¹⁴⁸ NEBEL; RUTHERFORD; SCHAFFER: a.g.e., p.94

¹⁴⁹ HAMMER; CHAMPY: a.g.e., s.56-58.

9. İşler görevler etrafında değil, arzu edilen çıktılar (sonuçlar) üzerinde yoğunlaşmalıdır:

Bu ilkeyle kastedilen işler yapılırken görev odaklı değil, müşteri odaklı olmanın sağlanmasıdır¹⁵⁰. Mevcut otellerdeki görev dağılımı ve personelin yaptıkları işler gözlemlendiğinde, her personelin sadece kendi işini yapmakla yetindiği ve genellikle amirlerini memnun etmek üzere çalıştıkları görülmektedir. Halbuki artık bu tür bir düşünce yapısının değiştiğinin farkına varılması gerekmektedir. Amirlerin düşünceleri halen önemlidir, ancak müşterilerin düşünceleri, beklentileri ve isteklerinin yerine getirilmesi günümüzde daha fazla kabul görmektedir. Bugün için birçok işletmede personelin performanslarını müşteriler tesbit eder hale gelmiştir.

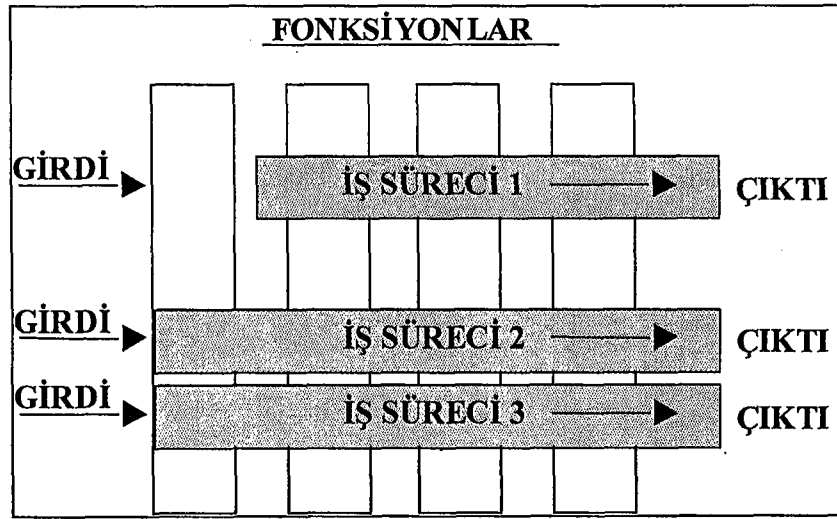
1.4.2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN UYGULANDIĞI SÜREÇLERİN ÖZELLİKLERİ

Bir süreçte, ölçülebilir girdiler ve çıktılar, katma değer yaratan faaliyetler, tekrarlamalar ve sınırlar olmalıdır. **Bunların dışında iş süreçlerinin bazı genel özellikleri vardır: Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

1. Genellikle birçok iş fonksiyonunu kapsarlar.
2. Açıklanmamış ve belgelendirilmemişlerdir.
3. Hedefleri nadiren belirlenmiştir.
4. Kritik noktaları fonksiyonlar arasındaki bağlantılardır.
5. Birkaç kişinin çalışmalarının biraraya getirilmesi süreci oluşturur.

Süreçlerin birçok fonksiyonu kapsadığını anlatan grafiksel bir gösterim Şekil 14'te verilmiştir:

¹⁵⁰ NEBEL; RUTHERFORD; SCHAFFER: a.g.e., p.93.



Şekil 14 : Süreçlerin Özellikleri

İş süreçlerine ait ölçüler olarak ise; müşteri ihtiyaçlarını karşılaması, zaman ve maliyet açısından verim, iç mekanizmalarla uyulanabilirlik ve rekabet edebilme olarak sıralanabilir. Süreçlerle ilgili çalışmalarda yapılması gereken, kritik süreçler varsa bunların belirlenmesidir. Kritik süreçlerin önemi kuruluşların başarılı olmasında önemli rol oynamalarından gelir. Dolayısıyla işletmeler süreçleri incelerken kritik süreçlerin varlığı, süreçlerin nasıl tanımlandıkları, hangi sisteme göre sınıflandırıldıkları, süreçlerde yapılan işler üzerinde nasıl bir etkiye sahip oldukları konularını hesaba katmalıdırlar.

Bir süreçle ilgili çalışma yapılacaksa esas olarak dört faktör gözönünde bulundurulur:

1. Müşterilerin ihtiyaçları (kalite, esneklik, güvenilirlik, hız, fiyat ve işletmeyle müşterilerin ilişkisi),
2. Talebin yapısı (çeşitlilik, yoğunluk, talepteki değişimler),
3. Kısıtlayıcılar (hükümetlerin düzenlemeleri, işletmenin uyguladığı politika, finansal kısıtlamalar),
4. İşletmenin verimlilik hedefleri (yeni ürün geliştirme, ürün çeşitliliği).

İşletmeler belirtilen bu dört ana faktörü hesaba katarak süreç düzenlemeleri yapmalıdırlar¹⁵¹.

¹⁵¹ PEPPARD, Joe; ROWLAND, Philip: a.g.e., pp.49-61.

2.4.3. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ÇEŞİTLERİ

Değişim mühendisliği ile ilgili literatürde yaşanan karmaşaların bir kısmı da değişim mühendisliğinin kapsamıyla ilgilidir. Esasen değişim mühendisliği uygulamalarını beşe ayırmak mümkündür¹⁵²:

1. Bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanması (WPR) (Work Process Reengineering)

Bu düzeyde uygulanan değişim mühendisliğinde işletmenin sadece bir süreci ele alınır. Bu süreç genellikle işletmenin ana süreç/süreçleri olur. Örneğin otellerde check-in (otele giriş) süreci ele alınarak, müşterilerin check-in işlemlerini hızlandırıcı bir süreç değişikliği yapılabilir.

2. Destek sürecine değişim mühendisliğinin uygulanması (SPR) (Support Process Reengineering)

Bu düzeydeki değişim mühendisliğinde de yine işletmenin sadece bir süreci incelenir. İncelenen bu süreç destek süreç/süreçlerinden birisidir. Örneğin bilgi sistemleri, insan kaynakları bölümü, güvenlik, teknik-servis, satın alma, muhasebe süreçleri ele alınabilir.

3. İşletmenin tüm süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması (BPR) (Business Process Reengineering)

İşletmenin tüm süreçleri; ana süreç ve destek süreçleri ele alınır. Tüm süreçler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenirler. Otelin ana süreci olan; rezervasyon, check-in, konaklama, yeme-içme gibi süreçlerin yanı sıra, bilgi sistemleri, insan kaynakları, güvenlik, teknik-servis, satın alma, muhasebe gibi destek süreçlerinin incelenmesidir.

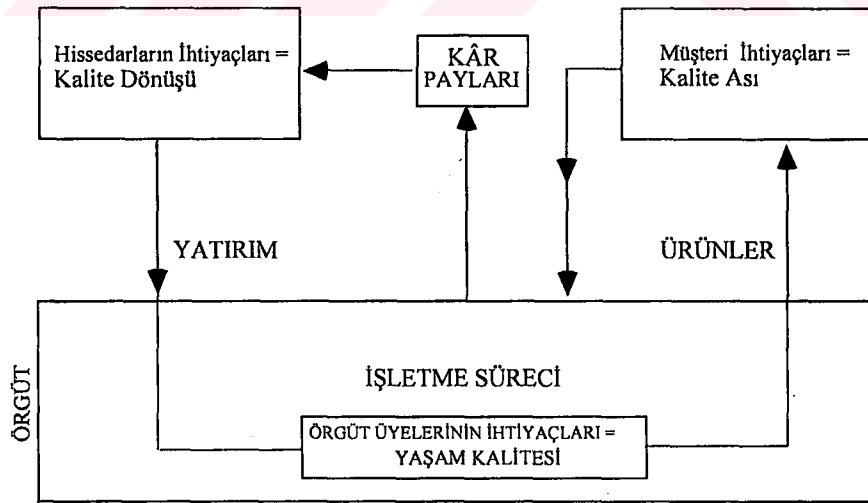
¹⁵² KELADA, Joseph: a.g.e., s.76.

4. İşletmeye değişim mühendisliğinin uygulanması (BR) (Business Reengineering)

Bu düzeyde değişim mühendisliği uygulandığında işletmedeki yönetim biçimi, örgütsel yapı, işletmenin felsefesi ve pazarlamada kullandığı stratejileri, mal ve hizmet sunumu, personel yönetimi, satınalma muhasebe, bilgi sistemleri gibi işletme faaliyetleriyle ilgili tüm yönler ele alınır. Örneğin otelin tüm ana süreç ve destek süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması yanısıra otelin örgüt yapısında da değişikliğe gidilmesidir.

5. Topyekûn değişim mühendisliği (TR) (Total Reengineering)

Topyekûn değişim mühendisliğinde ise işletme genelinde değişim mühendisliği uygulamasından daha geniş bir uygulama sözkonusu olup, toplam kalitenin hedeflerine işletme dışı ortakların ve dış çevrenin yardımıyla ulaşmak hedeflenir. Bu nedenle topyekûn değişim mühendisliğinde işletmenin ilişkide olduğu kişilerin isteklerinin belirlenmesiyle işe başlanır ve işletmenin tüm çalışmaları buna göre düzenlenir. Şekil 15'te bu ilişki gösterilmiştir.



(Kaynak: Joseph KELADA; a.g.e., p.77)

Şekil 15: Topyekûn Değişim Mühendisliğinin Kapsamı

İşletmeye değişim mühendisliğinin uygulanması ve topyekûn değişim mühendisliği uygulamasının dışındaki değişim mühendisliği uygulamaları işletmenin mevcut sistemi üzerinde çok büyük değişikliklere neden olmamaktadır. Ancak işletme genelinde ve topyekûn değişim mühendisliği uygulamalarında kapsamlı bir değişim sözkonusudur. Örgütsel yapı, yönetim sistemleri, çalışanların sorumlulukları ve performans değerlendirme, yetenek geliştirme, bilgi teknolojisi gibi konular tekrar gözden geçirilir¹⁵³. Bunun dışında personel alımı konusunda da bazı değişiklikler olur; görev tanımları, işgücü planlaması, seçim aşamaları tamamen yeni düzenlemeler dikkate alınarak yapılır.

Değişim mühendisliği uygulamalarında insan kaynakları departmanı özellikle ekip oluşturma ve süreç performansının ölçümü konularında kilit rol oynamaktadır¹⁵⁴. Değişim mühendisliği uygulamalarının kapsamı genişledikçe sonuçların elde edilmesi daha fazla süreyi gerektirmektedir. İşletme genelinde yürütülen değişim mühendisliği uygulamalarında istenilen sonuçlara ulaşılması ortalama dört ya da beş yılı alabilmektedir¹⁵⁵.

2.5. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN TEORİK AŞAMALARI

Değişim mühendisliği uygulamasıyla ilgili çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin bir kısmında yöntemin sahip olduğu özellikler, metodoloji belirtilirken, bir kısmında da ayrıntıya girilmemiş ve genel hatlarıyla yöntemin uygulanışı anlatılmıştır. Şekil 16'da değişim mühendisliğiyle ilgili yöntemler ve yöntemlerin yaratıcıları karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

¹⁵³ COVERT, Michael: a.g.e., s.8.

¹⁵⁴ ORAM, Mike; WELLINS, Richard S.: *Re-Engineering's Missing Ingredient, The Human Factor*, Cromwell Press, London, 1995, p.218.

¹⁵⁵ TOWERS, Stephen: "Business Process Re-engineering - Lessons for Success", *Management Services*, V.37, N.8, August 1993, p.10.

Özellik	MANGANELLİ & KLEIN	ADAIR & MURRAY	CURRID & COMPANY	DAVENPORT	HAMMER & CHAMPY	HUNT	JOHNSON-HUGH- PENDLEBURG- WHEELER	BORRIS & BRANDAN	NAYAK & KEETERINGHAM	TICHY & SHERMAN	TOMASKO
Değişim Mühendisliği Tanımı											
Başlangıç Noktası: İşletme Hedefleri	E	E	E	E	E	5	E	E	E	E	E
Süreç Odaklı	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	9
İşletme/Süreç Hedefleri Uyumu	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Değer Katma Önceliği	E	E	1	E	E	E	E	H	E	E	E
Müşteriye Yönelme	E	E	1	E	E	E	E	E	E	E	E
Köklü Değişiklik Önerisi	E	1	E	E	E	H	E	H	E	E	E
Tedarikçileri/Ortakları Dahil Etme	E	H	H	E	E	E	E	H	E	E	E
Tanımlara Uygun Uygulama	E	E	H	E	E	5	E	2	7	4	E
Önerilen Süreç/Süreçler											
Basit Süreçler	H	E	8	H	H	E	H	E	H	E	H
Çok Yönlü Süreçler	E	E	8	E	E	H	E	E	E	E	E
Değer Katan	E	E	8	E	E	H	E	3	E	E	E
Metodoloji			H	H	H	H			H		H
Açıklanmış	E	E	H	H	H	H	E	E	H	E	H
Detaylı	E	E	H	H	H	H	H	H	H	H	H
Yönetim Teknikleri Kullanılmış	E	E	H	H	H	H	6	E	H	11	H
Yeni Süreç Vizyonu Verilmiş	E	H	H	H	H	H	E	H	H	E	H
Yeni Süreç Alt Vizyonları Verilmiş	E	H	H	H	H	H	H	H	H	E	H
Teknik Tasarım Mevcut	E	H	H	H	H	H	H	E	H	11	H
İnsan Kaynakları Tasarımı Mevcut	E	H	H	H	H	H	H	E	H	11	H
Değişikliği Engelleyecekler Belirtilmiş	E	E	H	H	H	H	E	E	H	E	H
Uygulama Planı Verilmiş	E	H	H	H	H	H	H	H	H	11	H
Otomasyonun Rolü											
Başlangıç Noktası	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	10
Kolaylaştırıcı	E	H	E	E	E	E	E	E	E	E	10

ACIKLAMALAR

- E: Evet, belirtilen özellik bulunmaktadır.
H: Hayır, belirtilen özellik yoktur.
1: Özellikle belirtilmemiştir.
2: "Kalite iyileştirme" hedefi verilmiştir.
3: Her zaman öncelikli değildir.
4: İşletmenin tüm yönlerine uygulanabilir.

- 5: "Kalite iyileştirme" ile sınırlıdır.
6: İş akışı ve çevrim zamanı analizi ile sınırlıdır.
7: Gerçek bir değişim mühendisliği değildir.
8: Bahsedilmemiştir.
9: Kısmen.
10: Teknoloji kullanımıyla ilgili bir öneri yoktur.
11: Belirtilmemiştir.

(Kaynak: Thomas H. DAVENPORT, a.g.e., p.285)

Şekil 16: Değişim Mühendisliği Yaklaşımlarının Karşılaştırılması¹⁵⁶

¹⁵⁶ DAVENPORT, Thomas H.: a.g.e., p.285.

Değişim mühendisliğiyle ilgili yaklaşımlar birbirleriyle karşılaştırıldığında **Raymond M. Manganelli** ve **Mark M. Klein** (1994) tarafından geliştirilen yöntemin diğerlerine göre daha detaylı, yönetim tekniklerini kullanan bir yöntem olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tezde değişim mühendisliğinin uygulama aşamalarını belirtirken, bu yaklaşım benimsenecektir. **Literatürde “Hızlı Değişim Mühendisliği”** olarak da adlandırılan bu yaklaşım beş aşamadan oluşmaktadır:

1. Hazırlık
2. Tanımlama
3. Vizyon
4. Çözüm
5. Dönüşüm.

Çözüm aşaması ise teknik tasarım ve sosyal tasarım olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her iki tasarım da aynı zamanda ele alınmaktadır. Beş aşamanın her biri birbirini takip etmektedir. Ayrıca aşamalar kendi aralarında bölünerek toplam 54 işten oluşurlar. Bu işlerden bazıları kendisinden önce yapılacak işin bitirilmesini gerektirirken, bazıları da aynı anda yapılabilen işlerdir.

2.5.1. Hazırlık Aşaması

Bu aşamanın amacı; değişim mühendisliğini gerçekleştirecek kişilerin organize edilmesi ve harekete geçirilmesidir. Hazırlık aşaması bir anlamda bir değişikliğin başlatılmasının (örgüt yapısı, ekibin oluşturulması, planlamaların yapılması gibi) gerekliliğini ortaya koyar. Bu aşamada cevaplanması gereken bazı kilit sorular vardır. Bu soruları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Kıdemli yöneticilerin hedefleri ve beklentileri nelerdir? Bu projeye katılma istekleri ne düzeydedir?
2. Bu projenin hedefleri ne olacaktır?
3. Ekibi kimler oluşturacaktır? Ekip üyelerinin sahip olmaları gereken yetenekleri/becerileri neler olacaktır?

4. Ekip üyelerinin sahip olmaları gereken nitelikler nelerdir? Ekip üyelerinin sahip oldukları özellikler/nitelikler daha fazla nasıl geliştirilebilir?
5. Ekip dışındaki işletme çalışanlarının bilgilendirilmeleri konusunda neler yapılabilir?

2.5.1.1. İhtiyacın Belirtilmesi

Değişim mühendisliğinin uygulanması genellikle bir değişiklikten dolayı ortaya çıkar (pazardaki değişim, teknolojiye ilerlemeler, işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişiklikler gibi). Bu değişiklikler işletmenin üst kademe yöneticisi tarafından belirtilerek, işletme olarak belirli değişikliklerin, yeniliklerin yapılması gerektiği vurgulanır. Örneğin; rakip otelin herhangi bir sürecine değişim mühendisliği uygulaması sonucunda maliyetlerinde azalma sağlanması ya da daha kaliteli hizmet vermeye başlaması gibi. Bu tür bir durumda rekabet gücünün kaybedilmemesi için hazırlıklara başlanması gerekebilir.

2.5.1.2. Yönetimde Fikir Birliğini Sağlama

Bunun için değişim mühendisliğini uygulayacak kişilerin ve üst yönetimin bir araya gelmesi gerekecektir. Amaç; kullanılacak yöntemler, teknik düzenlemeler, liderlik tarzı, projenin desteklenmesi, önemli konular, ortakların bilgilendirilmesi, hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi konularında üst yönetimi bilgilendirmektir. Ayrıca bu noktada değişim mühendisliği ekipleri ve görev dağılımları da yapılır.

2.5.1.3. Ekibin Eğitilmesi

Bu aşamada ekibe işletme yönetiminin kendilerinden beklentileri, ekip çalışması, projede kullanılacak araçlar, değişim mühendisliği örnekleri, sorumlulukları, misyonları gibi konular hakkında bilgiler verilir¹⁵⁷.

¹⁵⁷ DAVENPORT, Thomas H.: a.g.e., p.265-266.

2.5.1.4. Değişimi Planlama

Amacı değişim mühendisliği esnasında ve sonrasında ortaya çıkabilecek dirençleri önlemektir. Projenin başarıya ulaşması için bu çalışmanın yapılması gerekmektedir. Bu da, ortakların bilgilendirilmesi ve dikkatlerinin çekilmesiyle sağlanır. Ortaklarla kurulacak sürekli bir iletişimin önemi büyüktür. İşletme olarak pazardaki konum, dış çevrede meydana gelen değişiklikler yine değişimin planlanması kapsamındadır. SWOT analizi, işletmenin hayat eğrisi, organizasyon yapısı ve işletmenin kültürü gibi konular da gözden geçirilir. İşletmeler açısından değişim genellikle sahip olunan vizyon, rekabet, müşterilerin, personelin ve tedarikçilerin beklentileri, ekonomik kriz, performansın yetersiz oluşu gibi konularda gündeme gelmektedir¹⁵⁸.

2.5.2. Tanımlama Aşaması

Bu aşamanın amacı müşteri odaklı bir süreç modelinin geliştirilmesidir. Bu sebeple süreç müşterilerinin tanımlanması, süreçler, performans ölçümü, katma değer yaratan faaliyetler, örgütün süreç haritası, kaynaklar, değişim mühendisliğinin uygulanacağı süreçler belirlenir. Tanımlama aşamasında cevaplanması gereken sorular şunlardır:

1. İşletmenin ana süreçlerinin neler olduğu?
2. Bu ana süreçlerin müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkileri nelerdir?
3. İşletmedeki stratejik süreçlerin hangileri olduğu?
4. Örneğin doksan gün veya bir yıl içinde değişim mühendisliğini uygulamamız gereken süreçlerin hangileri olduğu?
5. Süreç/süreçlerde değişiklik yapılacaksa yeni süreci oluşturmada eski süreçten ne oranda faydalanılacağı?¹⁵⁹

¹⁵⁸ EDOSOMWAN, Johnson A.: a.g.e., p.16.

¹⁵⁹ PEPPARD, Joe; ROWLAND, Philip: a.g.e., p.155.

Tanımlama aşamasında müşteri odaklı düşünme tarzıyla otellerin mevcut süreçlerinin müşteri gözüyle değerlendirilip, varsa eksik ve aksayan yönler tespit edilir.

2.5.2.1. Müşterilerin Belirlenmesi

Burada belirlenmesi gereken müşteriler dış müşterilerdir. Dış müşteriler ödedikleri para karşılığı otelden faydalanan müşteriler (konuklar), otele müşteri getiren kişi ve kuruluşlardır (seyahat acentaları gibi). Dış müşterilerin ihtiyaçları, istekleri, işletmeyle olan ilişkileri tanımlanır. Bu amaçla müşterilere uygulanan anketlerden, check-out (otelden çıkış) esnasında müşterilerin söylediklerinden, genel müdürlüğe gelen mektup ve telefonlardan, yöneticilerin düzenledikleri raporlardan yararlanılabilir.

2.5.2.2. Performansın Tanımlanması ve Ölçümü

Mevcut performans ölçümü sisteminin müşteri odaklı performans ölçümüne dönüştürülmesi hedeflenir. Ayrıca performans ile ilgili sorunlar yaşıyorsa, bunlara çözümler bulunmaya çalışılır. Bu kapsamda performans ölçümü, çevrim zamanı analizlerinden faydalanılır. Otellerdeki süreçlerin performansına örnek olarak önbürodaki grup check-in işlemlerinin ne kadar süre aldığı ya da kat hizmetleri bölümünün bir günde kaç oda temizleyebildiği verilebilir.

2.5.2.3. Mevcut Durumun Belirlenmesi

Mevcut durumun belirlenmesi aşamasında işletmedeki çalışanlar, işler, makinalar ayrıntılı olarak incelenir. Kişiler ve makinalar arasındaki çalışma koşulları ve ilişkiler ele alınır. Bu amaçla süreç modelleme çalışmalarından faydalanılır.

2.5.2.4. Süreçlerin Modellenmesi

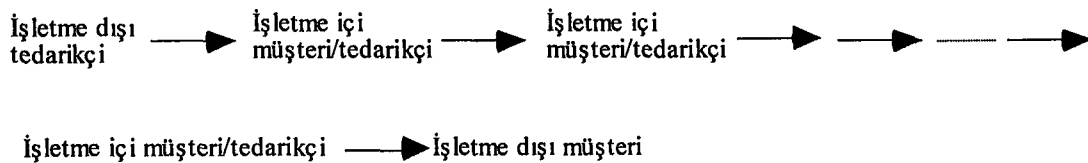
Her bir sürecin durumu, işletmedeki yeri, kritik başarı faktörleri, sürecin girdi ve çıktıları belirlenir. Bu çalışmanın yapılmasının amacı, değişim mühendisliği ekibinin işletmeye bakış açısını değiştirmektir. Burada olması gereken bakış açısı fonksiyonellikten ziyade süreç odaklı bakışa sahip olmaktır. Süreç kavramıyla kastedilen ise birbirini takip eden bir dizi faaliyetlerdir.

2.5.2.5. Faaliyetlerin Belirlenmesi

Süreçlerde bir değişiklik yaratabilecek ana (temel) faaliyetlerin belirlenmesidir. Aynı zamanda bu faaliyetlerden değer yaratanlar ve müşteri istek veya beklentilerini karşılayanlar tesbit edilir. Bu aşamada kullanılan teknikler süreç modelleme ve süreç değer analizleridir. Otel müşterilerinin genellikle istekleri hızlı servis, servis seçeneklerinin çokluğu, kaliteli hizmet olmaktadır. Dolayısıyla bu isteklere göre mevcut süreçler incelenmelidir.

2.5.2.6. Süreç Modelinin Genişletilmesi

Bu noktada işletme içi ve dışı tedarikçiler ile onların süreçler ile olan ilişkileri belirlenir. Ortaya çıkan netice dış müşteri-iç müşteri etkileşimi olup, işletmenin dışında başlayan ve işletmenin içerisinde de devam eden bir mekanizmanın varlığıdır:



Bu mekanizma içinde süreç müşterilerinin beklentilerinin ne oranda karşılandığı araştırılır. Dış müşterilerin kimler olduğu daha önce belirtilmiştir. Burada iç müşteriler olarak otel personelinin bahsedilmektedir.

2.5.27. Örgütün Süreç Haritasının Çıkarılması

Bu çalışmayla işletmedeki süreç/süreçlerin, içlerinde yer alan faaliyetlerle, bu faaliyetlerden sorumlu olan kişiler (sorumlu, girdi sağlayan, bilgilenen şeklinde) belirlenir. Dolayısıyla örgütteki süreçlere ait sınırlar tesbit edilir. Kullanılan teknikler ise; süreç modelleme, iş akışı analizi ve örgüt süreç haritasıdır.

2.5.2.8. Kaynak Haritasının Belirlenmesi

Her bir süreci oluşturan temel faaliyetlerin işletme için maliyetleri, tekrarlanma sıklıkları tesbit edilir. Bu bilgilerden faydalanılarak her faaliyet ve süreç için yıllık tahmini maliyetler ve birim maliyetler hesaplanır. Bu amaçla faaliyet esaslı maliyet muhasebesinden faydalanılır.

2.5.2.9. Süreçlerin Öncelik Sırasına Göre Sıralanması

Bu aşamada her bir süreç işletmenin hedeflerine ve önceliklerine göre sıralanır. Bu sıralamada her sürecin gerektirdiği harcama tutarı, süre, zorluk derecesi, kapsam, değişim mühendisliği tekniklerinin uygulanabilme derecesi gibi konular dikkate alınır. Önceliklerine göre sıralanan süreçler 3, 4 ve 5. aşamalarda da kullanılacaklarından, bu çalışmaya gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Bu noktada süreç değer analizlerinden faydalanılmaktadır. Değişim mühendisliği ile beraber, oteller bazı süreçlerini tamamen değiştirme durumunda kalabileceklerdir. Bu nedenle incelenen süreç/süreçlerin işleyişinin tam olarak yapılabilmesi ve önem sırasına göre süreç sıralamasının yapılması gereklidir.

2.5.3. Vizyon Aşaması

Bu aşamanın amacı; büyük çapta performans artışını gerçekleştirecek bir süreç vizyonu geliştirmektir. İlk önce örgüt, sistemler bilgi akışı, süreçlere ait sorunlar gibi mevcut süreç elemanları belirlenir. Aynı zamanda süreçlerin performansları, geliştirme imkânları, nelerin değişmesi gerektiği ve yeni süreç ya da süreçlerin neler olması gerektiğine ait vizyon belirlenir. Bu amaçla cevaplanması gereken sorular şunlardır:

1. Temel süreçleri oluşturan alt süreçler, faaliyetler ve adımlar nelerdir? Hangi sırayla yapılmaktadırlar?
2. Süreçlerdeki kaynak, bilgi ve iş akışları nasıl gerçekleşmektedir?
3. İşler neden bu şekilde yapılmaktadır? Mevcut iş akışlarını etkileyen işletme politikaları, varsayımlar, yöntemler nelerdir?
4. Şu an için imkânsız gibi görünen, ancak yapılabildiğinde işletmeyi kökten etkileyebilen, işletmeyi hedefine ulaştıracak işlerle ilgili başka yollar var mıdır?
5. Süreçlerle işletme ortakları, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki sınırlar gözden geçirilebilir mi? Bu sınırların örgüt olarak performansı daha fazla artırabilmeleri nasıl sağlanabilir?
6. Seçilen her sürecin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
7. Diğer işletmelerin benzer süreçleri ve bu süreçlerdeki bilgi ve iş akışları nasıl ele alınmaktadır?
8. İşletme olarak performansı sektördeki en başarılı işletmelerle kıyaslarken hangi ölçülerin kullanılması gerekir?
9. En başarılı işletmelerle aradaki farklar nelerdir? Onlardan neler öğrenilebilir?
10. Kıyaslama yoluyla elde edilecek bilgiler, süreçler yeniden tasarlanırken nasıl kullanılabilir?

11. Yeni süreçlerin hedefleri neler olacaktır?

12. Değişiklik sırasında vizyon ve strateji ne olacaktır? Sahip olunan vizyon çalışanlara nasıl aktarılacaktır? Burada vizyonla ilgili olarak dikkat edilmesi gereken nokta, belirlenecek vizyonun daha sonraki tüm aşamaları etkileyecek olmasıdır. Dolayısıyla vizyon belirleme işletmedeki çalışmalar içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Artan rekabet koşulları içerisinde müşteriler daha seçici, daha bilinçli ve daha nazlı hale gelmektedir. Düşünce ve davranışları, tercih nedenleri hızla değişmektedir. Dolayısıyla ödedikleri paralar karşılığında ürün veya hizmetin en iyisini almak istemektedirler. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin artan rekabet karşısında pazar paylarını ve kârlılıklarını artırmanın ana şartı olarak rekabette kalıcı üstünlüğü sağlamaya çalıştıklarını görüyoruz. Rekabete karşı üstünlük ise ancak ürün veya hizmet zenginliği, kalite üstünlüğü ve maliyetlerin kontrol altında tutulması ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla işletme yönetimleri gerçekleştirmek istedikleri hedeflere göre sahip oldukları vizyonu personele aktarmalı ve onlardan beklentilerini dile getirmelidirler. Örneğin Xerox firmasının gelişim evreleri incelendiğinde özellikle kopyalama teknolojisinde rakiplerinden ileri olmak ve bu alanda yenilikleri takip etmek şeklinde bir vizyona sahip olduğu görülmektedir¹⁶⁰.

2.5.3.1. Süreç Yapısını Anlama

Bu aşamada süreç modelleme ile süreç modellemenin genişletilmesi çalışmalarından faydalanılır. Süreçteki tüm faaliyetler, adımlar, kullanılan sistemler, politikalar birarada gösterilir.

¹⁶⁰ MYERS, Mark B.: "Research and Change Management In Xerox", IE 702 Special Topics In Reengineering, Readings For Class Discussion (Derleyen: Erol SAYIN), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1996-97, p.106.

2.5.3.2. Süreç Akışını Anlama

Mevcut sürecin dinamik yapısı belirlenerek, süreçteki faaliyetler, faaliyetlere ait girdi ve çıktılar, adım sıraları ve her faaliyetin zamanı bir matris üzerinde gösterilir. Gerek süreç yapısıyla ilgili, gerekse süreç akışının anlaşılmasıyla ilgili çalışmalarda amaç değişim mühendisliğinin nasıl bir değişiklik getirebileceğini tesbit etmektir. Ancak burada kullanılacak bilginin çok detaylı olması gerekmemektedir, sadece sürecin yapısının ve süreç akışının anlaşılması yeterli olmaktadır.

2.5.3.3. Değer Katan Faaliyetlerin Belirlenmesi

Her süreç için, faaliyetlerin işletme performansına katkıda bulunup bulunmadıkları tespit edilir. Katkı oranıyla birlikte faaliyetlerin türleri de belirlenir (değer katan, değer katmayan, kontrol fonksiyonunu yerine getiren gibi). Bu amaçla süreç değer analizi ve çevrim zamanı analizinden faydalanılır. Süreç değer analizi ve çevrim zamanı analizleri değişim mühendisliği uygulamalarında kullanılan tekniklerdendir. Her iki teknikte ilerideki konularda daha detaylı ele alınacaktır.

2.5.3.4. Performansı Kıyaslama

Hem işletme süreçlerinin performansları hem de işleyiş şekilleri diğer benzer işletmelerle kıyaslanır. Amaç daha fazla gelişme sağlamaktır. Kıyaslama yapılacak işletmeler benzer işletmeler olabileceği gibi, sektörün lideri olan işletmeler veya Dünya’ca ünlü işletmeler olabilir. Bu amaçla öncelikle kıyaslama yapılacak işletme belirlenir. Daha sonra bu işletmenin süreç performansları, mevcut süreçlerimizle kıyaslanır, arada farklar varsa bunların nedenleri tespit edilir ve çözüm yolları aranır. Örneğin IBM’in dünyaca ünlü müşteri şikâyetleri süreci ya da W.L. Gore and Associates’in personeli yetkilendirme uygulamaları otellerdeki uygulamalarla kıyaslanabilir.

2.5.3.5. Performans Kriterlerini Belirleme

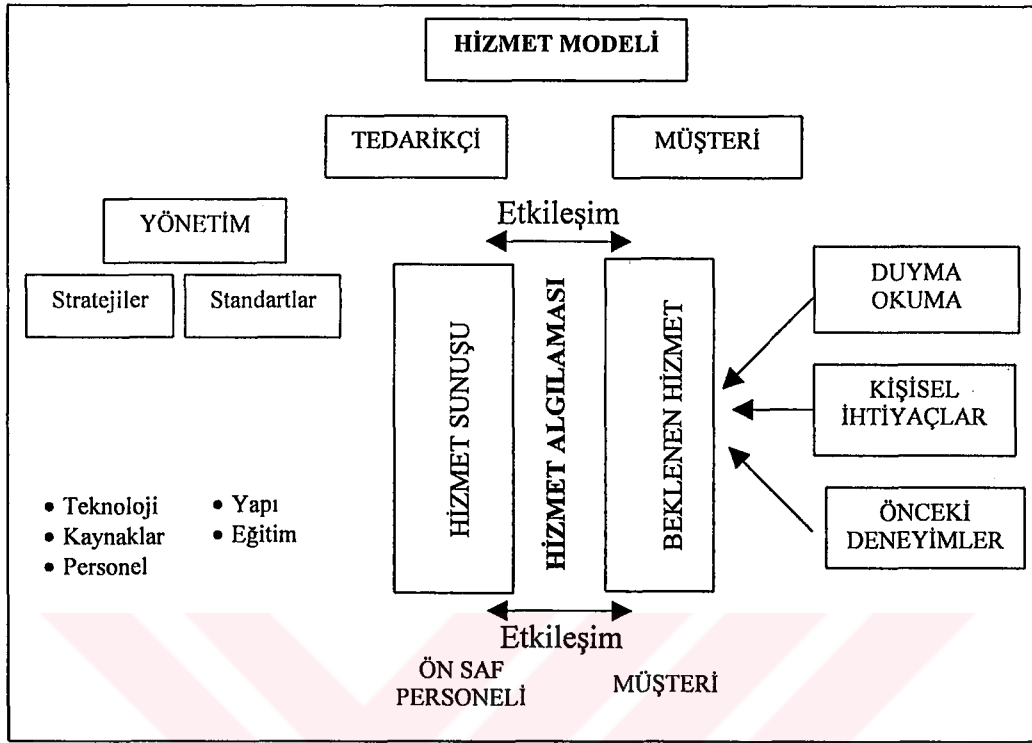
Bu amaçla; mevcut süreçlerdeki sorunlar ve hatalar, performansın belirlenmesini kolaylaştıran ve zorlaştıran faaliyetler, süreçler içindeki uyumsuzluklar ve görevini yapamaz hale gelmiş olanlar, faaliyetlerin veya işlerin parçalara ayrılması, bilgi akışında boşlukların veya gecikmelerin olduğu yerler tespit edilir.

2.5.3.6. Fırsatların Tahmin Edilmesi

Vizyon aşamasının başından bu aşamaya kadarki bilgilerin kullanılması gerekecektir. Elde edilecek verilerle süreçlerin önem sırasına göre sıralanması da mümkün olacaktır. Bu amaçla düşünülen değişiklikler, gerekli değişim düzeyi, maliyeti, sağlayacağı faydalar, taşıdığı riskler, kısa dönemde işletmenin karşılaşacağı fırsatlar araştırılır.

2.5.3.7. Dış İdeali Oluşturma

Müşterilerle ve tedarikçilerle olan ilişkilerin nasıl olması gerektiği belirlenir. Dolayısıyla müşteri ve tedarikçilerle işletme arasındaki ilişkileri sağlayan faaliyetler incelenir ve bu süreçlerle ilgili ideal görüş oluşturulur. Otellerde görülen müşteri tedarikçi ilişkisini anlatan bir hizmet modeli Şekil 17'deki gibi gösterilebilir:

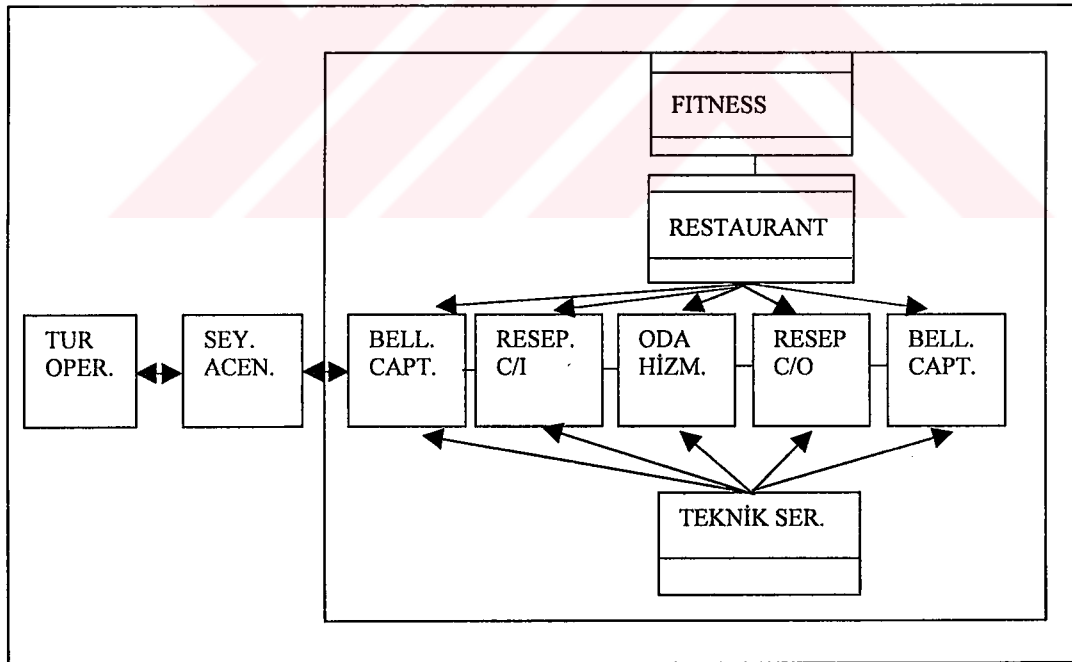


Şekil 17: Müşteri – Tedarikçi İlişkisi

Burada müşteri-personel etkileşiminde müşterinin çeşitli yollarla daha önceden edindiği bilgileri yerinde görme, deneme imkânının olduğu anlatılmaktadır. Otel personeli yönetimin daha önceden belirlediği standartlar, kendilerinin verilen imkânlar ve aldıkları eğitimin bileşimi şeklinde ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirir. Otel müşterisi otele gelmeden önceki duyumlarını, oteldeki tecrübeleriyle karşılaştırarak, kendisine sunulan hizmetle ilgili olumlu ya da olumsuz algılamasını oluşturur. Algılamasının sonucuna göre ya tekrar aynı işletmeyi seçer, ya da bir başka işletmeye yönelir.

2.5.3.8. İç İdeali Oluşturma

Bu aşamada da, işletme içindeki süreçle ilgili kişi ve gruplar yine müşteri veya tedarikçi gibi düşünülerek sürece ait ideal görüş oluşturulur. Gerek dış ideali oluştururken, gerekse iç ideali oluştururken hedeflenen hep ideal performansa ulaşmaktır. Burada bahsedilen dış ideal dış müşteri, iç ideal ise iç müşteri olarak düşünülebilir. Dış müşteri otele ürün veya hizmet sağlayan tedarikçileri ve müşterileri kapsarken, iç müşteri ürün veya hizmeti sağlayan otel içi tedarikçilerdir. Dış müşteri kadar iç müşteriler de önemlidir. Bir sürecin belli bir amaca yönelik faaliyetler dizisi olduğu gözönüne alınırsa, süreç içindeki herhangi bir birim kendisinden önce gelenin müşterisi, kendisinden sonra gelenin tedarikçisi durumundadır. Örneğin mutfak bölümü yiyecek-içecek ambarının müşterisi, servis bölümünün ise tedarikçisidir. İç ve dış müşteri ilişkisi Şekil 18'deki gibi gösterilebilir:



Şekil 18: İç ve Dış Müşteri İlişkisi

2.5.3.9. Vizyonların Birleştirilmesi

Dış ideal ile iç idealdeki görüşlerin birleştirilmesidir. İki görüş arasında farklılıklar olabilir. Eğer farklılık olursa, o zaman çeşitli alternatifler arasından en uygunu seçilir.

2.5.3.10. Alt Vizyonların Belirlenmesi

Sürecin vizyonunun gerçekleşmesi için gereken zaman ve her alt süreçte nelerin yapılacağı tespit edilir¹⁶¹.

İşletmelerin süreçlerle ilgili yaptıkları çalışmalarda departmanlar düzeyinde (pazarlama, üretim, finans gibi) inceleme yapmaktan ziyade, işletmenin süreçler bağlamında incelenmesi gerekmektedir. Bu süreçler temel (ana) süreç ve destek süreçlerinden olmak üzere genellikle bir düzineden daha az sayıda olmaktadır. Süreçlerle ilgili çalışmalarda dikkat edilmesi gereken husus, daha önce de bahsedildiği üzere süreçler arasındaki sınırların belirlenmesidir. Zira değişim mühendisliğine konu olan sorunlar genellikle bu sınırlarda ortaya çıkmaktadır¹⁶².

Süreçlerle ilgili yapılacak değişiklikler, bilginin kullanılması, teknolojiyen faydalanma ve insan faktörüyle ilgilidir. Ne tür bir yeni bilginin kullanımı mümkündür ve işletmemizde uygulanabilir mi? Hangi yeni teknolojiler çıkmıştır veya yakında çıkması muhtemeldir? Bu teknolojiler işletme-müşteri ilişkilerini nasıl etkileyecektir? Tüm bu soruların cevaplanması ve buna göre vizyon ve alt vizyonların tespiti gerekmektedir¹⁶³.

¹⁶¹ DAVENPORT, Thomas H.: a.g.e., p.266-272.

¹⁶² BUCHANAN, David: a.g.e., p.57.

¹⁶³ COVERT, Michael: a.g.e., p.11.

2.5.4. Çözüm Aşaması

2.5.4.1. Teknik Tasarım

Bu aşamanın amacı, yeni sürece ait teknik boyutu belirlemektir. Yeni süreçte kullanılacak teknolojinin, standartların, yöntemlerin, sistemlerin ve denetleme olanaklarının tanımlamaları yapılır. Teknik tasarım aşamasının bir sonraki aşama olan sosyal tasarım aşamasıyla beraber yürütülmesi ve aralarındaki karşılıklı iletişimin gösterilmesi gerekir. Yapılan bu çalışmalarla kurulacak yeni sistem, yöntemler, yazılım ve donanım tesbit edilir. Dolayısıyla işletmenin cevaplama gereken sorular şunlar olacaktır:

1. Değişim mühendisliğinin uygulanacağı süreçler için ne tür tekniklere ve teknolojilere ihtiyaç duyulacaktır?
2. Bu teknikler ve teknolojiler nasıl elde edilecektir?
3. Değişim mühendisliği sonucunda elde edilecek süreçte teknik ve sosyal tasarımın uyumu nasıl olacaktır?

2.5.4.1.1. Faktörler Arası İlişkileri Modelleme

Bu aşamada, süreçteki faktörler arası (müşteri, fatura, ürün, sipariş verme gibi faktörler) ilişkiler belirlenir ve daha çok veri toplama söz konusudur.

2.5.4.1.2. Süreçler Arası Bağlantıların Tekrar Gözden Geçirilmesi

Faaliyetlerin içindeki adımların, süreçlerdeki faaliyetlerin performans gelişimine etkilerinin olup olmadıkları, bu faaliyetlerin performansı artırmak için daha iyi nasıl koordine edilebilecekleri araştırılır. Bu aşamada yine iş akış analizlerinden yararlanılır.

2.5.4.1.3. Bilgi İhtiyacının Tespiti

Süreç performansını belirlemek ve yönlendirmek için gereken bilgi ihtiyacı belirlenir. Bilginin nerelerde depolanabileceği, gereken durumlarda bilginin ihtiyaç duyulan yere ulaştırılabilmesi için sisteme yeni adımların konabilmesi çalışmaları yapılır. Bu amaçla enformasyon mühendisliği, performans ölçümü tekniklerinden faydalanılır. Enformasyon mühendisliği sayesinde teknoloji, yönetim bilgi sistemi, veri toplama ve işletmenin sistemi hakkında bilgiler elde edilir. Günümüzde bireysel performans olarak adlandırılan; çalışanın kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi görüşü değişmiş ve bireysel performanstan ekip performansına doğru bir geçiş başlamıştır.

2.5.4.1.4. Arakesitlerin ve Bilginin Birleştirilmesi

Hem işletme içindeki, hem de işletme dışındaki süreçlerde yer alan arakesitlerde azaltma, gerekli yerlerin birleştirilmesi, bilgi akışının tekrarlandığı ya da gereksiz olduğu yerlerin ortadan kaldırılması çalışmaları yer alır.

2.5.4.1.5. Alternatiflerin Belirlenmesi

Bu aşamada eğer varsa süreçler içindeki özel durumlar için gerekli olabilecek alternatifler belirlenir. Amaç; karışık süreçlerin daha basit süreçlere ayrılmasıdır.

2.5.4.1.6. Denetimlerin Yeniden Oluşturulması ve Zamanlandırılması

Süreçlerin yapısındaki denetim faaliyetleri ve süreçler içindeki değer katmayan faaliyetlerin sayısı en aza indirilir. Ayrıca süreçlerin akış hızını artırmak için birbirini takip eden faaliyetlerden mümkün olanlarının paralel bir şekilde yürütülmeleri sağlanır.

2.5.4.1.7. Parçalara Ayırma

Süreçler birbirlerinden ayrı ayrı yürütülebilecek şekilde ayrılırlar. Bu sayede süreçlerden zaman veya yer bakımından ayrı yerlerde yürütülebilenler tesbit edilir.

2.5.4.1.8. Değerlendirme

Bir önceki aşamada belirlenen yapı kullanılarak süreç yapılarına (merkeziyetçi/merkeziyetçi olmayan) ve yapıma şekillerine ait alternatiflerin değerlendirilmesi yapılır. Bu çalışmalar ileriki aşamalarda yer alan örgütsel sınırların yeniden belirlenmesi çalışmalarıyla eş zamanlı olarak yürütülür.

2.5.4.1.9. Teknolojinin Uygulanması

Teknoloji faktörü insan faktörüyle beraber değişim mühendisliği uygulamalarında önemli elemanları oluştururlar. Özellikle 3.aşama olan yeni sürece ait vizyon geliştirme aşamasında işletmenin sahip olduğu imkânlarla beraber teknolojinin sağladığı imkânlar dikkate alınmaktadır. Değişim mühendisliği uygulamalarında teknolojinin kullanım alanları şu şekilde belirtilebilir:

- Analizler, simülasyon teknikleri, istatistikler,
- Bilgi tedariki ve depolama,
- İletişim, veri dağıtımı,
- Denetim telemetri, süreç denetimi,
- İnsan ilişkileri, grafikler, sese duyarlılık/karşılık verme,
- Barkodların ve manyetik şeritlerin kullanımı,
- Yönetim, karar desteği, yönetim bilgisi,
- İmalat CAD, CAM, CIM,
- Hareket imkânı sağlayan mobil telefonlar, dizüstü (laptop) bilgisayarlar,
- Bilgi desteği sağlayan sistemler gibi.

2.5.4.1.10. Uygulamanın Planlanması

Değişim mühendisliğinin uygulanacağı sürece ait teknik yönlerin (geliştirme, tedarik, donanım, denetim, dönüşüm ve değerlendirme gibi) ortaya konmasıdır. Bu aşamaların daha sonra zamanlaması yapılır ve sosyal tasarım çalışmalarıyla uyumlaştırılması sağlanır.

2.5.4.2. Sosyal Tasarım

Bu aşamanın amacı yeni sürece ait sosyal tasarımların yürütülmesidir. Sosyal tasarımda örgütün tanımlanması, işler, kadrolar, kariyer imkânları ve teşvik konuları tespit edilir. Teknik tasarım çalışmalarıyla beraber sosyal tasarımda yeni sürece ait sosyal ve teknik elemanların birbirine uyumları sağlanır. Sonuçta personel istihdamı, eğitimi ve değerlendirme gibi konular için bir hazırlık yapılır. Bu amaçla cevaplanması gereken sorular şunlardır:

1. Hangi teknik ve beşeri (sosyal) kaynaklar için değişim mühendisliğinin uygulanmasına ihtiyaç duyulacaktır? Değişim ekibi üyelerinin her birinin sorumlu olacağı faaliyetler neler olacaktır? Sonuçta ne tür öncelikler ortaya çıkacaktır?
2. Elimizdeki mevcut imkânlar nelerdir? Doksan günde neleri değiştirebiliriz? Bir yılda veya daha fazla sürede neler yapabiliriz?
3. Ulaşmamız gereken hedefler nelerdir?
4. Sorumluluk düzeyleri nasıl değiştirilebilir? Bunun için ne tür eğitim programlarına ihtiyaç vardır?
5. İşletmede yapılacak değişikliklere kimler direnebilir ve nasıl ikna edilebilir? Daha başka ne tür engellerle karşılaşılabilir?
6. Yapılacak yeni düzenlemelerle neler değişecek?

2.5.4.2.1. Müşteriyle Temasta Olan Personelin Yetkilendirilmesi

Müşteriye sağlanan hizmetin kalitesinin artırılması ve beklentilerin karşılanması isteniyorsa, müşteriyle temas imkânı olan personelin yetkilendirilmesi zorunludur. Bu durum sorumluluk, otorite, bilgi, nitelik ve araçların kullanımı konularında değişikliğin yapılması anlamına gelmektedir. Tüm bu çalışmaların hedefi müşteriyle temas eden personelin performansını arttırmaktır. Bu sayede işletmedeki personel de müşteri gözüyle bakmaya başlayacak ve davranışlarını ona göre ayarlayacaktır. Sonuçta işletme genelinde müşterilere verilen hizmetin kalitesi artacaktır. Genellikle kullanılan teknikler çalışanları yetkilendirme ve beceri matrisleridir. Örneğin Ritz Carlton otellerinde çalışan personelin eğer müşterilerin haklılığı ortaya çıkarsa onay almadan 2000 \$'a kadar bir parayı müşteriye iade etme yetkileri vardır.

2.5.4.2.2. İşlere Ait Özelliklerin Belirlenmesi

Mevcut ve yeniden tasarlanan süreçlere ait nitelikler, bilgi, uyum, yetki ve sorumluluklar, tecrübeler, araçlar matrisler üzerinde belirlenir. Ayrıca her matriste bu faktörlere ait (hiç, düşük, orta, yüksek gibi) yapılan işlerle ilgili nitelikleri, bilgi düzeyini ve uyumu değerlendiren dereceler konur.

2.5.4.2.3. İşlerin/Ekiplerin Belirlenmesi

Mevcut işlere ve yeniden tasarlanan işlere ait özelliklerle ekipler arasındaki uyum sağlanır. Mümkün olduğu ölçüde değişim mühendisliğinin uygulandığı sürecin bir kişinin sorumluluğuna verilmesine çalışılır. Eğer bu imkân yoksa yeni sürecin sorumluluğu oluşturacak bir ekibe verilir. Bu aşamada kullanılacak teknikler ekip oluşturma ve kendi kendini yöneten ekiplerdir.

2.5.4.2.4. Gereken Nitelikteki Personel Sayısını Belirleme

Her yeni iş için gereken niteliklerin düzeyi ve buna göre daha önce hazırlanan matrislerin düzenlenmesi sağlanır. Aynı zamanda, şu anda ve yakın zamanda gerekli olabilecek personel sayısı tespit edilir.

2.5.4.2.5. Yönetim Yapısının Belirlenmesi

İşletme yönetimine ait üç bileşenin (personelin yönetilmesi, liderlik ve personelin geliştirilmesi) değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçte nasıl olması gerektiği belirlenir. Bu amaçla özellikle yönetim ve personel gelişimiyle ilgili konulardan sorumlu olacaklar tespit edilir. Ast-üst ilişkilerinin ve raporlamanın nasıl yapılacağı en önemli konuları oluşturmaktadır. Genellikle bu aşamada oluşturulan ve kendi kendini yöneten ekiplerden faydalanılır.

2.5.4.2.6. Örgütsel Sınırların Yeniden Belirlenmesi

Bu aşamada her bir ekibin tek başına bir örgüt olacak şeklinde düşünülerek örgütsel yapının değiştirilmesi sağlanır. İşletme bütününe süreçler şeklinde bölünmesi ve eskiye oranla daha az örgütsel sınırların olması mümkündür.

2.5.4.2.7. İç Değişikliklerin Belirlenmesi

Eski işlerden yeni işlere geçilirken niteliklere, bilgiye ve uyum ihtiyaçlarına uygun yeni matrislerin hazırlanması gerekmektedir. Düzenlenecek yeni matriste eski için gerektirdiği özellikler ile yeni için getirdiği özellikler arasındaki farklılıklar belirtilmelidir. Örneğin yeni işin getirdiği nitelikler eski işe göre daha fazla olabilecektir. Bu farklılık yeni işi yapacak personelin daha fazla sorumluluk ve niteliğe sahip olmasını gerektirebilecektir. Böyle durumlarda ilgili personele eğitim verilmesiyle çözüm elde edilebilecektir.

2.5.4.2.8. Kariyer Yollarının Tasarımı

Değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla yapılan işlerde hiyerarşik mevki ve raporlama yerine bilgi ve yetenek temel alınır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yapılan işler arasındaki farklılıklardır. Bazı işlerin süreç içerisinde kariyere yönelik hiçbir önemi yoktur. Ancak bazı işlerde de meydana gelen değişiklikler kariyer yollarını doğrudan etkileyebilmektedir. Dolayısıyla değişim mühendisliği uygulamaları sonucunda bazı kişilerin kariyerleriyle ilgili endişelere kapıldıkları görülmektedir. Kariyer planlamaları özellikle işletmedeki genç yaştaki personeli yakından ilgilendirmektedir. Değişim mühendisliği uygulamalarının kapsamına bağlı olarak kariyer yollarında, görev ve unvanlarında meydana gelebilecek değişiklikler personeli olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir¹⁶⁴.

2.5.4.2.9. Yeni Örgütün Belirlenmesi

Tasarlanan yeni süreçlerde yaşanabilecek teknik ve sosyal sorunlara çözüm getirmede önemli olabilecek bir aşamadır. Genellikle yeni düzene personelin alışması zaman almaktadır. Yapılan işler, yönetim metodları ve örgütsel yapı gibi konularda değişiklik yapıldığından uyumu sağlamanın en iyi yolu sürekli iletişim ve eğitim olanaklarının sağlanmasıdır.

2.5.4.2.10. Değişim Yönetimi Programının Tasarımı

En önemli adımlardan birisidir. Değişim yönetimi çalışmalarının başarıya ulaşması için teknik ve sosyal tasarım programlarının dikkatle, uyum içinde ve eşzamanlı olarak yürütülmeleri gerekir.

Değişim yönetiminde önem verilmesi gereken birinci konu, eski süreçteki işini yeni süreçte devam ettiremeyecek kişiler olursa, bu kişilerin yeni düzenlemeler konusunda ikna edilmeleridir. Bu konuda yapılabilecek olan, bu konumdaki kişilerin her

¹⁶⁴ JENKINS, David: Managing Empowerment - How to Make Business Reengineering Work, Century Business, London 1996, p.102.

birisiyle temasa geçmektir. Yeni düzenlemenin getireceği faydalar kendilerine anlatılarak, gerekiyorsa bu kişilerin eğitimden geçirilmeleri sağlanır.

2.5.4.2.11. Teşvik Sisteminin Tasarımı

Bu adımın amacı işletme, çalışanlar ve süreçlere ait hedeflere ulaşılması için belirli teşviklerin sağlanmasıdır. Aynı zamanda teşvikler sayesinde personelin değişim mühendisliği sonucunda ortaya çıkan yeni süreçlere, ortama alışmaları da kolaylaşacaktır. Bu amaçla teşvikler, teşviklerin yanında performans ölçüleri ve feedback (geribildirim) imkânları da sistem içerisinde yerleştirilir.

Teşvikler; maddi, manevi ve itibar görme şeklinde üçe ayrılır. Burada terfi olayının da teşvikler kapsamında yer alması gerekmektedir. Çünkü terfiler performansa göre değil, kapasiteye göre değerlendirilmektedir. Teşvik sisteminin tasarımı özellikle değişim mühendisliği uygulamalarının sonrasında önem kazanmaktadır. Zira değişim mühendisliği uygulamalarının kapsamı ne kadar geniş olursa olsun, eğer teşvik sisteminde yeni süreç/süreçlere yönelik değişiklikler yapılmazsa, başarı oranı azalacaktır¹⁶⁵.

2.5.4.2.12. Uygulamanın Planlanması

Bu adım, bir sonraki aşama olan dönüşüm aşamasının bir nevi hazırlık dönemidir ve işe alma, eğitim ve değerlendirme gibi değişim mühendisliğinin sosyal yönleriyle ilgilidir. Yine bu konuların ne zaman yapılması gerektiği tespit edilir.

Ayrıca bu adımın bir diğer özelliği de değişim mühendisliğini destekleyecek kişinin, süreç sorumlusunun, proje yöneticisinin ve diğer sorumluların belirlenmesidir.

¹⁶⁵ ORAM, Mike; WELLINS, Richard S.: a.g.e., p.140.

2.5.5. Dönüşüm Aşaması

Bu aşamanın amacı dördüncü aşamada tasarlanan sürecin uygulanmasıdır. Dönüşüm aşamasında değişim mühendisliği uygulamasının düşünüldüğü sürecin bir pilot uygulaması yapılır, başarı sağlandığı takdirde gerçek uygulamaya geçilir. İşletmedeki süreçlerin ve süreçleri oluşturan alt süreçlerin sayılarının farklılığı nedeniyle dönüşüm aşamasında yapılacak bazı işler dördüncü aşamadaki işlerin tekrarı olabilecektir.

Dönüşüm aşamasında cevaplanması gereken sorular şunlardır:

1. İşletme olarak gelişme sağlandığı nasıl anlaşılacaktır? Yapılan çalışmaların doğruluğu nasıl garantilenecektir?
2. Beklenmedik sorunları çözmek için nasıl bir mekanizma geliştirilecektir?
3. Geçiş dönemi nasıl sorunsuz olarak atlatılabilecektir?
4. Yeni düzene uyum sağlanması için hangi teknikleri kullanmak gerekecektir?

2.5.5.1. İşletme Sistemi Tasarımının Tamamlanması

Bu adım; değişim mühendisliğinin uygulandığı sürecin “dış” tarafının tasarımıyla ilgilidir. Altsüreçlerin ve verilerin modellenmesi, uygulamalarının tanımlanması ve diyalogların sağlanmasından oluşur.

2.5.5.2. Teknik Tasarımın Tamamlanması

İşletmenin yeni teknolojik sistemine ait bir pilot uygulama hazırlanır. Değişim mühendisliği deneyimi olan işletmeler uygulama aşamasına geçmeden önce pilot bir uygulamanın yapılmasını, başarı sağlandığı takdirde gerçek uygulamaya geçilmesini önermektedirler.

2.5.5.3. Test Etme ve Uygulama Planlarının Hazırlanması

Yeni sistemde kullanılacak yöntemler belirlenir. Bu amaçla paralel veya pilot uygulama yolları tercih edilebilir. Aynı zamanda, eski süreçten yeni sürece geçiş ve yapılacak işlerin zamanlaması ile ilgili denemeler yapılır. Teknik tasarım aşamasında belirtilen yeni teknolojik sistemlerin gerek uygulama aşamasında, gerekse daha sonraki dönemlerde beklenmedik şartlarla karşılaşması durumlarında nelerin yapılabileceğine karar verilir.

2.5.5.4. Personelin Değerlendirilmesi

İşletme personeli nitelik, bilgi, işe uyum, değişime tepki, davranışlar açısından değerlendirmeye tâbi tutulurlar. Burada dikkat edilecek en önemli konu davranışlar olacaktır. Çünkü kişilerin sahip oldukları nitelikler farklıdır. Dolayısıyla işletmede ve yaptıkları işlerde birtakım değişiklikler yapılması onlarda farklı davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Personelin değişim mühendisliği sonrasında yeniden değerlendirilmeleri yeni sürecin gerektirdiği niteliklerle eşleştirme yapılabilmesi için önemlidir. Eşleştirme sonucunda çıkabilecek farklar eğitim yoluyla giderilmeye çalışılacaktır.

2.5.5.5. Sistemin Kurulması

Burada yapılacak olan; değişim mühendisliğinin uygulandığı sürecin yeni versiyonunu uygulamaktır. Veri, sistem, yöntemler, dokümantasyon gibi konuların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

2.5.5.6. Personelin Eğitilmesi

Yeni süreçle ilgili uygulama, yönetim, bakım, yeni sorumluluklar gibi konularda personelin eğitilmesidir. Özellikle, eski çalışma düzeninden yeni çalışma

düzenine geçecek olan personel açısından eğitim verilmesi yararlı olacaktır. Personel alacağı eğitim sayesinde yeni çalışma düzenine daha kolay ve daha hızlı bir şekilde uyum sağlayacaktır. Birçok işletmede eğitimin sadece işe yeni başlayanlar için verilmesi gerektiği savunulmaktadır. Halbuki günümüz teknolojisi içinde belirli bir süre çalışmış, tecrübesi olan personelin bile mevcut bilgilerini yenilemesini zorunlu kılmaktadır. Tüm bunlara ilaveten eğer işletmede değişim mühendisliği uygulaması yapılmış ise, zorunlu olarak yeni süreçle ilgili bilgilerin yeni süreçte görev alacak personele aktarılması gerekecektir¹⁶⁶.

2.5.5.7. Yeni Sürece Ait Pilot Uygulama

Yeni süreçle ilgili olabilecek değişiklikler ve düzeltmeler pilot uygulamanın yapılmasıyla ortaya çıkarılabilecektir. Pilot uygulama sonucunda yeni çalışma düzeniyle ilgili hatalar olursa, bunların tespiti ve çözümlenmesi daha kolay olacak, işletme ileride karşılaşılabileceği ilave masrafları önceden ve daha az bir harcamayla karşılayabilecektir.

2.5.5.8. Kesinleştirme ve Dönüşüm

Pilot uygulama sonucunda eğer yeni süreçle ilgili değişiklik ihtiyacı ortaya çıkarsa, gerekli değişiklik yapılarak yeni süreç hazır hale getirilir ve eski süreç terkedilerek yeni sürecin uygulanmasına geçilir.

2.5.5.9. Sürekli İyileştirme

İşletmede sürekli iyileştirmenin sağlanması isteniyorsa üç konuya dikkat edilmesi gerekir:

1. Personele belirgin hedefler gösterilmeli, personelin hedefe ulaşma çabaları takip edilmeli ve sonuçlar sürekli olarak personele duyurulmalıdır.

¹⁶⁶ PETROZZO, Daniel P.; STEPPER, John C.: a.g.e., p.264.

2. Performansta artış sağlanmak isteniyorsa, personele ihtiyacı olabilecek her türlü araç-gereç sağlanmalıdır.
3. Performans artışıyla ilgili diğer bir önemli nokta da personele yetki ve sorumluluğun verilmesi yanında, motivasyonu artırıcı teşviklerin sunulmasıdır¹⁶⁷.

Değişim mühendisliği aşamalarının işletmedeki herhangi bir sürece ya da tüm süreçlere uygulanmasında benimsenecek felsefe işletme olarak bugün nerede bulunduğumuz ve esasen nerede olmak istediğimizin tespit edilmesidir. Daha sonraki çalışmaların hepsi ulaşmak istediğimiz hedefe yönelik olacaktır. Eğer sadece bir sürece değişim mühendisliği uygulanacaksa, o zaman yeni süreç sadece mevcut süreçlerle uyum içinde olmak zorunda kalmamalı, aynı zamanda yakın gelecekte oluşabilecek yeni süreçlerle de bütünleşebilir olmalıdır. Bu nedenle yeni süreç ileriki zamanda üzerinde düzeltme yapılabilecek esneklikte olmalıdır.

Değişim mühendisliği uygulamalarında başarılı olma; çalışanların davranış ve beklentilerine, elde edilen sonuçların, gelişmelerin çalışanlarla paylaşılmasına ve işletmede gerekli değişikliklerin yapılmasına bağlıdır.

Süreçler üzerinde yapılan değişikliklerin büyüklüğüne göre işletme içerisinde yeni bir örgütlenme, farklı bir yapı, kültür değişimi olabilecektir. Çalışanların sahip olmaları gereken nitelikler, sorumluluk düzeyleri değişebilecektir. Yeni süreçlerle beraber ortaya çıkan farklılıklar düzenlenecek eğitim programlarıyla giderilebilecektir. Verilecek eğitim ise ağırlıklı olarak yeni teçhizatın kullanımı, personelin sorumluluklarının artırılması ve müşteri odaklı yaklaşım konularında olacaktır. Mevcut süreçlere değişim mühendisliği uygulandığında ortaya çıkacak yeni süreçler için süreç bilgilerinin tazelenmesi gerekecektir. Yenilenen süreçlerin yapısına göre değişmekle birlikte, genellikle eski sürece ait bilgilerin %30-%40'ının gözden geçirilmesi gerekecektir¹⁶⁸. Daha önce farklı departmanlar şeklinde ayrılmış bölümler, görev odaklı süreç ekipleri haline dönüşürler, örgütsel yapı hiyerarşik yapıdan, düz bir yapıya dönüşür, yeni süreçlerde işler çok yönlü hale gelir, çalışanlar daha fazla yetkilendirilir, iş öğrenme işbaşı eğitiminden kapsamlı eğitime doğru

¹⁶⁷ DAVENPORT, Thomas H.: a.g.e., p 272-281.

¹⁶⁸ COVERT, Michael: a.g.e., p.13.

değişir, çalışanların değerlendirilmesi müşteri memnuniyetine göre yapılır. İşletmelerin süreçlerle ilgili çalışmalara girerken birtakım faktörleri gözönünde bulundurduklarını görmekteyiz. Bunlar; maliyet, girdi, çıktı, zaman, süreçte çalışanların sayısı, kalite, değer yaratma fonksiyonudur. Bunlardan maliyet ile ilgili önemli olan nokta süreçlerin değiştirilmesi sonucunda işletmenin elde edeceği faydanın sürecin değiştirilmesindeki giderlerden yüksek olmasıdır. Ayrıca yenilen süreç sayesinde eski süreçteki maliyetlerin yenilenen süreçte daha az olması beklenmektedir. Girdi ve çıktılarla ilgili olarak bahsedilen, eski sürecin varsa aksayan yönlerinin giderilmesi çalışmalarının yapılmasıdır. Zamanla kastedilen ise; girdinin çıktıya dönüştüğü ana kadar geçen süredir ve yenilenen süreçlerde amaç bu zamanı mümkün olduğunca kısaltmaktır. Bunların dışında, yenilenen her süreçte amaç işlerin birleştirilmesi ve sorumlulukların artırılması dolayısıyla çalışan kişi sayısını azaltmaktır. Bu azalma doğrudan işgücü maliyetlerini azaltacaktır. Kalite faktörü ise günümüz işletmelerinin sundukları mal ve hizmetlerde bir adım öne çıkardıkları rekabet unsurudur. Zira tüketici grubunun işletmelerden beklentileri arasında kalite ön sıralarda yer almaktadır. Süreçlerin yeniden tasarımında dikkat edilen bir diğer faktör de süreçte değer yaratmayan faaliyetler varsa, bunların ortadan kaldırılmasıdır. Bu amaçla; yenilenen süreçteki faaliyetler ve çalışanlar çıktı olarak sunulan mal ve hizmetlere değer katma yönünden tekrar gözden geçirilirler¹⁶⁹.

2.6. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

İşletmelerin süreçlerine değişim mühendisliği uygulamaya karar vermelerinden itibaren başlayan ve tüm aşamaların sona erip, yeni süreçlerin hayata geçirilmesinde de kullanılan teknikler vardır. Burada bu tekniklerden önemli olanlara kısaca değinilecektir:

2.6.1. Süreç Analiz Tekniği (PAT) (Process Analysis Technique)

Bir süreci oluşturan tüm işlerin (faaliyetlerin) sistematik olarak incelenmesidir. Bu işlemler aşağıdaki adımlardan oluşur:

¹⁶⁹ MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel: Re-engineering Your Business, McGraw-Hills Inc, New York, 1993, p.170-171.

1. Sorunlu süreç tesbit edilir (Genellikle sorunun çözümü sürecin performansının artırılmasıyla ilgilidir).
2. Süreç içinde yürütülen işlerden değer yaratanlarla, değer yaratmayanlar tesbit edilir.
3. Tüm işlere ait süreler hesaplanır.
4. 2. ve 3. adımlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda, süreç içindeki işlerden hangisinin nihai çıktıyı ürettiği tesbit edilir.
5. Aynı işi yapmak üzere maliyeti daha az ve kalite düzeyi daha yüksek başka alternatifler varsa, bunların araştırması yapılır.
6. Süreç içindeki işlerden değer yaratmayan ve gereksiz işler varsa bunlar elenir ve mümkünse bunların yerine daha faydalı olabilecek işler sürece monte edilir.
7. Yeni uygulamaların kontrolü yapılır ve sürekli olarak süreçle ilgili daha iyiye doğru geliştirme çalışmaları yapılır. Örneğin, bir otelin personel işe alım süreci incelendiğinde sırasıyla; ilk görüşme, personel müdürünün seçimi, başvurulacak bölüm müdürünün seçimi, sağlık ve sabıka kaydının kontrolü, genel müdür ile tanışma, işe yerleştirme gibi aşamalardan oluştuğu görülür. Süreç analizi tekniği ile bahsi geçen sürecin tüm aşamaları zaman, sıralama, önem gibi kriterler açısından ele alınır ve gerekirse yeni bir düzenleme yapılır.

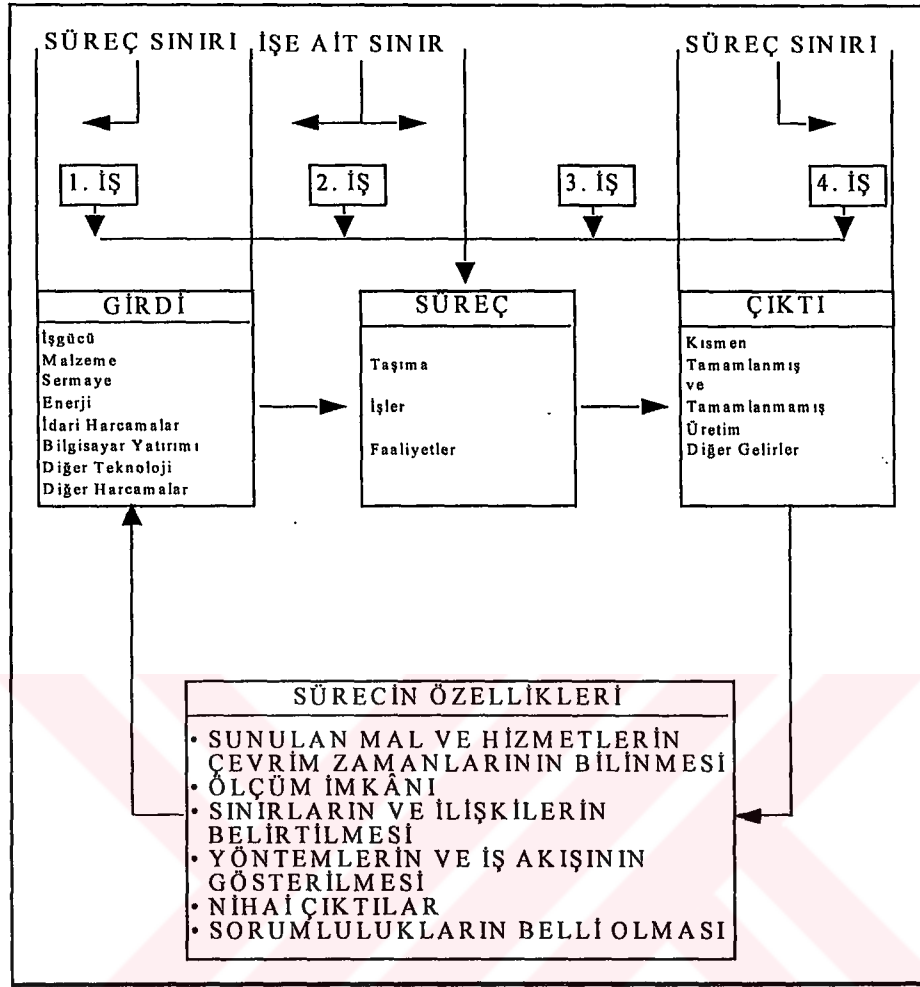
2.6.2. Akış Haritası ve Süreç Analiz Tekniği (Flow Charting and Process Analysis Technique)

Eğer anlaşılır ve doğru bir akış haritası oluşturulabilirse, süreçler arasındaki ilişkiler, darboğazlar, gecikmeler, gereksiz tekrarlar kolaylıkla tesbit edilebilir. Ayrıca akış haritası sayesinde iç ve dış müşteriler, tedarikçiler ve birim bazında süreç

sorumluları, kalite ve verimlilik düzeyleri, yapılan hatalar, değer yaratan ve yaratmayan işler, yeni mal ve hizmetlerin üretimine ait adımlar görülebilir. Akış haritasının oluşturulmasında da takip edilecek bazı adımlar vardır. **Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

1. Süreç ve süreç parametreleri arasındaki ilişkinin anlaşılması (süreç parametreleri olarak ifade edilen; işgücü, makineler, araçlar, yöntemler, teknoloji, sistemler ve politikalar).
2. Akış haritasına ait sembollerin tesbiti: Bu semboller süreç, taşıma, gecikmeler ve karar alma ile ilgili konulara aittir.
3. Akış haritası süreçteki ilk işle başlar ve birbirini takip edecek şekilde diğer işlerle devam eder. Sıralama oklarla gösterilir.
4. Her adım tekrar gözden geçirilir ve hata yapmaya sebep olan faktörler varsa tesbit edilir.
5. Sorunlarla ilgili çözüm stratejileri geliştirilir ve uygulanır. Akış haritası süreç içindeki ilişkileri anlamamıza yardımcı olur. Özellikle sürekli iyileştirme çalışmalarında çok çeşitli akış haritalarından faydalanılır. Akış haritası ve süreç analiz tekniği bir önceki süreç analiz tekniğinin uzantısıdır. Süreç analiz tekniği kullanılarak işletme genelindeki tüm süreçlerin zaman, sıralama ve önem kriterleri açısından değerlendirmeleri yapılabilir. İncelenen süreçlerin birbirleri arasındaki ilişkiler, süreçlerin başlangıç ve bitiş yerleri oluşturulacak süreç akış haritasıyla son halini alır.

Şekil 19'da bir sürecin özellikleri ve süreci oluşturan ögeler gösterilmiştir.



(Kaynak: Johnson A. EDOSOMWAN: a.g.e., p.103.)

Şekil 19: Sürecin Özellikleri ve Süreci Oluşturan Öğeler

Süreçlerin taşıdığı özellikler ve süreçleri oluşturan öğeler aynı olmakla beraber imalat sektörü ve hizmet sektöründeki süreçler arasında bazı farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar yapılan işlerin yapısından ve sektörel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. İmalat sektörü ve hizmet sektöründeki süreçler arasındaki farklılıklar şu şekilde belirtilebilir:

ÖGELER	İMALAT SEKTÖRÜ	HİZMET SEKTÖRÜ
• ÖLÇÜM	• SAYISAL ÖLÇÜM İMKÂNI	• KISMEN SAYISAL, ÇOĞUNLUKLA NİTELİKSEL ÖLÇÜM
• GİRİDİ	• ÇOĞUNLUKLA SOMUT	• HEM SOMUT HEM SOYUT
• SAHİPLİK	• TESBİTİ KOLAY	• TESBİTİ ZOR, ÇOĞUNLUKLA BELİRSİZ
• SINIRLAR	• TESBİTİ KOLAY	• BAZI DURUMLARDA BELİRSİZ
• DENETİM	• KOLAY	• KISMEN
• DÜZELTME	• YÖNTEMİ BELLİ	• TEPKİSEL
• VERİMLİLİK VE KALİTE ÖLÇÜLERİ	• BELİRLENMİŞ	• KISMEN
• DEĞER SİSTEMLERİ	• ÇOĞUNLUKLA SOMUT	• ÇOĞUNLUKLA SOYUT
• SÜREÇ ÇEVİRİM ZAMANI	• BELİRLENMİŞ	• KISMEN
• SÜREÇ ÖZELLİKLERİ	• TEKRARLANAN İŞLER, ÜRÜN ODAKLI TEKNOLOJİLER	• TEKRARLANMA AZ, HİZMET ODAKLI TEKNOLOJİLER
• MÜŞTERİ ODAKLILIK	• BELİRLENMİŞ	• KISMEN
• TEDARİKÇİ ODAKLILIK	• BELİRLENMİŞ	• BELİRLENMİŞ

(Kaynak: Johnson A.EDOSOMWAN: a.g.e., p.104.)

Şekil 20: İmalat Sektörü – Hizmet Sektörü Süreçleri Karşılaştırması

2.6.3. İş Akış Analizi (WFA) (Work Flow Analysis)

İş akış analizlerinde amaç; gereksiz işlerin terkedilmesi ve iş akışının düzenlenmesi yoluyla iş süreçlerinin iyileştirilmesidir. Dolayısıyla, fonksiyonların, faaliyetlerin ve işlerin analizi yapılarak, gereksiz olanlar tesbit edilir. **İş akış analizi yedi adımdan oluşur ve aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

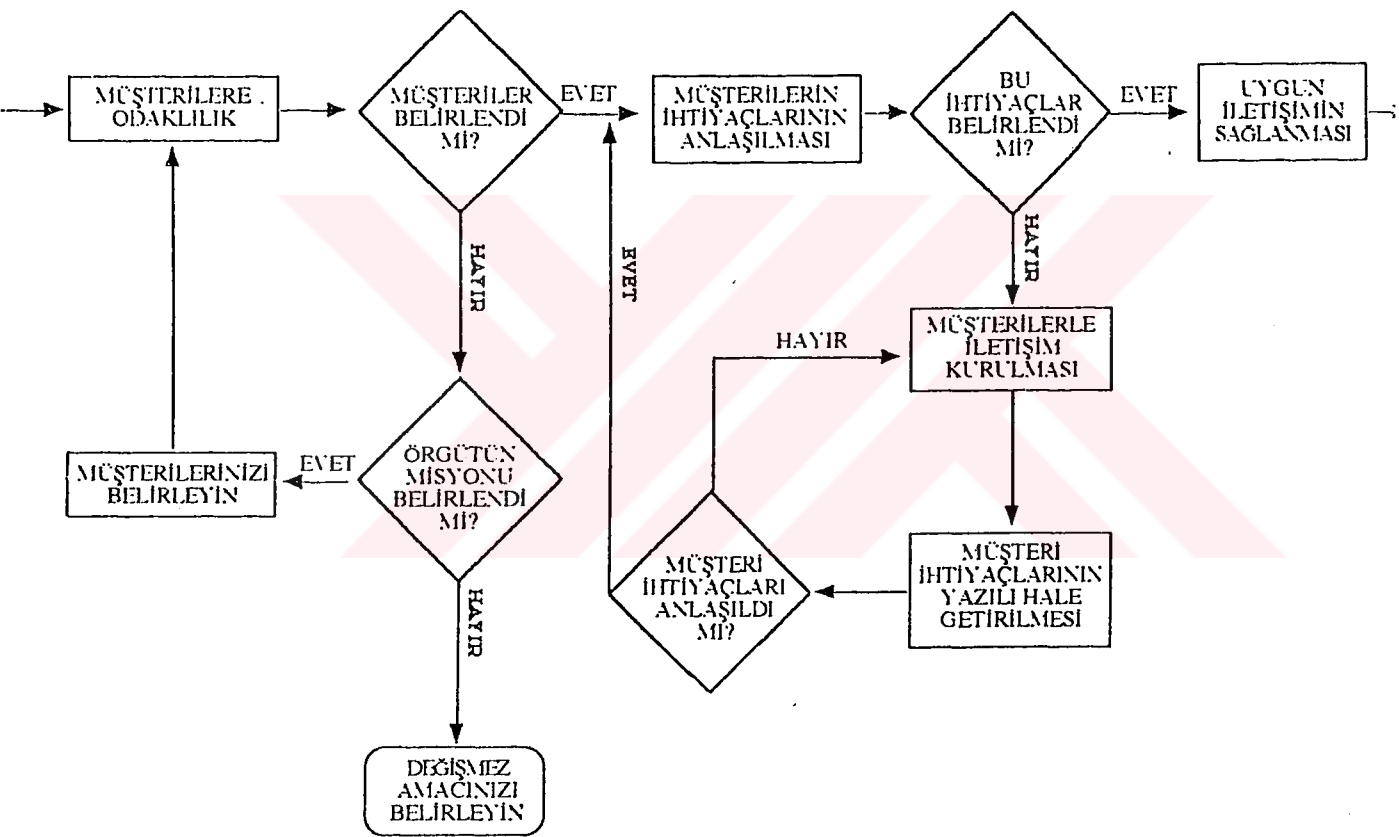
1. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar, hedefler, başlangıç ve bitiş noktaları açısından sürecin incelenmesi,
2. İşgücü ve planlama konuları da dahil olmak üzere, işletmenin fonksiyonlarının ve ana sorumluluklarının belirlenmesi,
3. Fonksiyonlardan sonra faaliyetlerin tesbiti,
4. Her bir faaliyetin gerçekleştirmek istediği işlerin veya temel adımların tesbiti ve sürece ait en iyi tanımlamanın yapılması,
5. Çapraz fonksiyonlar açısından sürecin analizi,

6. Uzun süren işlerin, tıkanan noktaların ve tekrarlanan işlerin belirlenmesi,

7. İyileştirme için bir hareket planının hazırlanması ve uygulanması.

İş analiziyle ilgili detaylı bir harita Şekil 21’de gösterilmiştir.

İş akış analizinde, süreç analizindeki gibi zaman, sıralama ve önem kriterlerine göre bir analiz yapılır. Ancak buradaki fark süreci oluşturan işlerin ele alınmasıdır. Sonuçta, işlerle ilgili yapılacak değişiklikler sürecin işleyişini olumlu olarak etkileyecektir.



(Kaynak: Johnson A. EDOSOMWAN: a.g.e., p.108)

Şekil 21: İş Akış Analiz Haritası

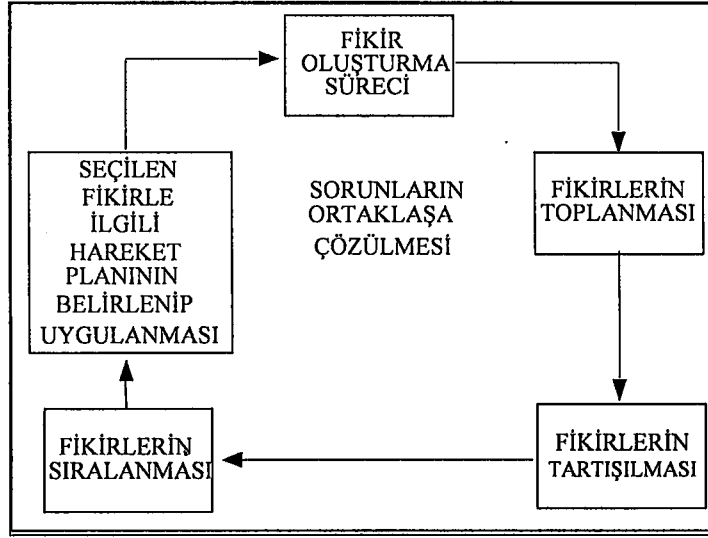
2.6.4. Değer Analizi Yaklaşımı (Value Analysis Approach)

Değer analizi herhangi bir ürünün veya bir parçanın fonksiyonel tasarımının belirlenmesidir. Amaç daha etkili ve daha maliyeti az olan alternatiflerin tesbitidir. Bu yaklaşım da yedi adımdan oluşur:

1. Ürün veya ilgili parçanın seçimi ve önem derecesinin tesbiti,
2. Detaylı bir tanımlama ve kullanım alanının belirlenmesi,
3. Performansının ve maliyetinin tesbiti ve nihai üretime katkısının belirlenmesi,
4. Başka alternatiflerin araştırılması,
5. Yeni alternatiflerle ilgili tasarım ve özelliklerin tesbiti,
6. Yeni alternatifin prototipini oluşturarak test etme ve maliyet tesbiti,
7. Denetimden geçen yeni alternatifin kullanıma açılması. Değer analizi yaklaşımı daha çok soyut çıktıları olan turizm sektöründe çok sık kullanılmamakta olup, genellikle sanayi işletmelerinde kullanılan bir tekniktir.

2.6.5. Nominal Grup Tekniği (Nominal Group Technique)

Nominal grup tekniği, tesbit edilen sorunlara çözüm bulmak üzere kullanılır. Bu amaçla fikirler tartışılır birçok fikir varsa bunların önem sıralaması yapılır. Tüm bu çalışmalar nihai sonuca yöneliktir. Nominal grup tekniği Şekil 22'deki gibi gösterilebilir:



(Kaynak: Johnson A. EDOSOMWAN: a.g.e., p.111)

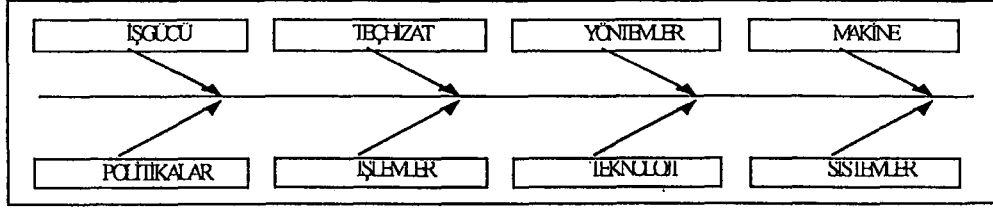
Şekil 22: Nominal Grup Tekniği Şeması

Şekil 22’de de görüldüğü üzere işletmenin sorunlarını çözmek üzere topluca hareket edilmesi nominal grup tekniğinin özünü oluşturmaktadır. Örneğin üretim veya kaliteyle ilgili bir sorun ele alınarak, sorunu çözmekle yükümlü kişilerce karşılıklı fikir alışverişinde bulunarak çözümlenmeye çalışılır. Burada izlenen yol; herkesin öncelikle kendilerine açıklanan sorunla ilgili düşüncelerini yazılı olarak belirtmeleri, akabinde tüm görüşlerin diğer kişilerce paylaşılmasıdır. Görüşler içerisinde en uygun bulunanı uygulanmak üzere seçilmektedir.

2.6.6. Balık Kılçığı Diyagramı (Fishbone Diagram)

Balık kılçığı diyagramı, sonuçlarla ilgili muhtemel sebepleri ortaya koyar. Diyagramda yer alan tüm öğeler olması muhtemel nedenlerin tümü incelenerek belirlenmektedir. Diyagram sayesinde gerek imalat sektöründe gerekse hizmet sektöründe yer alan tüm insanların ve öğelerin biraraya gelerek toplam performansa nasıl katkıda bulundukları gösterilmektedir.

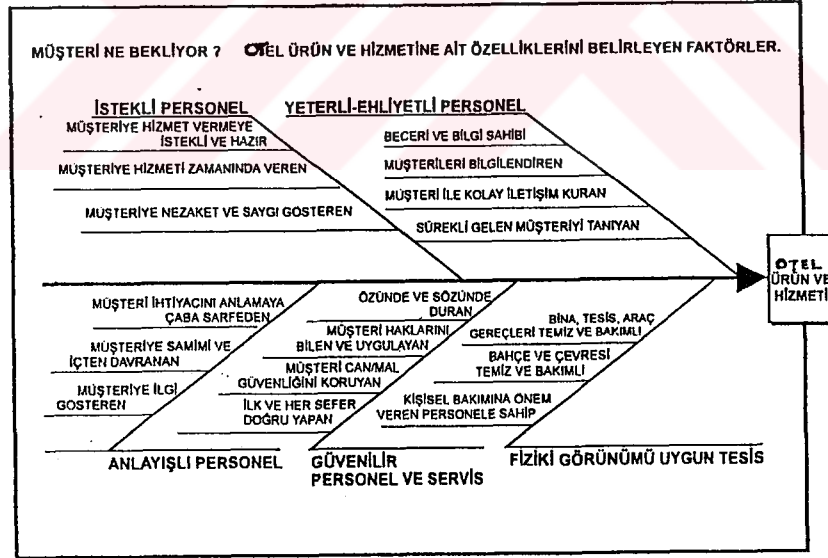
Şekil 23'te yatırım kararlarıyla ilgili olumlu değişiklikler ve iyileşmeleri gösteren bir balık kılçığı diyagramı verilmiştir:



(Kaynak: Johnson A. EDOSOMWAN: a.g.e., p.113)

Şekil 23: Yatırım Kararına Ait Balık Kılçığı Diyagramı

Balık kılçığı diyagramı otellerce de kullanılmaktadır. Şekil 24'te turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelin ürün ve hizmetlerine ait özelliklerini belirleyen faktörler balık kılçığı diyagramı ile gösterilmiştir.



(Kaynak: Turtelli Kalite El Kitabı, Turtel Hotel & Resorts El Kitabçığı)

Şekil 24: Otel Ürün ve Hizmetlerine Ait Özellikler

2.6.7. Pareto Analizi (Pareto Analysis)

Pareto diyagramı, belirlenen sebeplerin büyükten küçüğe doğru veya sıklık dağılımlarına göre grafiksel olarak gösterimidir. Genellikle (y) eksenini büyüklüğü, (x) eksenini sınıflandırmayı ifade eder¹⁷⁰. Pareto analizinde önemli olan temel fikir, sonuçların büyük çoğunluğunun sadece birkaç önemli sebepten kaynaklandığı, geri kalan birçok sebebin ise sonuçlar üzerinde az etkili olduğudur.

2.6.8. SWOT Analizi (Strengths-Weaknesses Opportunities-Threats Analysis)

İşletmeye rekabet avantajı sağlamak amacıyla işletme içi ve dışı faktörlerinin incelenmesidir. Bu amaçla işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile çevredeki fırsat ve tehditler belirlenir¹⁷¹.

Swot analizinin yapılabilmesi için öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörün kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirilmesi gerekir. Daha sonra ise, işletmenin kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekir.

Analizin dört bileşeninden biri olan fırsat ögesiyle anlatılmak istenen; çevrenin işletmeye sunduğu ve işletmenin amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durumdur. Yeni bir mamülün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması gibi durumlar işletmeler için bir fırsat niteliği taşımaktadır.

Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecektir. Bu nedenle işletmelerin herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce hangi yönlerden güçlü olduğunun bilinmesi gerekir. Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Beş

¹⁷⁰ EDOSOMWAN, Johnson A.: a.g.e, pp. 102-115.

¹⁷¹ AKAT, İlter; BUDAK, GÖNÜL, BUDAK, Gülşay, a.g.e. p. 429.

önemli kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilebilir:

- 1. İşletmenin pazardaki durumu aynı faaliyet dalındaki en güçlü rakibin durumuyla karşılaştırılabilir.** (Karşılaştırma; pazar payı, kârlılık, riziko, pazarlama avantajları yönlerinden yapılır).
- 2. Göreli mali yapı:** İşletmenin güçlü bir mali yapıya sahip olması bir üstünlük faktörüdür.
- 3. Göreli üretim teknik ve kapasitesi:** Modern üretim teknolojisi, yüksek kapasite, yeni ve etkili bir üretim süreci, kuruluş yeri avantajları gibi konular önemlidir.
- 4. Göreli Ar-Ge potansiyeli:** Mamül çeşidi ve kalitesi, kullanma tekniği ve teknik yardımının bileşeninden oluşan potansiyele bağlı olarak ortaya çıkan yenilik yapma ve yenilemenin sürekliliği oldukça önemli bir üstünlük alanıdır.
- 5. Beşeri kabiliyetler ve yönetim etkinliği:** Sahip olunan beşeri kadronun kapasitesi, karar alma kabiliyeti, atılım özelliği, maddi ve manevi değerleri, değişme ve gelişme kapasitesi, yönetim yapısı ve süreçlerinin özellikleri, kişiler ve sistemler arasındaki sinerji ve örgüt kültürü işletmeye önemli avantajlar sağlayabilir.

Swot analizinin üçüncü bileşeni olan tehditlerle anlatılmak istenen; işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durum demektir. Çevre değiştikçe, çevre ile ilişkide bulunan işletmenin buna cevap vermesi gerekir. Bu cevap verilmezse veya geç kalınırsa işletme ile çevresi arasındaki mesafe gittikçe açılacak ve işletme yok olmaya doğru yönelecektir. Ancak herhangi bir gelişmenin, işletme için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlıdır:

- 1. Bu gelişmenin işletmenin veya herhangi bir alt sistemin mevcut durumuna yönelik olması ve**
- 2. Buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması.**

Son faktör ise zayıflıktır. Zayıflık, rakiplerine göre işletmenin daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleridir. Bir işletme için güçlü taraflarının bilinmesi kadar zayıf taraflarının ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır¹⁷². Swot analizi tüm diğer işletmelerde olduğu gibi oteller içinde uygulanabilmektedir. Örneğin konferans merkezine sahip bir otel büyüme hedefi doğrultusunda kongre ve konferans organizasyonlarına girilerek, oda satışlarını artırabilir. Burada sahip olduğu konferans merkezi avantajını kullanmaktadır. Ya da, ziyafet organizasyonlarından büyük bir satışın olduğunu gören bir otel, diğer otellere oranla daha zayıf görünen yiyecek-içecek bölümünde düzenlemeye giderek güçsüz yönünü düzeltmeye çalışabilir. Swot analizinin yapılması sayesinde otellerin güçlü ve zayıf yönleri tesbit edilebilmektedir. Burada özellikle zayıf yönlerin tesbit edilmesi değişim mühendisliği uygulamasının nerelerde yapılabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

2.6.9. Benchmarking (Kıyaslama)

Kısaca işletmelerarası karşılaştırma anlamına gelen benchmarking’de, işletmeler kendi durumlarını üretim, hizmet ve uygulamalar açısından sürekli olarak rekabet halinde oldukları işletmelerle kıyaslarlar¹⁷³. Benchmarking’in değişim mühendisliğiyle iki yönlü ilişkisi sözkonusudur. Bunlardan birincisi benchmarking’in değişim mühendisliğinin uygulama aşamalarının içinde yer almasıdır. İkinci yönü ise pratikte gördüğümüz, işletmelerin değişim mühendisliği uygulama aşamalarına girmeden, doğrudan doğruya kıyaslama yaptığı işletmenin ilgili sürecini alıp kendi işletmelerinde uygulamaya çalışmalarıdır¹⁷⁴.

Son zamanlarda çok sık kullanılan tekniklerden birisi olan Benchmarking; işletmenin mevcut performansına yeni perspektifler kazandırabilmek için dışsal analizin yapılmasıdır. Ancak Benchmarking’deki analiz bir kez için sözkonusu değildir¹⁷⁵.

¹⁷² DİNÇER, Ömer: a.g.e., s.132-137.

¹⁷³ AKDEMİR, Ali: a.g.e., s.195.

¹⁷⁴ NEBEL, Eddystone C.; RUTHERFORD, Denney; SCHAFFER, Jeffrey D.: a.g.e., p.94.

¹⁷⁵ AKDEMİR, Ali, a.g.e. s.194.

Benchmanking'de özellikle maliyet ve etkinlik yönlerinden kıyaslamalar yapılır. Bu amaçla faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler incelenir. Bu yöntemin özelliği işletme yönetiminin dikkatini diğer işletmelerin çalışmalarına doğru yönlendirmesidir¹⁷⁶.

Benchmarking yöntemindeki çalışmaları Şekil 25'teki gibi gösterilebilir¹⁷⁷:



(Kaynak: Ali AKDEMİR: a.g.e., s.195)

Şekil 25: Benchmarking Yönteminin Kapsamı

Benchmarking aşamaları ise 10 adımdan oluşmaktadır:

1. • Varolan süreçlerin belirlenmesi
 - Kritik olanların saptanması
 - Parametre ve indekslerin belirlenmesi

¹⁷⁶ MABEY, Christopher: WHITE, Bill Mayon: Managing Change, Paul Chapman Publishing, London, 1993, p.164.

¹⁷⁷ AKDEMİR, Ali, a.g.e. s.195.

2. • “Benchmarking” şirketlerinin saptanması
3. • Bilgi toplama yönteminin saptanması
 - Bilgi toplama ve düzenlenmesi
 - Değerlendirme
4. • Toplanan bilgilerin analizi
 - İç bilgi ile karşılaştırma
 - Kapatılması gereken açığın tanımlanması
5. • Pazar ihtiyaçlarının analizi
 - İç hedeflerin saptanması
 - Önceliklerin saptanması
6. Bütünleşme
 - Benchmarking sonuçlarının şirkete iletilebilmesi
 - İçeriden destek alınması
7. • Fonksiyon ve / veya süreç bazında ayrıntılı hedef saptama
8. Faaliyet Planı
 - Ayrıntılı bir faaliyet planının oluşturulması
9. • Faaliyet uygulaması
 - İlerleme denetimi
10. • “Benchmarking” hedeflerinin gözden geçirilmesi.

İşletmeler bugünkü rekabet güçlerini korumak için benchmarking yöntemiyle yetinmemelidir. Birçok işletme yöneticisinin düştüğü hata, işletmelerinin öncelikle geleceğini hazırlamamalarıdır¹⁷⁸.

Benchmarking yönteminin kullanım alanları olarak daha çok şu konular göze çarpmaktadır¹⁷⁹:

¹⁷⁸ MORAVEL, Milan: “Başarılı Değişim”, Executive Excellence, Y.1, S. 9, Aralık 1997, s.17.

¹⁷⁹ SPENDOLINI, Micheal J: The Benchmarking Book, Amacom, 1992, p.56.

- Stratejik planlama (Kısa ve uzun vadeli planlar geliştirme)
- Tahminde bulunma (İlgilenilen iş alanlarındaki trendleri tahmin etme)
- Yeni fikirler (Kendi iş uygulamalarının dışına çıkma)
- Ürün/süreç karşılaştırmaları (Rakiplerle veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşlarla karşılaştırma)
- Hedef belirleme (Mükemmel uygulamalara yaklaşan performans hedeflerini yerleştirme)

2.7. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN DİRENÇLER ve YAPILAN HATALAR

2.7.1. İŞLETME ÇALIŞANLARININ BEKLENTİLERİ ve DEĞİŞİKLİKLERE GÖSTERDİKLERİ TEPKİLER

Yapılan araştırmalar işletme çalışanlarına huzurlu bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için bazı noktalara dikkat edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunlar; çalışana değer verme, çalışma düzeninde istikrar sağlama, değişikliklerin çalışanlara duyurulması gibi konulardır¹⁸⁰. Çalışanların işletmede meydana gelen değişikliklere gösterdikleri tepkiler iki düzeyde olmaktadır; orta kademe yöneticilerinin dirençleri ve alt kademe çalışanların dirençleri. Orta kademe yöneticileri genellikle mevcut statülerini kaybetme korkusuyla, alt kademe çalışanları da işlerini kaybetme veya daha fazla sorumluluk alma riski gibi nedenlerden dolayı değişim çalışmalarına direnmektedirler¹⁸¹.

Personelin işini algılamasının üç boyutu vardır:

1. Resmi,
2. Psikolojik
3. Sosyal boyutlar.

İşveren ve personel arasındaki ilişkinin en çok bilinen boyutu resmi boyuttur. Bu boyut çalışmalar için iş tarifleri, kontratlar gibi işletme dokümanlarında tanımlan-

¹⁸⁰ KOTTER, John: "All Change", Global Management, 1997, p.35.

¹⁸¹ OMRANİ, Danesh: a.g.e., p.16.

mış görevler ve zorunluluklar demektir. Personelin taahhütlerine karşılık, yöneticiler de bireyin işini yapabilmesi için gerekli sorumluluk ve kaynakları sağlamaktadırlar. Bunun dışında, yazılı olarak belirtilmeyen konular da sözlü olarak belirtilir. Personelin işletmeye verdiği taahhütler aldığı bazı cevaplardan doğar. Dolayısıyla personelin işletmeye yönelttiği sorulara aldığı cevaplar, onun çalışmasında direkt olarak etkili olmaktadır. **Personelin sorduğu sorulardan bazıları şunlardır:**

Bu işletmede ne yapmam gerekiyor?

Bu işi başarmak için ne gibi yardımlar alacağım?

Performansım nasıl değerlendirilecek?

Performansımın karşılığını nasıl alacağım?

Bana ne ödenecek ve performansla bağlantısı ne olacak?

İşletmelerin bu sorulara yaklaşımı farklı olabilmektedir, ancak birçoğunda yöneticilere ve personele yol gösteren prosedürler vardır. Genellikle yöneticilerin çoğu, değişim çalışmalarının personel üzerindeki etkisini düşünürken, işin sadece bu boyutunda kalmaktadırlar. Ancak bu boyuttaki performans diğer boyutlarla çok yakından bağlantılıdır.

İkinci boyut olan psikolojik boyut, iş ilişkilerinin fazlaca belirgin ve açık olmayan yönlerini kapsar. Personel işveren arasındaki güven, bağlılık gibi duygulardan doğan beklentilerin, vaadlerin ve taahhütlerin tümünü kapsar. Yöneticiler personelin güvenilir olmalarını, işin başarılması için ne gerekiyorsa istekle yapmalarını beklerler. Onları devamlı olarak gözlerler. Personel ise performanslarını şu soruları cevaplayarak tesbit ederler: Ne kadar çalışmalıyım? Çabalarım karşısında nasıl ödüllendirileceğim? Bu ödüller bu kadar çalışmaya değecek mi? Personel bu soruları cevaplarırken, işvereniyle olan ilişkisini de işin içine katar. İşletme kültürü ve yapısını değerlendirir, dolayısıyla sosyal boyut da devreye girer. Personel, işletmenin en belirgin değerini ve yönetimin çalışmalarına olan tutumunu anlamaya çalışır. Bu algılamalar zamanla işletmenin nasıl çalıştığını açıklayan fikirlere dönüşür. Diğer bir

ifadeyle, yazılı olmayan ama geçerli olan kurallar, terfiler, sorunların çözümü, karar mekanizması, kaynak aktarımı, risk paylaşımı hakkında fikir sahibi olunur¹⁸².

Personel bahsedilen bu değerlendirme sürecini yaşayıp işletmeyle olan bağlarını sağlamlaştırdığı sırada karşısına belirsizliklerle dolu olan, işletmede alıştığı iş görme tarzını tümünden değiştirebilecek olan yeni bir çalışma düzeni çıkabilmektedir. Mevcut çalışma düzenini, iş görme şekillerini, yetki ve sorumluluk düzeylerini değiştirebilen bu çalışmalar; işletme süreçlerinin iyileştirilmesi veya temelden değiştirilmesi, diğer bir deyişle süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanmasıdır. Dolayısıyla personel işletmede yürütülen bu çalışmalara daha başlangıçtan itibaren şüpheyle bakar, çekinir, bu çalışmaların kendisini ne derecede etkileyebileceğini düşünür.

İşletmede yaşanan bu değişiklikler çalışanlar üzerinde strese neden olur ve devamsızlık, devir hızı, iş kazaları, direnç gösterme gibi tepkiler ortaya çıkar. Personelin işinden ve işletmesinden memnun olmadığını gösteren bazı belirtiler vardır.

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sürekli yorgunluk
- İsteksizlik
- Ruhsal çöküntü
- Sık sık sinirlenme
- Alkol tüketiminin artması
- Kronikleşen endişelenme.

Eğer personelden birisi bu belirtilerden herhangi birine sahipse, o zaman o kişinin belirli bir nedenden dolayı strese girdiğini söylemek mümkündür.

Değişime karşı direnmenin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlar ise;

- Mevcut statüden memnun olma veya sahip olunan yetkilerin kaybedilmesi korkusu,

¹⁸² STREBEL, Paul: "Why Do Employees Resist Change?", Harvard Business Review, May-June 1996, p.87.

- Genel olarak yeni uygulamalardan çekinme veya yeniliklerin getireceği değişikliklerin belirsiz olması,
- İşletmede yaşanan sorunların geçici olduğu ve herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığına inanılması,
- Geçmişte yaşanan kötü tecrübelerden dolayı işletme yönetimine güven duy-mama,
- İşletmede meydana gelecek değişikliklerle ilgili yanlış duyumların alınması.
- Sahip olunan otoritenin, prestijin veya finansal gücün kaybedilmesi riski,
- Yapılacak değişikliklerin işletmeye fayda yerine zarar getireceğine inanıl-ması¹⁸³.

Esasen, gerek alt kademe personelinin, gerekse üst kademe personelinin çeşitli nedenlerden dolayı direnç göstermesinde haklı nedenleri bulunmaktadır. Yapılacak değişiklik sonucunda, değişiklikten etkilenecek kişiler bu konuda bilgilendirilmemiş-lerse, tepkileri normal karşılanmalıdır; ya da bu kişiler değişimden yana veya değişime karşı olma gibi bir ikilem içine itilmişlerse, yine direnç göstermelerine şaşırmamak gerekmektedir¹⁸⁴.

2.7.2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASINDA YAPILAN HATALAR

İşletmelerin gerek süreç iyileştirme, gerekse sürece değişim mühendisliğini uy-gulama çalışmalarında yaptıkları birtakım hatalar vardır. Bu hatalar aşağıdaki gibi gösterilebilir:

¹⁸³ CERTO, Samuel C.: a.g.e., p.318-319.

¹⁸⁴ KARAER, Tacettin: "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", MPM Verimlilik Dergisi, s.1990/4, s.140.

2.7.2.1. Değişim İhtiyacının Çalışanlara Yeterince Hissettirilmemesi

Kâr düşüşü, yeni pazarların varlığı, işletmeler arasındaki rekabet şartlarının değişmesi gibi işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişikliklerin işletmenin her kademe çalışanına duyurulması, yeni düzenlemelerin yapılmasının gerektiği anlatılmalıdır. Başarı sağlanmak isteniyorsa, çalışanların işbirliği şarttır. İşletmenin pazardaki konumu da değişimle ilgili çalışmaları etkilemektedir. Eğer işletmenin durumu kötüye gidiyorsa, o zaman zaten bir uyarıcı etki vardır ve kişileri değişime ikna etmek kolaydır. Buna rağmen böyle bir işletmenin kaynaklarının sınırlı olması dezavantajı vardır. Eğer işletmenin pazardaki konumu iyiye, o zaman da mevcut pazar payının korunması amacıyla çalışanların değişiklik yapılmasına ikna edilmesi zordur. Ancak böyle bir işletmenin kullanabileceği kaynaklar daha fazla olacaktır¹⁸⁵.

2.7.2.2. Zayıf Bir Yönetici Ekibin Kurulması

Değişim çalışmalarının çoğu bir ya da iki yönetici ile başlar. Başarılı değişim girişimleri için bu sayının artırılması şarttır. İşletmeler genellikle değişim çalışmalarında fazla katkısı olmayan, vasat kişileri görevlendirmektedirler, bu da daha işin başında çalışmalara gereken önemin verilmesini engellemektedir¹⁸⁶.

2.7.2.3. Vizyonsuzluk

Başarı elde edilmek isteniyorsa değişikliklerle ilgili müşterilerin, ortakların ve çalışanların anlayabilecekleri geleceğe ait bir tablonun gösterilmesi gerekir. Vizyon beş yıllık planlar gibi sayısal, soyut bir şey değildir. Vizyon, işletmenin yönelmesi gereken doğrultuyu gösterir. Analitik düşüncüyü ve hayal gücünü gerektirir. Değişim

¹⁸⁵ KOTTER, John: "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, March-April 1995, p.60.

¹⁸⁶ COVERT, Michael: a.g.e., p.15.

alışmaları vizyon olmadığında karmaşık ve uyumsuz projeler içeren aritmetik bir liste ile sonuçlanır.

2.7.2.4. Vizyonu Tarif Edememek

Eğer personel yapılanlara karşı ilgisizse, hedeflenen değışiklikler gerçekleştirilemez. Personel değışiklik ihtiyacını anlayamıyorsa fedakârlıkta bulunmaz, dolayısıyla onların katkısı ancak iyi bir iletişimle sağlanır.

Alt kademelerdeki yöneticilerin vizyonu anlaması, rutin işlerin vizyonla uyumlu hale gelmesini sağlar. Böylelikle gündelik sorunlar vizyonla ilişkili olarak ele alınabilir.

2.7.2.5. Vizyonun Önündeki Engeller

Vizyonun önündeki engeller kişilerden kaynaklanabileceği gibi, kimi zaman da örgütsel yapıdan kaynaklanmaktadır. Üretkenliği azaltan yapılar, yeni vizyon ile kendi çıkarları arasında seçim yapmaya zorlayan ödöl-teşvik sistemleri mevcut olabilir.

2.7.2.6. Kısa Vadeli Hedefsizlik

Gerçek bir değışim zaman alır. Değışim programı içerisindeki kısa vadeli hedefler ivme kaybettirmeyi engeller, moral katar. Başarı yolunda ilerlendiğine dair belirtiler olmadığında, hiç kimse bir-iki yıllık bir programı sürdürmeyi istemez. Bu nedenle kısa dönemli kazanımlar olmadığında birçok kişi değışim çabasından vazgeçebilir.

2.7.2.7. Zaferi Erken İlan Etmek

İşletmede yapılan değişiklikler henüz işletme kültürüne iyice yerleşmeden getirilen yenilikler kırılmalıdır ve dirençle karşılaşabilir.

2.7.2.8. Kurum Olamamak

Değişimin işletmenin her alanına iyice yerleşmesi gerekir. Yeni davranış biçimleri, herkes tarafından paylaşılan değerler ve normlar haline gelmeden önce darbeye son derece açıktır.

Değişim çalışmalarının işletme kültüründe kurumsallaştırılmasında iki faktör önemlidir: Birincisi, yeni yaklaşımların ve davranış biçimlerinin işletme performansına katkısının çalışanlara gösterilmesidir. Zira, insanlar yalnız bırakıldıklarında bağlantıyı doğru biçimde kuramazlar. İkinci faktör ise; yeni yönetici kuşağın yeni yaklaşımları içselleştirdiğinden emin olunmasıdır¹⁸⁷.

2.7.2.9. Yetersiz İletişim

İşletmede meydana gelen değişikliklerin, değişikliklerden önce, değişiklikler esnasında ve sonrasında çalışanlara duyurulması çok önemlidir. İletişim sayesinde vizyon paylaşımı, çalışanların desteğinin alınması, karşılıklı güven duyma sağlanır.

2.7.2.10. Yeni Roller İçin Yeterince Hazırlık Yapılamaması

Süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanması sonucunda görevlerde, yetki ve sorumluluklarda bazı değişiklikler yaşanacağından, işletme çalışanlarının yeni duruma adapte edilmeleri gerekir. Bu amaçla; yeni görevler için işe alma aşama-

¹⁸⁷ KOTTER, John: a.g.e., pp.63-67.

sından başlayarak aranılan niteliklere uygun kişilerin istihdamı, mevcut personelin de eğitim verilerek arzu edilen bilgilere sahip olmaları sağlanır¹⁸⁸.

2.7.2.11. Tasarımdan Uygulamaya Geçilmesi

Değişim mühendisliği aşamaları uygulanırken, ne kadar tecrübeye sahip olursa da, yeniden tasarımılanan sürece ait bir pilot uygulama yapılmalıdır. Aksi takdirde olması muhtemel karışıklıkların, tasarımdan kaynaklanan hataların önlenebilmesi zordur¹⁸⁹.

2.8. BAŞARILI DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

İşletme yönetimlerinin uğraş alanlarına bakıldığında genel olarak strateji geliştirme, planlama ve bütçeleme, performans ölçümü, kaynak temini, altyapı oluşturma ve ortaklarla ilişkiler gibi konuların ön plana çıktığını görmekteyiz. Halbuki süreçlerin iyileştirilmesi veya değiştirilmesi çabalarında en önemli faktörlerden biri olan insan faktörüne gereken önem verilmemektedir.

Gerçekte çalışana gereken önemin verilmesinin birçok faydası vardır. Herşeyden önce işinden ve işletmesinden memnun olan personel, bu memnuniyetini müşterilere de yansıtıacaktır. Bir diğer fayda değişim mühendisliği çalışmalarında ortaya çıkmaktadır. Önem verilen personel ortaya çıkabilecek sorunlarda yönetimle işbirliğinde bulunacaktır. Üçüncü bir fayda ise personelin performansının artırılmasıyla ilgilidir. İşletmedeki süreç çalışmalarını destekleyen personelin performansı da yapılan çalışmalarla doğru orantılı gidecektir¹⁹⁰.

¹⁸⁸ ORAM, Mike; WELLINS, Richard S.: a.g.e., p.211-212.

¹⁸⁹ SAVAŞ, Halil: "Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi", MPM Verimlilik Dergisi, 1997/4, s.156.

¹⁹⁰ SARRAZIN, Eric: a.g.e., p.16.

Çalışana önem verilmesinin yanında işletmede uygun bir örgütsel iklimin de yaratılması gerekir. Örgütsel iklimin çalışanlar üzerinde motive edici ve verimliliği artırıcı bir yönü vardır. Bu nedenle örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birleştiren, işletmenin sosyo-teknik yönüne en uygun örgütsel yapının olduğu, katılımcı bir yönetim ortamının sağlandığı, her kademedeki çalışanlar arasında güvene ve işbirliğine dayanan bir ilişkinin olduğu bir düzen yaratılmalıdır¹⁹¹.

İşletmeler bir taraftan bahsedilen bu dengeleri sağlamak, diğer taraftan da süreçlerle ilgili çalışmalarda bulunurken, çalışanların tepkisini çekmeyecek tarzda, hatta onların da desteğini alacak şekilde davranmak durumundadırlar. Bu amaçla değişim mühendisliğini uygularken yapacakları birtakım çalışmalar olacaktır. Bu çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İşletme sahipleri ve üst düzey yöneticileri düşünce olarak önyargısız bir şekilde değişime açık olmaları,
2. Sektörde lider konumuna ulaşılması için köklü değişikliklerin yapılması,
3. Çalışanların yetenek, yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak yaklaşımlarda bulunma,
4. Tüm çalışanlara işletmenin önemini kavratılması,
5. Yeni eleman seçiminde yaratıcılık, yetenekler, diğer kişisel özelliklerin yanı sıra, toplam kalite yönetimine bakış açısı, değişime açık olup olmama, gelecekteki hedefler gibi yaklaşımların ön planda tutulması.
6. İşletmenin vizyonunun, misyonunun ve hedeflerinin açık bir dille anlatılarak tüm işletme çalışanlarının algılamasının sağlanması.
7. Yetenek ve performansa göre ücretlendirme, prim sistemleri ve diğer motivasyon araçları ile hedef verme, çalışma ortamı ve verilen eğitimlerle çalışanların mutluluğunun sağlanması.

¹⁹¹ MULLINS, Laurie J.: Hospitality Management: A Human Resources Approach, Pitman Publishing, 1992, London, p.315.

8. Fonksiyonlara göre değil, süreçlere göre ve yalın bir yapısal örgütlenmenin sağlanması.
9. Çalışanlara verilen eğitimin olabildiğince kaliteli ve işletmede uygulanabiliyor olması¹⁹².
10. Üst düzey yöneticilerin değişim mühendisliği çalışmalarında yer almaları.
11. İletişim ve güvenilirlik konularının değişim mühendisliği çalışmalarında vazgeçilmez elemanlar oldukları unutulmaması¹⁹³.
12. Değişim mühendisliği çalışmalarının ilerideki dönemlerde de yapılacağının hatırlanması.
13. Değişim mühendisliği çalışmalarında esas hedefin süreç performansının artırılması olduğunun bilinmesi gereklidir¹⁹⁴.

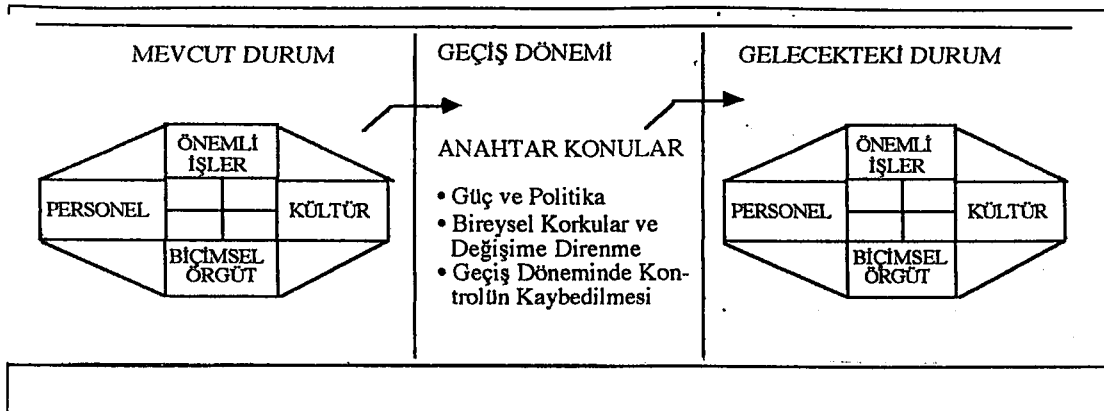
Değişim mühendisliği uygulamaları çok özen gösterilmesi gereken bir konudur. Çünkü tasarlanan yeni süreç/süreçlerin işletmede bir kaos yaşanmadan adapte edilmesi gerekecektir. İşletme yönetiminin mevcut durumdan yeni duruma geçinceye kadarki geçiş dönemindeki uygulamaları değişim çalışmalarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. İşletmenin bugünkü (mevcut) durumuyla gelecekteki durumu arasındaki ilişki Şekil 26'daki gibi gösterilebilir¹⁹⁵:

¹⁹² GEREM, Tanzer: "Reengineering (Yeniden Yapılanma)", Human Resources, Ocak 1997, s.8.

¹⁹³ ATALAY, Nevda: "Yeniden Mühendisliğin Temel İlkeleri", Anahtar, Y.8, S.93, Eylül 1996, s.4.

¹⁹⁴ STAINTON, Julian: "Successful Re-engineering at Work: The Western Provident Case Study", Management Services, October 1995, London, p.15.

¹⁹⁵ TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A.: Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal, Harvard Business School Press, 1997, Boston, p.185.



(Kaynak: Michael L. TUSHMAN: a.g.e., p.185)

Şekil 26: Geçiş Döneminin Yönetimi

2.9. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARINA ÇEŞİTLİ YAZARLARIN BAKIŞ AÇILARI

Değişim mühendisliği uygulamalarıyla ilgili olarak literatürde çeşitli yazarlara ait farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler karşılaştırıldığında bazı noktaların birbiriyle aynı olduğu, değişim mühendisliğinin işletmelerde yaşanan sorunlara getireceği çözümlerde ise, yazarların farklı önerileri sundukları görülmektedir.

Değişim mühendisliği konusunda çalışan araştırmacıların ve yazarların görüşleri üzerindeki benzerlikler ve farklılıklar şu şekilde özetlenebilir¹⁹⁶:

¹⁹⁶ DAVENPORT, Thomas H.: a.g.e., pp.282-297 arasından özetlenerek alınmıştır.

2.9.1. Charlene B. Adair ve Bruce A. Murray, Breakthrough Process Redesign (New York: Amacom, 1994)

Adair ve Murray değişim mühendisliği uygulamasını birbirine bağlı iki çalışma olarak görmektedirler. Birincisi müşterilerin ve pazarın beklentilerini dikkate alarak, hangi süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanacağının belirlenmesi. İkincisi ise; bu süreçlere değişim mühendisliği aşamalarının uygulanması. Onlara göre bu tarz bir çalışmanın işletmede ihtiyaç duyulduğu sürece yapılması gerekmektedir. Kullanılacak teknikler olarak iş akış analizini, çevrim zamanı analizini ve benchmarking tekniğini göstermişlerdir. Yazarlar, geleneksel işletme süreçlerinin artık pazarın ve müşterilerin beklentilerini karşılayamadıklarını ve birçok sorunun kaynağı durumuna geldiklerini savunmaktadırlar. Dolayısıyla çözüm olarak öncelikle süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Yine çözüm olarak işletme personelinin daha fazla yetki ve sorumlulukla donatılmalarını önermişler, ancak personele nasıl bir görev dağılımının yapılması gerektiğini belirtmemişlerdir. Ayrıca değişim mühendisliği aşamalarında geçen çözüm aşamasının ayrı ayrı projeler şeklinde ele alınması gerektiğini savunmuşlar; ancak bu projelerin daha sonra nasıl birleştirileceğini göstermemişlerdir.

Yazarların tezimizde belirtilen değişim mühendisliği yaklaşımımızla benzerlikleri ve farklılıkları ise şu şekilde gösterilebilir:

Benzerlikler:

- İşletmenin üst yönetiminin desteğinin alınması,
- Değişim mühendisliği ekibi üyelerinin görev dağılımının belirtilmesi,
- Veri sağlama ve analiz etmede en uygun yönetim tekniklerinin kullanılması,
- Müşteri beklentilerinin hedef alınması ve süreçlerde değer yaratan faaliyetlerin temel alınması,
- Süreçler içinde değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi,
- Sonuçların denetimi.

Önemli Farklılıklar:

- Süreçlerle ilgili çalışmada yapılacak değişim planında farklılıkların olması,
- İşletme vizyonunun sadece üst yönetim seviyesinde kalması,
- Değişim mühendisliği uygulamasında teknolojiye yer verilmemesi,
- Çözüm aşamasında personelle ilgili olarak sadece yetki ve sorumluluğun artırılması önerisi dışında başka öneride bulunulmaması.

2.9.2. Cheryl Currid, Computing Strategies for Reengineering Your Organization (Rocklin, California: Prima Publishing, 1994)

Yazar, Dünya'daki gelişmelerle ilgili olarak üç konuya değinmiştir: İşletmelerin nasıl değiştikleri, bilgi teknolojisinin rolü ve teknolojik gelişmeler. Özellikle teknolojik gelişmelerin etkileri üzerinde durulmuş işletmeleri ve insanları ne tür değişiklikler yapmaya zorladığı anlatılmıştır. Süreçler açısından ise teknolojinin getireceği yararlarla beraber, işletmenin performansına olan katkılarından bahsedilmiştir. Daha vizyon aşamasından başlayarak teknolojinin katkıları ön plana çıkarılmıştır. Ayrıca yine teknik tasarım aşamasında teknolojinin sağlayacağı faydalar üzerinde durulmuştur.

İşletmelerde meydana gelecek değişimde sıralama olarak öncelikle teknolojik değişimin sağlanması, takiben de işletme personelinin bu değişikliklere uyum sağlamalarının gerekli olduğunu belirtmiştir. Değişim mühendisliği uygulamalarıyla ilgili olarak süreçler üzerinde odaklanılması gerektiği yinelenmiş ve yenilikçi düşünmenin faydalarını açıklamaya çalışmıştır. Süreçlerin yeniden tasarlanması esnasında varsayımların tekrar gözden geçirilmesi ve özellikle işletmenin sahip olduğu kültürün önemle üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir. Müşteri odaklı yaklaşım ve değer yaratan faaliyetler konusuna çok fazla değinilmemiştir.

Değişim mühendisliği uygulamalarının başarılı olabilmesinde en önemli faktörün teknoloji faktörü olduğunu savunmuştur.

Benzerlikler:

- Değişim mühendisliği tanımının ve ekip yaklaşımının benzer olması,
- Teknolojinin kolaylaştırıcı bir faktör olarak görülmesi,
- Ana süreçlerle ilgili temel değişikliklerin yapılmasının önerilmesi,
- İşletme dışındaki değişikliklerin işletmelere olan etkilerinin ele alınması.

Farklılıklar:

- Teknolojinin değişim mühendisliği uygulamalarında en önemli faktör olarak gösterilmesi,
- Değişim mühendisliğine ait aşamalara değinilmemesi,
- İşletmelerde meydana gelecek değişikliklere karşı işletmenin beşeri yönünü oluşturan insan faktörüne gereken önemin verilmemesi.

2.9.3. Michael Hammer ve James Champy, Reengineering the Corporation (New York: Harper Business, 1993)

Yazarlar danışmanlık yaptıkları işletmelerden elde ettikleri tecrübeleri biraraya getirerek değişim mühendisliğinin nasıl ortaya çıktığını, ne tür değişikliklerin yapılması gerektiğini anlatmışlardır. Geçmişten günümüze gelen örgüt yapılarında yaşanan değişikliklere değinmişler ve Dünya'daki başarılı örnekleri sunmuşlardır. Değişim mühendisliği uygulamalarına ya hep ya hiç yaklaşımıyla yaklaşmışlar ve işletmelerin performanslarında çok önemli artışların sağlanacağını savunmuşlardır. Birinci aşamada yer alan vizyon kavramının işletme süreçlerine nasıl yön vermesi gerektiğine değinmişler ve yakın zamanda işletmelerde süreçlere ait ekiplerin kurulacağını savunmuşlardır.

Yine işletme personelinin yetki ve sorumluluklarının artırılmasının işletmeye ve çalışanlara sağlayacağı faydalara değinmişlerdir. Hallmark, Taco Bell, Bell Atlantik ve daha birçok işletmenin değişim mühendisliği uygulamalarını anlatmışlardır. Bu bağlamda, başarı sağlamak için orta kademe yöneticilerinin onaylarının alınmasını, işletme hedeflerinin açıkça ortaya konmasının gerekliliğini, teknolojinin sunduğu imkânlardan faydalanmayı, değişim mühendisliği ekiplerinin kurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Benzerlikler:

- Değer yaratan faaliyetlerin olduğu süreçlerde köklü değişikliklerin önerilmesi,
- Müşteri beklentilerinin temel olarak alınması,
- Üst ve orta kademe yönetiminin desteğinin alınmasının şart olduğu,
- İşletmede nelerin yapılmasının gerekliliği ile ilgili olarak işletme vizyonunun oluşturulmasının önemi,
- Ana süreçlerle ilgili değişim mühendisliği ekibinin oluşturulması,
- Teknolojiden faydalanılması,
- Personelin daha fazla yetki ve sorumlulukla donatılması.

Farklılıklar:

- Değişim mühendisliğinin uygulama aşamalarına değinilmemiştir,
- Değişim mühendisliğinin nasıl uygulanacağı anlatılmamıştır,
- Gelecekte işletmelerin yapması gerekenler konusunda sınırlı bilgi verilmiştir.

2.9.4. V.Daniel Hunt, Reengineering (Essex Junction, Vt: Oliver Wight Publications, Inc, 1993)

Yazarın temel olarak aldığı nokta ürün geliştirme sürecidir. Buna ilaveten finansmandan pazarlamaya kadar uzanan diğer süreçlerle ilgili öneriler de getirmiştir.

Değişim mühendisliği uygulamalarına bir kerelik uygulamadan ziyade, sürekli bir uygulama gözüyle bakmıştır. Yine işletmenin sahip olduğu kültürün değişim mühendisliği uygulamalarının başarısında önemli olduğunu savunmaktadır.

Ayrıca müşteri beklentilerinin temel olarak alınmasını, bunun yanında üst yönetimin desteğinin gerekliliği ve ürün geliştirmede kalite hedefli olmanın öneminden bahsetmektedir. Bu sayede değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde maliyetlerde azalma, verimlilik ve kârlılıkta ise artış sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

Değişim mühendisliği aşamalarıyla ilgili bir açıklama yapılmamış, sadece CAD, CAM, CIM, benchmarking gibi tekniklerden bahsedilmiştir.

Benzerlikler:

- Başlangıç noktası olarak müşterilerin beklentilerinin ele alınması,
- Örgütün amaçlarıyla süreçlerin amaçlarının ve hedeflerinin birleştirilmesi,
- Üst ve orta kademe yönetimin desteğinin alınması,
- Önce mevcut süreçlerin anlaşılması, daha sonra bu süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanması.

Farklılıklar:

- Herhangi bir yöntemin önerilmeyişi,
- Değişim ekibine ait rollerin ve sorumlulukların kısmen belirtilmesi,
- Aşamalarda geçen sosyal ve teknik tasarımlardan hiç bahsedilmemesi,
- Değişim planıyla ilgili hiç bir bilginin verilmemesi.

2.9.5. Henry J.Johansson, Patrich Metlugh, A.John Pendleburg ve William A. Wheeler III, Business Process Reengineering (Chichester, England: John Wiley & Sons, 1993).

Yazarlar uzun süredir danışmanlık yaptıkları işletmelerdeki deneyimlerinden faydalananarak özellikle işletme performansında önemli artışlar sağlanan yaklaşımın içerisinde olmuşlardır. Bu amaçla işletmelerin ana süreçleri üzerinde yoğunlaşılması

gerektiğini savunmuşlar ve süreçleri incelerken müşteri beklentilerini temel almışlardır. Değişim mühendisliği uygulamasını üç safhada incelemişlerdir:

Birinci safhada; işletmeye ait vizyonun belirlenmesi ve buna göre ana süreçlerin tekrar gözden geçirilmesi, ikinci safhada; detayların ve planlamaların yapılması, üçüncü safhada ise; bu planların uygulamaya geçirilmesi savunulmaktadır. Her üç safhada kendi arasında birçok adıma ayrılmaktadır, ancak genel olarak anlatılan süreçlere değişim mühendisliğini uygulayacak ekiplerin oluşturulmasıdır. Yine teknoloji faktörü uygulamaları kolaylaştıracak bir faktör olarak ele alınmakta ve işletme personelinin daha fazla yetkilendirilmesi savunulmaktadır.

Benzerlikler:

- Ana süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanması,
- İşletmenin ve süreçlerin ana hedefinin müşteriler olması,
- Üst ve orta kademe yönetiminin desteğinin alınması,
- Vizyona sahip olmanın önemi,
- Personelin yetkilendirilmesi ve gereksiz faaliyetlerin kaldırılarak işletmelerin örgüt yapısının düzeltilmesi,
- Teknolojiden ve personelin yetkilendirilmesinden faydalanma.

Farklılıklar:

- Değişim mühendisliği ekibinden bahsedilmiş, ancak ayrıntıları belirtilmemiştir.
- Teknik ve sosyal tasarım aşamalarına hiç değinilmemiştir.

2.9.6. Daniel Morris ve Joel Brandon, Reengineering Your Business

(Mc-Graw-Hill., New York, 1993)

Yazarlar, değişim mühendisliği ile ilgili çalışmalarına dinamik değişim mühendisliği adını vermişlerdir. Bu yöntem iki ana çalışmaya dayanmaktadır. Birincisi; hedeflerin ve stratejilerin belirlendiği konumlandırma, ikincisi ise; değişim mühendisli-

ğinin uygulanmasıdır. Yine uygulamada ekiplerden faydalanılmakta ve 9 adımdan oluşan bir yöntem önerilmektedir. Yöntem fırsatların değerlendirilmesiyle başlamakta, tanımlama, alternatiflerin değerlendirilmesi, karar verme ve uygulamaya geçilmesiyle devam etmektedir.

Benzerlikler:

- Müşteri beklentilerinin temel olarak alınması,
- İlk adım olarak hedeflerin belirlenmesi ve üst-orta kademe yönetiminin desteğinin alınması,
- Süreçlere ait akış haritasının çıkarılması ve analiz edilmesi,
- Kısa dönemli sonuçlara da önem verilmesi,
- Çözüm aşamasında teknik ve sosyal tasarımlara da önem verilmesi,
- Bilgi teknolojisinden faydalanılması.

Farklılıklar:

- Önemli değişikliklerin hedeflenmemesi,
- Yöntem içerisinde adımların, görevlerin ayrıntılı olarak belirtilmemesi,
- Ekip üyelerinin görev dağılımlarının tam olarak belirtilmemesi.

2.9.7. P.Raganath Nayak ve John M.Keeteringham, Breakthroughs (San Diego: Pfeiffer & Company, 1994)

Yazarlar değişim mühendisliğine ait bir yöntem önermekten ziyade, köklü değişikliklerle ilgili yaratıcı düşünciyi destekleyen örneklerden bahsetmişlerdir. Ancak yine de değişim mühendisliğinde geçen bazı ortak kavramlara da değinmişlerdir. Özellikle vizyon, müşteri odaklı yaklaşım konularını ön plana çıkarmışlar; örnek olarak Federal Express, Sony Walkman, Club Med, 3M işletmelerini vermişlerdir. Personele önem verilmesinin ve işletme olarak bir vizyona sahip olunmasının faydalarından bahsetmişlerdir.

Benzerlikler:

- İşletme süreçlerinde köklü değişikliklerin yapılmasının önerilmesi,
- Vizyonun önemi,
- Vizyonun uygulanmasında ve geliştirilmesinde insan faktörünün öneminin belirtilmesi,
- Müşterilerin ve pazarın beklentilerinin karşılanması,
- İşletme hedeflerinin süreçlerin hedefleriyle birleştirilmesinin sağlanması,
- Teknoloji ve personelin yetkilendirilmesinin önemi.

Farklılıklar:

- Değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla ilgili herhangi bir yöntemin verilmemesi, onun yerine örnek olaylardan faydalanılması,
- Uygulama planının bulunmaması, ancak işletme çalışanlarının verebilecekleri tepkilere hazır olunması.

2.9.8. Noel M.Tichy ve Stratford Sherman, Control Your Destiny or Someone Else Will (New York, Doubleday, 1993)

Yazarlar, bir işletmeyi ele almışlar ve işletmenin geçirmesi gereken evrelere değinmişlerdir. İlk evrede; işletmenin bir hareketlenme içerisine girerek dış çevresindeki değişikliklere uyum sağlamasının gerektiğini, ikinci evrede; yeniliklerden yararlanmak suretiyle geleceğe ait projelerin oluşturulmasını, üçüncü evrede ise; bu projelerin gerçekleştirilmesini sağlayan faaliyetlerin yürütülmesi anlatılmaktadır. Yine personelin yetkilendirilmesi önerilmektedir.

Benzerlikler:

- Başlangıç noktası olarak işletme hedeflerinin ve amaçlarının alınması,
- Müşteri beklentilerinin temel alınması,

- Verimlilik artırımı, maliyet azalması ve fiyatlarda esneklik sağlanması hedefleri,
- Değişim ekiplerinden faydalanma,
- Personelin yetkilendirilmesi ve bilgi teknolojilerinden faydalanma.

Farklılıklar:

- Yöntem olarak personelin motive edilmesinin önerilmesi,
- Teknik veya sosyal tasarımın önerilmemesi,
- Yürütme planlarının olmaması.

2.9.9. Robert M. Tomasko, Rethinking the Corporation (New York, Amacom, 1993)

Yazar, daha çok örgütsel tasarım üzerinde durmuş ve temel olarak pazarın yapısı ve müşteri taleplerini almıştır. Diğer görüşlerden farklı olarak işletmelerin hangi yönlerden iyi olduklarını öncelikle belirlemeleri gerektiğini savunmuştur. Bu analizlerde üst kademeden alt kademeye kadar tüm çalışanların desteğinin alınmasını önermiştir. Yatay örgüt yapısını ve personelin yetkilendirilmesini benimsemiştir.

Benzerlikler:

- Müşteri odaklı yaklaşım,
- Personelin daha fazla yetkilendirilmesi,
- Süreçlerin analiz edilmesi,
- Tüm personelin desteğinin alınması.

Farklılıklar:

- Değişim mühendisliği uygulamasına ait bir yöntemin verilmemesi,
- Değişim ekibi üyelerinden ve görev dağılımlarından bahsedilmemesi,
- Herhangi bir uygulama planından bahsedilmemesi, sadece işletme personelinin motive edilmesinin öneminin belirtilmesi.

Değişim mühendisliği ile ilgili bir diğer görüş farklılığı ise, değişim mühendisliğinin kapsamı ile ilgilidir. Hammer ve Champy (1993), Davenport (1993) da dahil olmak üzere hiç birisi değişim mühendisliği kapsamı hakkında, ayrıca ana süreçlerin neler olması gerektiği konusunda detaylı bir görüş belirtememişlerdir¹⁹⁷. Ancak Joseph Kelada (1996) değişim mühendisliğinin kapsamı, ana süreçler ve toplam kalite yönetimi-değişim mühendisliği ilişkisini detaylı olarak ortaya koymuştur.

Yazarların ve araştırmacıların değişim mühendisliği uygulamalarına farklı yaklaşımları da olsa, genellikle şu noktalarda birleştikleri söylenebilir;

- Geleneksel örgüt yapıları artık geçersiz hale gelmiştir. Süreçlerde köklü değişiklikler yapılmalıdır.
- İşletmelerin hedefleri ve dolayısıyla stratejileri müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır.
- Uygulamada ve hedeflere ulaşmada personelin daha fazla yetkilendirilmesi gerekmektedir.
- Bilgi sistemlerindeki gelişmeler değişim mühendisliği uygulamalarını ortaya çıkarmamıştır, ancak bu uygulamalarda destek veren önemli faktörlerden biri haline gelmişlerdir.
- Günümüzde işletmelerin öncelikli konusu değişime olan ihtiyacı anlamaktır. Daha da önemlisi zaman, maliyet ve riskin azaltılabilmesi için nelerin yapılması gerektiğinin bilinmesidir.

2.10. DÜNYA'DA DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARI

Dünya'da değişim mühendisliği uygulamalarının ne zaman başladığına dair görüş farklılıkları halen devam etmektedir. Bazı araştırmacılar değişim mühendisliğinin yakın bir dönemde ortaya çıktığını ve günümüze kadar gelen birçok yöntemin karışımı olduğunu ileri sürmektedirler. Bazı araştırmacılar ise, kavramın 1980'li yıllarda Amerikan Otomobil endüstrisindeki montaj hattı uygulamalarında ortaya çıktığını iddia etmektedirler¹⁹⁸.

¹⁹⁷ BUCHANAN, David A.: a.g.e., p.55.

¹⁹⁸ EDOSOMWAN, Johnson A.: a.g.e., p.2.

İş hayatı, rekabet koşulları, pazarlar, müşterilerin tercihleri son yıllarda büyük değişikliklere uğramış ve hemen hemen tüm gelişmiş ülke ekonomileri de büyük sorunlarla karşılaşmışlardır. Hızla gelişen teknoloji sonucu işletmelerin büyüklükleri ve entegrasyonları dezavantajlı hale gelmiş, ileri teknoloji küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerini artırmıştır. Doğu Asya mucizesi ile Güney Kore, Taiwan, Singapur gibi ülkelerin hızlı ekonomik kalkınmaları yüksek teknoloji, ucuz işçilik avantajları ile dünya pazarlarına girmeleri mümkün olmuştur¹⁹⁹.

465 Amerikan şirketi arasında yapılan bir araştırmada şirketlerin %61'i değişim mühendisliğini işletmelerinde uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu şirketlerin 1/3'i istedikleri başarıya ulaştıklarını, kalanlar ise çalışmaların sürdüğünü belirtmişlerdir. Yine, İngiliz finans piyasasında ilk 20 şirket içinde yer alan işletmelerden 13'ü değişim mühendisliği çalışmalarına başladıklarını belirtmişlerdir. Bunların dışında aralarında kamu kuruluşlarının da bulunduğu 70 ayrı kuruluştaki değişim mühendisliği çalışmalarını sürdürmektedir²⁰⁰.

1994 yılı itibariyle ABD şirketlerinin değişim mühendisliği çalışmalarına harcadıkları meblağ 7 milyar doları geçmektedir. Bu miktar sadece personel ve danışmanlık hizmetlerini içermektedir. Teknoloji yatırımları da ilave edildiğinde bu miktar 30 milyar doların üstüne çıkmaktadır. Takip eden yıllarda bu rakamın her yıl %20 oranında artması beklenmektedir²⁰¹.

Değişim mühendisliği uygulamalarında istenen başarının sağlanabilmesi ayrılabilecek bütçeye bağlı olduğu kadar, işletme yönetiminin desteğine, çalışanların işbirliğine, sağlam bir işletme kültürüne bağlı olmaktadır. Dünya'da değişim mühendisliği çalışmalarında başarılı olmuş işletmeler ve sağladıkları sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Ford şirketi personel sayısında hizmeti aksatmayacak şekilde %75'lik bir azalma sağlamış, Bank of America personel sayısında artışa gitmeden 50 yeni şube daha açabilmiş, Kodak şirketi yeni ürün geliştirme sürecini %50 oranında,

¹⁹⁹ ATAYETER, Coşkun: "Günümüz İşletmelerinde Süreç Yenileme (Reengineering) Faaliyetleri" Karadeniz Teknik Üniversitesi, 1997, s.4.

²⁰⁰ TOWERS, Stephen: a.g.e., p.10.

²⁰¹ HAMMER; CHAMPY: a.g.e., s.5.

araç-gereç-malzeme giderlerini %25 oranında azaltmıştır²⁰². Ayrıca Amerikan Express yıllık maliyetlerini 1 milyon dolar civarında azaltmış, ATYT'nin Global İş İletişimleri Sistemleri ünitesi imalat, servis ve siparişi yerine getirme süreçlerini zarardan kâr'a dönüştürmüş, Texas Instruments Yarı İletkenler Grubu bütünleşik devreler için siparişi yerine getirme sürecini %50 oranında azaltmış, Progressive Insurance Şirketi haftalar süren talep sürecini günlere indirmiş, personel başına düşen kârını %70 daha fazla artırmıştır. Değişim mühendisliği uygulamalarında başarı sağlayan diğer firmalardan bazıları şunlardır; Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Pepsi Co, Chrysler, Shell Oil, EDS, Trane, American Standard, GTE, Hallmark, Englehard Chemical, Liberty Mutual Insurance, Showtime Networks, MTU, Brooklyn Union Gas gibi²⁰³.

Değişim mühendisliği uygulamalarında başarı sağlandıkça araştırmacıların konuya olan ilgisi her geçen gün artmıştır. Bu amaçla Avrupa'da 20'den fazla uzmandan oluşan bir komisyon kurulmuş ve işletmelerin değişim mühendisliği çalışmaları incelenmiştir. COBRA projesi adı verilen bu çalışmada Avrupa'daki 100'den fazla değişim mühendisliği çalışması incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar genellikle mevcut süreçlerin iyileştirilmesi, maliyet ve zaman tasarrufuyla ilgili konular olmuştur. COBRA projesinin ortaya çıkardığı bir diğer sonuç ise, değişim mühendisliği çalışmalarında işletmelerin çalışanlarına daha fazla ilgi gösterip, onların da katılımlarını sağlamalarının önemi olmuştur²⁰⁴.

Değişim mühendisliği uygulamalarına yiyecek-içecek endüstrisinde de özellikle restoranlarda rastlanmaktadır. Bu işletmeler kaliteyi artırmak, hizmetlerde hızlılık sağlamak, verimliliği artırmak, çalışanların motivasyonunu artırmak, personel başına düşen satışları artırmak, üretim zamanını azaltmak gibi hedeflerle değişim mühendisliği uygulamalarına özellikle pazarda yaşanan duraksama döneminden sonra başlamışlardır²⁰⁵.

²⁰² PATCHING, David: "Business Process Re-engineering, Getting to the Heart of the Matter", a.g.e., p.10.

²⁰³ HAMMER; STANTON; a.g.e., s.6.

²⁰⁴ THOMAS-COULSON, Colin J.: "Europe's Problems With Reengineering", European Quality, V.4, n.1,1997, p.34.

²⁰⁵ SILL, Brian: "Operations Engineering, Improving Multiunit Operations", Cornell Quarterly, V.35, n.3, June 1994, p.64.

2.11. TÜRKİYE'DE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARI

Türkiye'deki işletmelerin yapıları incelendiğinde yaklaşık %95'inin hâlâ geleneksel yönetim tarzıyla (fonksiyonel yönetim) yönetildikleri görülmektedir (Gerem 1997: 8). Değişime ve yeniliklere direnç gösterme, bilgi iletişiminin zayıflığı, unvan, fonksiyon, bireysel başarı ve ödüllendirme, karmaşık süreçler, henüz fazla prim yapmayan yaratıcılık, bölümlerarası ilişkilerin kopukluğu, alt kademelerde fikir üretme fakirliği, işletme kültürünün yukarıdan aşağıya empoze edilmesi gibi durumlar hâlâ geçerliliğini korumakta, üretimde yeni teknolojilerin sağladığı rekabet avantajı ise sınırlı kalmaktadır²⁰⁶.

Türkiye'nin sanayisi dışa dönük olarak geliştirilmek istenmektedir. Ancak diğer gelişmekte olan birçok ülkeye göre 10-15 yıl geç kalınarak konjonktürün sonu yakalanabilmiştir. Buna rağmen tekstil, beyaz eşya ve gıda gibi muhtelif sektörlerde belli bir rekabet gücü sağlanmıştır. Ancak sağlanan rekabet gücünün sürdürülmesi ve diğer sektörlerle yaygınlaştırılması yeniden yapılanma, değişim mühendisliği gibi çabalarla mümkün olabilecektir.

Ülkemiz dünyadaki mevcut teknolojilerin %86'sına sahiptir. Ancak bu teknolojilerin komple bir üretim sistemini oluşturacak şekilde kullanımı yoktur ya da çok azdır. Genellikle kritik noktalara yerleştirilmiş, çoğunlukla kalite ve güvenliği artırmak, enerji tasarrufu sağlamak ya da kapasiteyi yükseltmek gibi amaçlar doğrultusunda tesis edilmiş bir yapı mevcuttur. Yeni teknolojilerden yeni ürün geliştirme konusunda gerektiği gibi yararlanılamamaktadır. Bu noktada değişim mühendisliği uygulamalarının sunmuş olduğu teknolojiden faydalanma olanağı mevcuttur²⁰⁷.

Türkiye'de değişim mühendisliği uygulamaları son 3-4 yılda gündeme gelmiştir. Değişim mühendisliği uygulamalarına başlama kararı alan işletmelerin

²⁰⁶ GEREM, Tanzer: a.g.e., s.8.

²⁰⁷ BİÇER, İsmail Hakkı: "Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması", İstanbul Teknik Üniversitesi, 1997, s.561.

sayısı oldukça az olup, bunlardan gerçek anlamda uygulama yapanların sayısı 7-8 işletmeyi geçmemektedir. Bu işletmelere örnek olarak; Simko, Netaş, Henkel, IBM-Türk, Sandoz, Şişe Cam, Koç ve Sabancı gruplarına bağlı işletmeler ve bankacılık sektörü verilebilir. Değişim mühendisliği uygulamalarında en önemli konuyu süreçler üzerindeki çalışmalar oluşturmaktadır. Örnek olarak verilen işletmelerden özellikle Simko, Netaş, Henkel ve IBM-Türk firmaları değişim mühendisliğini uyguladıkları süreçlerini yurtdışındaki merkezlerine tasarımılatmışlardır. Dolayısıyla ülkemizde başarılı örnekler arasında gösterdiğimiz bu örneklerde de daha önceden tasarımılanmış süreçlerin işletmelerin çalışma yapılarına monte edildiklerini görmekteyiz. Türkiye'deki değişim mühendisliği uygulamaları henüz ilk devrelerini yaşamaktadır. Dolayısıyla zaman içerisinde bu uygulamaların ne derecede başarılı olacakları, istenen faydaları sağlayıp sağlamayacakları belli olacaktır.

Konuya hizmet sektörü açısından baktığımızda bugün dünya'da ve ülkemizde değişim mühendisliği uygulamalarının bankalarda, sigorta kuruluşlarında, telekomünikasyon şirketlerinde yapıldığını görmekteyiz. Hizmet sektörünün bir alt kolunu oluşturan turizm sektöründe ise değişim mühendisliği uygulamaları henüz yapılmamaktadır. Ülkemizde turizm sektöründe TKY uygulamalarına yeni yeni geçilmektedir. TKY ile değişim mühendisliği uygulamaları birbirinden farklı olmakla beraber, aslında birbirlerini tamamlayıcı durumundadırlar. Özellikle turizm sektörü gibi emeğin yoğun olduğu, çalışanların eğitim düzeyinin düşük olduğu, işletme kültürü, ekip çalışması gibi kavramların, ast ve üst arasındaki yetki devrinin henüz tam olarak işletmelerde yerleşmediği düşünülürse; turizm işletmelerinin gerek konaklama tesisleri, gerekse seyahat acentaları olarak öncelikle TKY'ni uygulamaları, başarı sağladıkları ve iş süreçlerinde daha fazla ilerleme sağlayamadıkları takdirde değişim mühendisliği ilkelerini uygulamaya koymaları daha yararlı olacaktır.

Otel işletmelerinin bahsi geçen konuyla ilgili çalışma şekilleri genellikle TKY'ine dönük olmaktadır. Otellerin ilk olarak ISO 9000 belgesine sahip olmaya çalıştıkları ve daha sonra TKY çalışmalarını işletmelerinde yaygınlaştırmaya çabaladıkları görülmektedir. ISO 9000 belgesini alan ya da bu belge için TSE'ye müracaatta bulunan otel sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla otellerin TKY ve

uzantısında değişim mühendisliği uygulamalarında daha yolun başında oldukları söylenebilir.

Tezimizin konusu itibariyle değişim mühendisliği uygulamasının 5 yıldıızlı oteller ölçeğinde incelenmesi hedeflendiğinden, öncelikle 5 yıldıızlı otellerin yaşadıkları sorunları incelemek faydalı olacaktır. Zira değişim mühendisliği uygulamalarında öncelikli hedef, incelenen işletmenin ne tür sorun/sorunlarının olduğunun belirlenmesidir. Sorun belirlendikten sonra, eğer sorun işletmenin sreğleriyle ilgiliyse o zaman sreğlerin incelenmesi ve sreğler içerisinde beklemlerin, gereksiz işlemlerin kaldırılması ve dolayısıyla da sürecin performansının artırılması hedeflenmektedir.

Otellerde uygulanabilecek değişim mühendisliğinin kapsamına bağlı olarak sreğlerin yeniden düzenlenmesi yanında, otellerin örgüt yapılarının da değişmesi gündeme gelebilecektir. Ancak bu şekilde kapsamlı bir değişimin olabilmesi için ilgili otellerin kültür düzeyinin elverişli olması ve yönetim kadrosunun istikrarlı ve kararlı bir yönetim göstermesi gereklidir.

Değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla otellerdeki sreğler ilgi odağı haline geleceğinden dolayı, yönetim sistemlerinin ve performans lęmlerinin müşterilerin memnuniyetine bağlanması ve buna göre oteldeki temel değerlerin ve inanęların değişmesi gerekecektir. Dünya’da Ritz Carlton, ITT Sheraton, Radisson, Hilton gibi otel zincirleri bu ęalıřmalara başlamışlardır. Özellikle 5 yıldıızlı otel zincirleri arasında görülen yoğun rekabet işletmeleri bir dizi yenilikler yapmaya yönlendirmiştir. Örneğin bugün biręok otel zincirinde müşterilerin özel istek ve tercihlerini tesbit eden “müşteri tanıma” sistemlerinin kurulduğunu söylemek mümkündür. Özellikle sürekli gelen müşterileri tanımaya yönelik olan bu sistem sayesinde müşterilerin hangi saatte neyi yapmayı tercih ettiğini, otelden beklentilerini önceden bilme ve ona göre davranma imkânı vardır. Yine otellerin teknoloji yardımıyla faydalanabilecekleri bir diğer hizmet de GRUNDIG firmasının dünya pazarına sunduğu “İnteraktif TV”dir. Özellikle beş yıldıızlı şehir otelleri ile birinci sınıf tatil köylerine özel olarak üretilen İnteraktif TV; hardware ve software’dan oluşmaktadır. İnteraktif TV sistemi ile otel odasında kalan müşteriler otel dışından

gelen mesajları öğrenebiliyor, hesap bilgilerini görebiliyor, radyo ve TV kanal seçimlerini yapabiliyor, saat bilgisi alıp, uyandırma hizmetinden yararlanabiliyor, yangın alarmını duyabiliyor, maid servisi ve Pay TV hizmetini alabiliyor, Internet'e bağlanabiliyor ve video oyunlarına ulaşabiliyor. Ayrıca bu sistem sayesinde otelin verdiği bütün hizmetleri ve otel hakkında tüm bilgilerin sisteme geçirilmesi yoluyla müşteri kendi dilinde otelin bilgilerini, odasındaki televizyondan kolayca öğrenebiliyor²⁰⁸. Interaktif TV sistemi hem müşterilerin birçok ihtiyacını karşılayabiliyor, hem de otel açısından personel sayısını azaltıyor ve otel için artı bir gelir olabiliyor.

²⁰⁸ Hotel Dergisi, Ekin Yazım, Sayı: 9, Eylül 1998, s.23.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASINA YAKLAŞIMLARI

ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASINA YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde çalışmamızın teorik kısmında bahsedilen “süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanması”na otellerin bakış açıları ve bu konuda yaptıkları çalışmalar incelenmiştir.

Değişim mühendisliği kavramının ve uygulamalarının ülkemiz açısından “yeni” olması nedeniyle otellerde araştırma yapılırken “süreç iyileştirme” ve “süreç değiştirme” çalışmaları adları altında kendilerine sorular yöneltilmiştir. Zira bu kavramlar en azından ISO 9001/9002 belgesini almak için müracaat eden otellere yabancı değildir. Dolayısıyla araştırma yapılan otellerin kavram karmaşasına düşmemeleri için mümkün olduğunca kendilerine aşina gelen kavramların kullanılmasına çalışılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmamızın iki amacı vardır. Bunlardan birincisi; ülkemizde henüz yeni bir konu olan değişim mühendisliği uygulamalarının Antalya yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde ne derecede yapıldığının ortaya konmasıdır. Tesisler eğer bu tür çalışmaları yapıyorlarsa, hangi amaçları taşıdıklarının belirlenmesi önemlidir. Araştırmamızın diğer bir amacı da; inceleme yapılan otellerde değişim mühendisliği uygulamalarına ait örnekler bulunamazsa, o zaman oteller için herhangi bir departmanda değişim mühendisliği (süreç değişikliği) önerisinin yapılmasıdır.

Araştırmamızın evrenini Türkiye’deki beş yıldızlı oteller, çalışma evrenini ise Antalya’daki beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otellerle çalışılmasının nedeni, büyük otel işletmelerinde veri elde etmenin nispeten daha kolay ve güvenilir olmasıdır. Ayrıca değişim mühendisliği uygulamalarının zaman alıcı ve maliyeti yüksek çalışmalar olmasından dolayı, düşük yıldızlı otellerde bu tür uygulamalara

rastlama imkânı çok azdır. İlâveten büyük otellerdeki örgüt yapılarının ve çalışma biçimlerinin küçük otellere göre teorikte görülen ideal yapılara daha uygun olmaları, bir karşılaştırma yapma imkânı vermesi açısından uygundur.

Araştırmamızın Antalya yöresinde uygulanması ise, Antalya ilinin Türkiye turizminde tartışılmaz bir yere sahip olması, ayrıca beş yıldızlı otel sayısı açısından da aranılan özellikleri taşımasının bir sonucudur.

Araştırmamız Antalya yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin tamamına yönelik olmuştur. Antalya Turizm İl Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre; **31.08.1998** verileri itibariyle faal durumda bulunan **5 yıldızlı otel sayısı 47'**dir.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada beş yıldızlı otellerin tamamına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anketler otellerin önbüro müdürleri tarafından cevaplandırılmıştır. Önbüro müdürlerinin otel süreçlerini iyi tanımaları nedeniyle anketi cevaplamada ağırlıklı olarak kendilerinden faydalanılmıştır. Ankette kendilerine cevaplandırılmak üzere **18 adet açık uçlu soru** yöneltilmiştir. Soruların ilk üç tanesi otellere ait genel bilgileri saptayıcı sorulardır, takip eden sorularda otellerin süreç iyileştirme ve süreç değiştirme çalışmaları araştırılmış, otellerin müşterilerine tesislerinde teknolojiye orantılı ne tür imkânlar sundukları tesbit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca oteller açısından kritik öneme sahip süreç/süreçlerin neler olduğu ve bu süreçlerle ilgili hangi çalışmaları yaptıkları araştırılmıştır. Kolaylık olması açısından 5 yıldızlı otellerde bulunması gereken süreçler örneklerle ankette gösterilmiştir.

Anket çalışması 1998 yılının Kasım ayı içerisinde gerçekleştirilmiş, sonuçlar bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir.

Yapılan anket çalışmasında zincir oteller ve şehiriçi otellerin haricindeki diğer otellerin süreçlerle ilgili çok ciddi çalışmalar yapmadıkları görülmüştür. Bahsi geçen oteller ağırlıklı olarak sadece süreç iyileştirme çalışmalarını yürütmektedirler.

Çalışma konumuzun otellerin stratejik öneme sahip süreçleriyle ilgili olmasından dolayı tesislerden bilgi alma imkânımız sınırlı düzeyde kalmıştır.

Araştırmamızda Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otellerin tamamını anketimize dahil etmeyi hedeflememize rağmen, toplam sayı olan 47 otelin 26'sı anketimizi cevaplandırmıştır. Geri dönüş oranı %55,32'dir. Tablo 2'de ankete katılan otellere ait yönetim biçimleri, hizmete açılış yılları, çalıştırdıkları personel sayıları belirtilmiştir. Araştırmamıza toplam 13 zincir otel ve 13 bağımsız otel katılmıştır.

Tablo 2 : Ankete Katılan Oteller

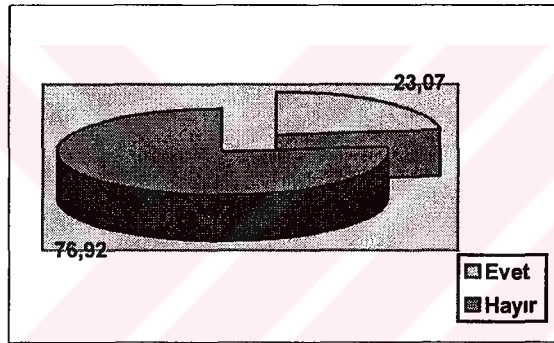
	Oteller	Yönetim Biçimi	Açılış	Yazın Çalışan	Kışın Çalışan	Oda	Yatak
1.	A	Zincir	1992	400	164	339	678
2.	B	Zincir	1997	180	85	228	474
3.	C	Bağımsız	-	220	150	142	284
4.	D	Zincir	1988	225	125	310	620
5.	E	Bağımsız	1995	210	180	130	260
6.	F	Bağımsız	1991	215	190	150	350
7.	G	Zincir	1988	140	40	160	354
8.	H	Zincir	1990	350	280	480	1100
9.	I	Zincir	-	300	240	426	850
10.	İ	Zincir	1989	460	430	546	1200
11.	J	Bağımsız	1990	-	-	342	684
12.	K	Bağımsız	1975	215	179	204	420
13.	L	Bağımsız	1986	380	230	223	450
14.	M	Zincir	1986	300	210	409	920
15.	N	Zincir	1993	220	180	151	302
16.	O	Zincir	1992	270	200	264	530
17.	Ö	Bağımsız	1989	265	200	115	250
18.	P	Bağımsız	1988	340	265	310	620
19.	R	Bağımsız	1990	230	135	425	1000
20.	S	Zincir	1995	185	100	220	470
21.	Ş	Bağımsız	1984	215	180	187	380
22.	T	Bağımsız	1988	250	190	176	352
23.	U	Bağımsız	1990	210	170	199	447
24.	Ü	Zincir	1992	225	180	240	556
25.	V	Zincir	1991	195	120	410	900
26.	Y	Bağımsız	1992	350	270	214	428

Not: Ankete katılan otellerin isimlerinin gizli tutulması gerektiğinden otelleri temsilen alfabetik harflerden faydalanılmıştır.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

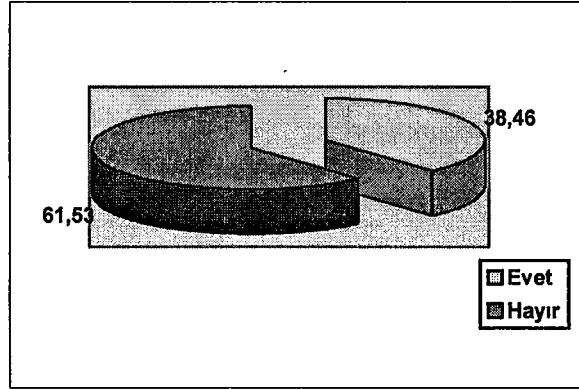
Ankette sorulan ilk üç soru itibariyle araştırmaya katılan otellerin genel özellikleri daha önce Tablo 2’de belirtilmiştir. Bu bölümde otellerin önbüro müdürleri tarafından cevaplandırılan soruların sonuçları grafikler halinde gösterilmiştir.

Soru 4: Otelinizin tescilli ISO 9001/9002 belgesi var mıdır veya bu belgeyi almak üzere TSE’ye müracaatınız oldu mu?



Ankete katılan otellerin % 23,07’si “Evet”, %76,92’si “Hayır” cevabını vermiştir. Bu sorunun soruluş amacı ankete katılan otellerden kaç tanesinin ISO 9001 ya da ISO 9002 belgesi için müracaat ettiklerinin belirlenmesidir. Dolayısıyla, ankete verilen cevapların ISO 9001/9002 belgesini almış ya da müracaat etmiş otellerle bu tür belge deneyimleri olmayan oteller arasında bir kıyaslamanın yapılması istenmiştir. Ancak örneklem içerisinde bu çalışmaları yürüten otel sayısı oldukça az olmuştur. ISO 9001 belgesi ISO 9002 belgesine göre daha kapsamlı olup, süreç yönetimini de içermektedir.

Soru 5: Otelinize ait süreçlerin performanslarını ölçümlüyor musunuz? Cevabınız Evet’s’e ne tür ölçümler yapıyorsunuz?

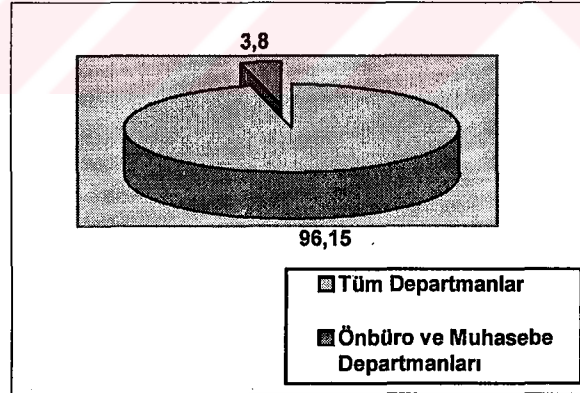


Ankete katılan otellerin %38,46'sı "Evet", %61,53'ü "Hayır" cevabını vermiştir. Tesislerin çoğunluğu süreç performansını ölçmemektedir. Ölçüm yapan otellerin süreçlere yönelik çalışmaları ise şu şekildedir:

1. **Rezervasyon Süreci:** Günlük satış raporları, aylık acenta performans raporları ve forecast'lardan (tahmini oda durumu) faydalanılmakta,
2. **Check-in (Otele Giriş) Süreci:** Zamanlama çalışmalarından, müşteri anket formlarından faydalanılmakta,
3. **Konaklama Süreci:** Önbüro faaliyet raporlarından, müşterilerin milliyetlerinden ve harcama durumlarından, müşteri anket formlarından faydalanılmakta,
4. **Yeme-İçme Süreci:** Servis, ekipman ve malzeme kalite kontrolünden, cost (maliyet) kontrol raporlarından, müşteri anket formlarından faydalanılmakta,
5. **Eğlence Süreci:** Müşteri anket formlarından faydalanılmakta,
6. **Check-out (Otelden Ayrılış) Süreci:** Zamanlama çalışmalarından, hesap kaçakları çalışmalarından faydalanılmakta,
7. **Ödemeler Süreci:** Müşteri hesap durumlarından, acenta ödemeleri takibinden faydalanılmakta,

8. **Personel Süreci:** Personel değerlendirme formlarından, personel devir hızı istatistiklerinden, personel maliyet hesaplamalarından faydalanılmakta,
9. **Güvenlik Süreci:** Güvenlik önlemlerinden, kaza istatistiklerinden faydalanılmakta,
10. **Teknik Servis Süreci:** Müşteri anket formlarından, arıza talep fişlerinden faydalanılmakta,
11. **Satınalma Süreci:** Fiyat araştırmaları, maliyet muhasebesi çalışmalarından faydalanılmakta,
12. **Muhasebe Süreci:** Kâr-zarar, bütçe takiplerinden, aylık projeksiyonlardan, günlük ve aylık cost raporlarından faydalanılmaktadır.

Soru 6: Otelinizde bilgisayar kullandığınız departmanları sadece ismen belirtiniz:

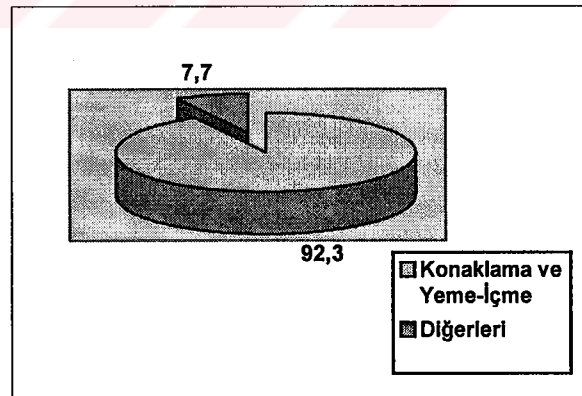


Ankete katılan otellerin %96,15'i tüm departman ve ünitelerinde bilgisayar kullandıklarını belirtirken, %3,8'i sadece önbüro ve muhasebe departmanlarında bilgisayar kullandıklarını ifade etmişlerdir. Anketteki 6. ve 7. sorularda otellerin teknolojiiden faydalanma oranları incelenmiştir.

Soru 7: Odalarınızda müşterilerinize sunduğunuz imkânlar hangileridir?

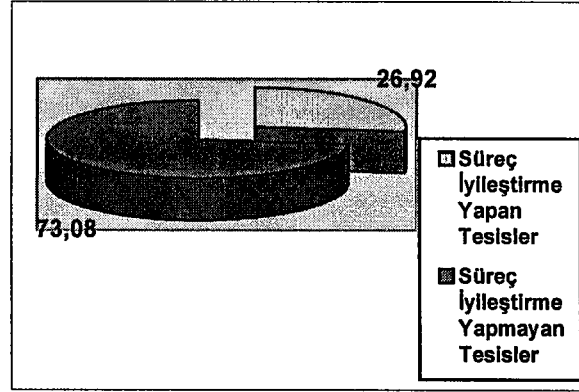
Ankete katılan otellerin tamamı müşterilerine odalarında çoklu telefon hatları imkânını sağladıklarını belirtirlerken, %19,23'ü ilaveten faks imkânının, %7,7'si de film ve oyun imkânlarının müşterilerin hizmetine sunulduğunu ifade etmiştir. Bunların dışında sorulan sesli mesaj, e-mail, TV'den alışveriş, internet bağlantılı bilgisayar, internet bağlantısız bilgisayar, internet bağlantılı TV, PayTV (TV aracılığı ile hesap ödeme) imkânları henüz müşterilere sunulmamaktadır. Bu durum çalışmamızın teorik bölümünde belirtildiği üzere otellerin teknolojinin sunduğu imkânlardan henüz kısıtlı düzeylerde faydalandıklarını ortaya koymaktadır. Değişim mühendisliği uygulamalarının üç ana bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; işletmelerin yapıları, fiziksel imkânlar ve sistemlerdir. Sistemler ise yazılım, donanım, bilgisayar ağları ve telekomünikasyondan oluşmaktadır. Dolayısıyla otellerin teknolojiden yararlanma olanakları arttıkça işletme süreçlerinin hızlanması veya daha fazla müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması imkânı olabilecektir.

Soru 8: Otelinizin stratejik önem taşıyan en önemli süreci/süreçleri hangileridir? Nedenleriyle birlikte belirtiniz.



Ankete katılan otellerin %92,30'u konaklama ve yeme-içme süreçlerinin kendileri için stratejik önem taşıyan süreçler olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun esas nedeni olarak da müşteri memnuniyetini sağlamada bu iki sürecin önemli paylarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Soru 9: Otelinizin süreçlerinde bugüne kadar ne tür iyileştirmeler yaptınız?



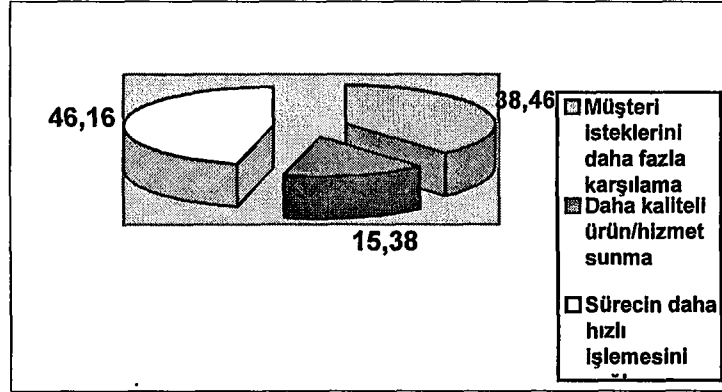
Ankete katılan otellerin %26,92'si tesislerinde süreç iyileştirme çalışmalarını yürüttüklerini ve bu çalışmaların; rezervasyon, ödemeler, check-in, check-out, personel eğitimi süreçlerine yönelik olduğunu, amaçlarının ise daha hızlı hizmet ve müşteri memnuniyetini artırmak olduğunu belirtmişlerdir.

Soru 10: Otelinizin süreç/süreçlerinde köklü değişiklik (sürecin tamamen değiştirilmesi) yaptınız mı?

Soru 11: Eğer süreçlerinizde henüz köklü bir değişiklik yapmadıysanız, planlama aşamasında olduğunuz bir süreç değişikliği çalışmanız var mı?

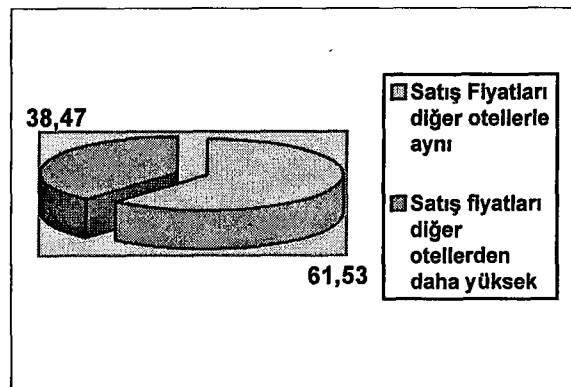
10. ve 11. Sorulara verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde ankete katılan otellerin tamamının süreçlerle ilgili olarak henüz köklü bir değişiklik yapmadıklarını veya bu tür bir çalışmayı kısa vadede planlamadıklarını görmekteyiz. Verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere, oteller açısından bakıldığında süreç iyileştirme çalışmalarının bile çok yeni olduğu ve sadece bazı süreçler için yapıldığı görülmektedir. Oteller süreç iyileştirme çalışmalarında belirli bir yol aldıktan ve süreç iyileştirme çalışmalarından yeterli sonuç alamaz hale geldikten sonra süreç değiştirme çalışmalarını düşünebilir hale geleceklerdir. Süreç iyileştirme çalışmalarını yapmadan süreç değişikliğine gitmeyi planlayan otelleri ise gereksiz ve maliyeti yüksek harcamalar beklemektedir.

Soru 12: Otelinizdeki süreç iyileştirme/değiştirme çalışmalarını hangi amaçlarla yapıyorsunuz?



Süreç iyileştirmesi yapan otellerin %38,46'sı müşterilerin isteklerini daha fazla karşılayıcı olma amacıyla, %15,38'i daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmak amacıyla, %46,16'sı sürecin daha hızlı işlenmesini sağlamak amacıyla çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla süreç iyileştirmesi yapan otellerin öncelikle daha hızlı hizmet ve onu takiben daha fazla müşteri odaklı olmayı hedefledikleri söylenebilir.

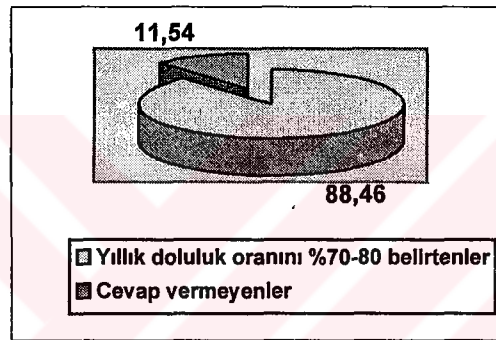
Soru 13: Otelinizin oda, ziyafet, toplantı satış fiyatlarını diğer otellerle kıyaslayınız.



Ankete katılan otellerin %61,53'ü satış fiyatlarının diğer otellerle hemen hemen aynı olduğunu, %38,47'si ise satış fiyatlarının diğer otellerden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

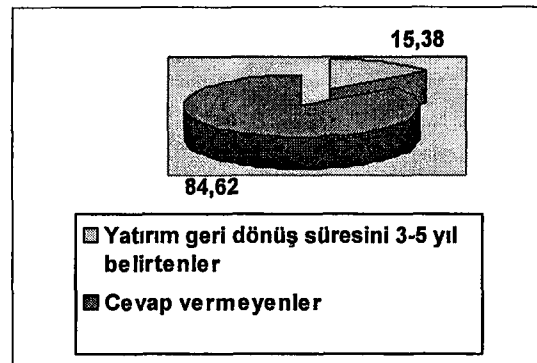
Otellerin çoğunluğunun belirttiği üzere 5 yıldızlı tesislerin satış fiyatları hemen hemen aynı düzeydedir. Bu durumda oteller, müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde çeşitlendirme yoluna gitmeli, daha kaliteli hizmet vermeye çalışarak diğer otellerden farklı oldukları yönleri müşterilerine hissettirmelidirler.

Soru 14: Yıllık doluluk oranınız nedir?



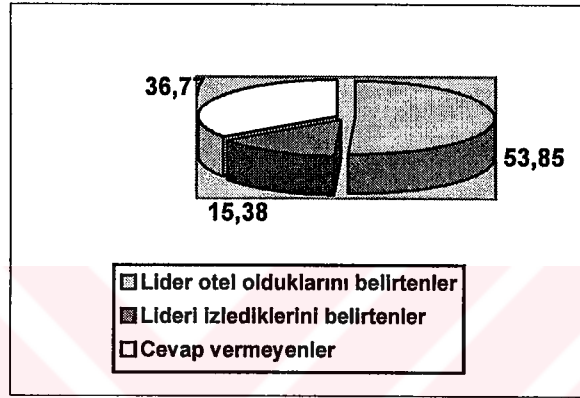
Ankete katılan otellerin %88,46'sı yıllık doluluk oranlarını %70-80 arasında olarak belirtmiş, %11,54'ü bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Örneklem içerisindeki otellerin çoğunluğunun yıllık doluluk oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Otellere doluluk oranlarının sorulmasının nedeni faaliyetlerindeki başarı durumlarını ortaya koymaktır.

Soru 15: Hedeflenen/gerçekleşen otelinize ait yatırım geri dönüş süreniz nedir?



Ankete katılan otellerin %15,38'i yatırım geri dönüş süresini 3-5 yıl arasında olacağını belirtirken, %84,62'si bu soruya yanıt vermemiştir.

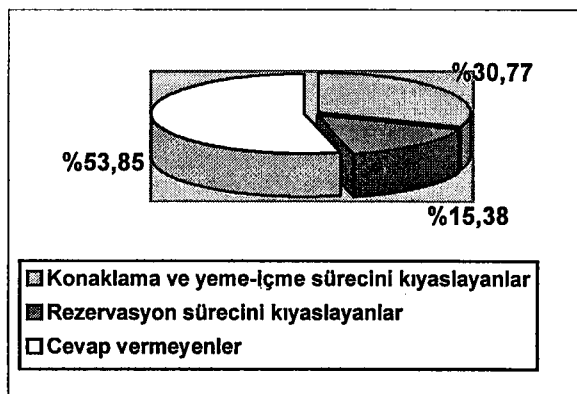
Soru 16: Piyasadaki konumunuz?



Ankete katılan otellerin %53,85'i piyasadaki lider otel olduklarını, %15,38'i lideri takip eden otel olduklarını belirtmiş; %36,77'si ise soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

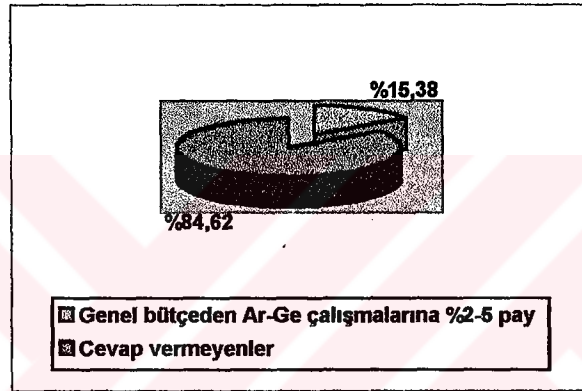
%53,85'lik bir kısmın kendilerinin piyasadaki lider otel olduklarını beyan etmeleri, lider olabilme şartlarını hangi kriterlere göre ve hangi kişi ve kuruluşlar tarafından saptandığına dair soruları akla getirmektedir. Kanımızca otellerin bu soruyla ilgili tesbitleri gerçeği tam olarak yansıtmamaktadır.

Soru 17: Bugüne kadar rakip otellerle kıyasladığınız süreç/süreçleriniz hangileridir?



Ankete katılan otellerin %30,77'si konaklama ve yeme-içme süreçlerini, %15,38'i rezervasyon sürecini diğer otellerle kıyasladıklarını belirtirken, %53,85'i bu soruya yanıt vermemiştir. Çıkan sonuçlara bakıldığında, otellerin öncelikli olarak konaklama ve yeme-içme süreçleri şeklinde adlandırılan, gelir getiren süreçlerle ilgilendikleri, takiben rezervasyon sürecini diğer otellerle kıyasladıkları görülmektedir.

Soru 18: Otelinizde araştırma-geliştirme çalışmaları için herhangi bir bütçe ayrılıyor mu?



Ankete katılan otellerin %15,38'i araştırma-geliştirme çalışmaları için %2-5 oranında bir payın genel bütçe içerisinde ayrıldığını belirtirken, %84,62'si bu soruya cevap vermemiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Antalya yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellere yönelik yürütülen anket çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlar ve önerilerimiz şu şekildedir:

1. Özellikle turizm sektörü için yeni bir uygulama olan ISO 9000 çalışmaları ve bağlantılı olarak değişim mühendisliği uygulamaları Antalya yöresindeki oteller açısından henüz emekleme dönemini yaşamaktadır. Zira anketimizde ISO 9000 çalışmalarına başlamış ya da en azından

planlamasını yapmış 5 yıldızlı otellerin oranı %23,07'ler düzeyinde kalmıştır. Otellerin ISO 9000 çalışmaları, takiben süreçlere değişim mühendisliğini uygulayabilmeleri zaman alıcı, tecrübe gerektiren ve maliyetli çabalar olmaktadır. Dolayısıyla otellere bu konuda zaman tanınması, sorunlar çıktıkça bu sorunları çözümlemelerinin beklenmesi gerekmektedir. Umut verici nokta, sayıları henüz az da olsa bazı otellerin ISO 9000 çalışmaları adı altında süreçlerine yönelik iyileştirme çalışmalarına başlamış olmalarıdır.

2. İnceleme yapılan otellerin yine azınlığı süreç performansını ölçümlediklerini belirtmişler ve bu amaçla kullandıkları yöntemleri ifade etmişlerdir. Bu konuda çalışma yapan otellerin artık kişisel performans ölçümlerinin yanısıra süreçlere ait performans ölçümlerini yapmaları sevindiricidir. Zaten dünya'da görülen eğilim de bireysel başarıdan ekip başarısına doğru değişmektedir. Özellikle insanın insana hizmet ettiği ve müşterilerin algılamalarını kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerin tümüne yönelik olarak gerçekleştirdikleri konaklama endüstrisinde bireysel performanstan ziyade süreci oluşturan ekibin performansı daha önemli hale gelmiştir.
3. Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otellerin teknolojiye faydalanma olanaklarının kısıtlı kaldığı görülmektedir. Oteller genellikle tüm departmanlara yönelik bilgisayar yatırımlarını yapmış olmalarına rağmen, müşterilerinin kullanım alanlarında bu yatırım oldukça sınırlı kalmıştır. Bugün için dünya'da sayılı otellerde rastlanılan müşteri odalarında teknolojinin sağladığı olanakların birçoğu henüz Antalya otellerinde mevcut değildir.

Otellerimizin bilgisayar yatırımlarıyla ilgili diğer bir husus da genellikle donanım yatırım yapıldığı ve belirli konular haricinde yazılım konularına pek fazla profesyonel olarak yaklaşılmadığıdır. Zira otellerimiz günümüze kadar sadece bilgisayar firmalarının kendilerine sundukları programlarla

ilgilenmişler, kendilerinin gerçekte ne tür programlara ihtiyaçlarının olduğunu gözardı etmişlerdir.

4. İnceleme yapılan oteller içerisinde stratejik öneme sahip süreçler sırasıyla konaklama, yeme-içme ve rezervasyon süreçleri olmuştur. Dolayısıyla otellerin karşılıklı olarak bu süreçlerle ilgili sürekli iyileştirme yaptıklarını söylemek doğru olacaktır. Bu süreçlerin diğer süreçlere göre biraz daha ön planda tutulmaları otel müşterilerinin tercihlerinden kaynaklanmaktadır.
5. Otellerin %26'sı gibi bir azınlığı tesislerinde süreç iyileştirme çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. Zaten bu durum ISO 9000 çalışmalarına yeni başlayan otellerimiz için doğal bir sonuçtur. Otellerimizin bugüne kadar iyileştirme yaptıkları alanlar rezervasyon, ödemeler, check-in, check-out ve personel eğitimi olmuştur.
6. Ankete katılan otellerin satış fiyatlarının hemen hemen aynı düzeylerde olması, sunulan mal ve hizmetlerde çeşitlilik ve daha kaliteli hizmet verme yarışını kendiliğinden getirmektedir.
7. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bir diğer gerçek de turizm sektöründe başarılı olan tesislerin değerlendirilme kriterlerinin ve sonucunun ilanının belirsizlik taşımasıdır. Zira ankete katılan otellerin %53,85'lik bir kısmı turizm piyasasındaki lider işletmenin kendileri olduğunu beyan etmişlerdir. Esasen işletmelerin herkes tarafından bilinen ve kabul edilen kriterlere göre değerlendirmelerin resmi kuruluşlarca yapılmasının gerekliliği aşîkârdır.

3.5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BİR OTELİN PERSONEL İŞE ALIM SÜRECİNE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Araştırma kapsamındaki 5 yıldızlı otellerde değişim mühendisliği uygulamalarına rastlanmamıştır. Bundan sonraki aşama olarak, araştırma yapılan 5 yıldızlı otellerden bir tanesinde destek süreçlerinden birisi olan “personeli işe alım

ve çalıştırma süreci” incelenecektir. İncelemede öncelikle otelin personel sürecinin mevcut işleyişi ele alınacak ve süreç işleyişi ile ilgili sorunlar varsa ortaya konacaktır. Daha sonra ise, sorunları çözmeye yönelik bir süreç değişikliği önerisi yapılacaktır. Bu öneri yapılırken simülasyon tekniğinden ve personel yönetimi ile ilgili bilgisayar paket programından faydalanılacaktır.

Tezimizin ilk konularında belirtildiği üzere, işletmelerin süreç/süreçlerinde değişim mühendisliği çalışmalarında beş farklı düzeyde uygulama yapma imkânları mevcuttur. Tarafımızdan önerilecek süreç değişikliği “destek sürecine değişim mühendisliğinin uygulanması Support Process Reengineering (SPR)” düzeyinde olacaktır. Destek süreçlerine örnek olarak bilgi sistemleri, insan kaynakları bölümü, güvenlik, teknik servis, satınalma verilebilir.

İnceleme yapılan otelin adı gizli tutulacağından bundan sonraki aşamalarda otelin adı “X” otel olarak anılacaktır. Aşağıda, 5 yıldızlı bir otel olan X otelinin personel departmanına ait veriler bulunmaktadır.

X Otel

Kışın çalışan personel sayısı 179 kişi, yazın çalışan personel sayısı 215 kişidir. Oda sayısı 204, yatak sayısı 420’dir. Personel departmanında görevli kişi sayısı toplam 2 kişidir: Personel müdürü ve bordro tahakkuk şefi. Personel departmanı olarak yapılan işler ise şu şekildedir:

1. Personelin işe alınması (İşe alım işlemlerinin hepsi ve ilgili yazışmalar).
2. Personele ait başarı değerlemesi.
3. Personelin eğitimi (Eğitim çalışması üçüncü bir kişi olan duty manager tarafından yürütülmektedir.) Personel başına verilen eğitim süresi yılda yedi saattir. Verilen eğitim türleri ise;
 - Toplam Kalite Yönetimi eğitimi (her düzeydeki personele),
 - Oryantasyon (her personele),
 - İşbaşı eğitimi (staff'lara; yani müdürler ve şefler haricindeki personele),
 - Yangın eğitimi (her personele),

- Yabancı dil eğitimi (staff'lara),
 - Müşteri ilişkileri eğitimi (her personele),
 - Telefonda konuşma teknikleri (ilgili personele)
- verilmektedir.

4. Personel ile ilgili diğer işler (personel özlük işleri, örneğin vizite kâğıdı yazımı; tahakkuk, puantaj; maaş bordrosunun hazırlanması ve muhasebeleştirilmesidir.)
5. Aylık raporların hazırlanması (örneğin Bölge Çalışma'ya, İş ve İşçi Bulma Kurumu'na, Sendika'ya [X oteli sendikalıdır], Holding'e [X oteli Holding'e bağlı bir oteldir), SSK'ya gönderilen raporlar).

X otelinin personel departmanında çalışan 2 kişinin işletmeye maliyetleri ise şu şekildedir:

Personel müdürünün aylık maliyet toplamı : 850 milyon TL

Bordro tahakkuk şefinin aylık maliyet toplamı : 250 milyon TL'dir.

3.5.1. Sorunlar

1. Yeni personel alımı dönemlerinde işe başvuru görüşmeleri çok zaman almaktadır. Örneğin 1998 yılının Mart ayında yapılan toplu personel alımı görüşmeleri 20 gün sürmüştür.
2. İnceleme yapılan otelin personel müdüründen elde edilen sonuçlara göre otelin prosedürü gereği, işe alma sürecinde adaylardan sabıka kaydı ve sağlık raporu belgeleri en son aşamada istenmektedir. Ancak bu belgelerin herhangi birinde aksaklık çıkması durumunda yani, işe başvuran adayın sabıkasının tolere edilemez olması ya da sağlık yönünden o işletmede çalışmasının mümkün olmadığı hallerde bu belgelerin istendiği ana kadar yapılan işlemler ve harcanan süre boşa gitmektedir.
3. Otelin personeline ait işlerin tamamından sadece iki kişinin sorumlu olması nedeniyle bu kişiler için ağır bir işyükü olmakta ve personel departmanı olarak verilmesi gereken hizmetler tam olarak yerine getirilememektedir.

Özellikle alışlagelen personel yönetimi anlayışından, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte zorlukların yaşanması ihtimali yüksektir.

4. Otelin personel departmanında kullanılan personel yönetimi bilgisayar paket programının ihtiyaç duyulan her bilgiyi içermemesi nedeniyle personel departmanı olarak verilen hizmetlerin gecikmesi sözkonusudur. Örneğin otel personeline ait kişisel bilgilerin (çalışanların eğitim durumları, yaş, cinsiyet dağılımları, yıllık izin durumları gibi), otelin personeline yönelik kariyer planlamasına ait bilgilerin bilgisayar programında yer almaması sayılabilir.

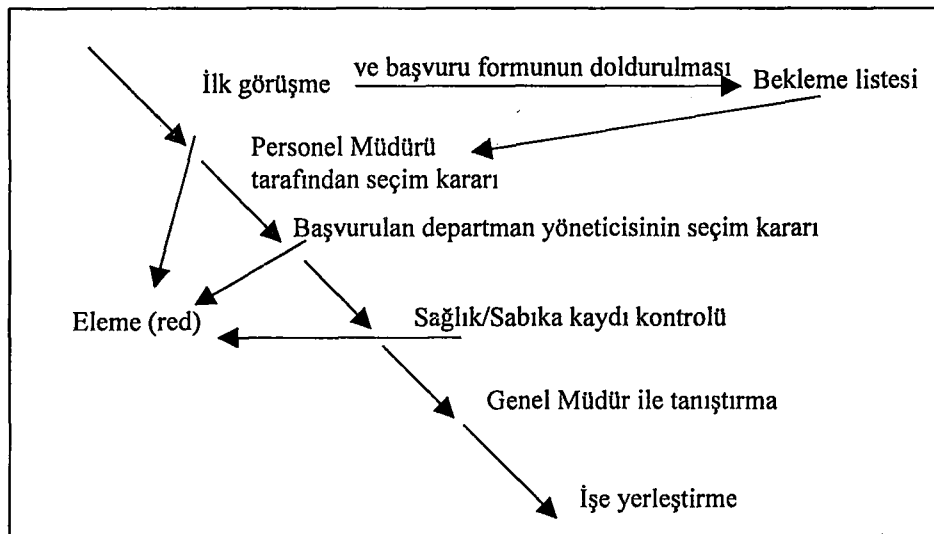
3.5.2. İzlenen Yol

Öncelikle inceleme yapılan otelin son toplu personel alımı yaptığı dönem olan 1998 yılı Mart ayındaki personel alımı sürecindeki adımlar tek tek incelenmiştir. Buradaki amaç; herhangi bir sorun varsa bunun tesbit edilmesidir. Buna göre X otelinin personel müdüründen alınan bilgiler şu şekildedir:

Kayıtlara göre 1998 Mart ayında işe alınacak geçici personel sayısı 53 olmuş, aynı dönem için otele başvuran aday sayısı ise 150 olarak gerçekleşmiştir. Personel başvuru görüşmeleri 5 Mart 1998’de başlamış ve 25 Mart 1998’e kadar sürmüştür. Başvuru görüşmeleri her yıl olduğu gibi sadece personel müdürü tarafından yapılmıştır. Bir görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür. Bu sürenin ortalama 15 dakikası başvuru formunu doldurmak için, kalan 15 dakikası ise sözel görüşmeye ayrılmıştır. Ancak işe başvuran aday eğer otelin önbüro departmanına başvuruyorsa, o zaman toplam görüşme süresi olan 30 dakikaya 60 dakikalık yabancı dil sınavı süresinin de eklenmesi gerekmektedir. Yabancı dil sınavı da yine personel müdürü tarafından yapılmaktadır. Günde ortalama 7-8 başvuru görüşmesi yapmak suretiyle 150 kişilik başvuruların tamamı 20 günde bitirilmiştir. Başvuru görüşmeleri bittikten sonra personel müdürünce beğenilen adaylar, başvurdukları departman müdürleriyle ayrı bir görüşme daha yapmışlardır. Bu görüşmeler için harcanan süreler ise şu şekilde olmuştur;

- Eğer aday F&B'ye müracaat etmişse; hem mutfak şefiyle görüşüyor (ortalama 10 dakika), hem de yiyecek-içecek müdürüyle görüşüyor (ortalama 10 dakika).
- Eğer aday kat hizmetlerine müracaat etmişse; sadece housekeeper (kat hizmetleri müdürü) ile görüşüyor (ortalama 10 dakika).
- Eğer aday önbüroya müracaat etmişse, sadece önbüro müdürüyle görüşüyor (ortalama 10 dakika).

Daha sonra personel adaylarına işe alınıp alınmadıkları 1-2 gün sonra bildiriliyor. İşe alınan personel, otelin genel müdürüyle toplu olarak tanıştırılıyor. Otelin genel müdürü kısaca otel ve kuralları hakkında bilgi veriyor. Bu görüşme ortalama 5 dakika sürüyor. En sonunda personel departmanına gidilerek kalan işlemler tamamlanıyor. Buna göre üniforma, dolap, yakalıkların teslimi, personelin ne zaman işbaşı yapacağını bildirilmesi, hazırlanacak evrakların belirtilmesi (nüfus cüzdanı, ikâmetgâh, 8 adet fotoğraf, sabıka kaydı, sağlık raporu, adayın varsa zorunlu tasarruf kartı, SSK kartı fotokopisi, İş Bankası'nda hesap açtırılması (maaşların otel tarafından yatırılabilmesi için) 1 adet iç hizmet yönetmeliğinin (personel el kitabı) verilmesi ile işlemler tamamlanıyor. Buna göre X otelin işe alma sürecine ait aşamalar şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 27: İşe Alım Aşamaları

3.5.3. Önerilen Yol

X Otelinin personel departmanının sorunlarına bakıldığında; personel sürecinin yavaş işlenmesi, görevli sayısının az olmasından kaynaklanan ağır iş yükü, monotonluk, personel alımı sürecinin aşamalarında görülen sıralama yanlışlığı, personel sürecini hızlandıracak derecede yeterli bir personel yönetimi bilgisayar paket programının olmadığı göze çarpmaktadır.

İlk adım olarak; personel departmanının müşterilerinin kim olduğu ve bu kişilerin gerçekte ihtiyaçlarının neler olduğunun, personel departmanından beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi faydalı olacaktır.

X otelinin personel departmanının diğer otellerde olduğu gibi iki tür müşterisi vardır:

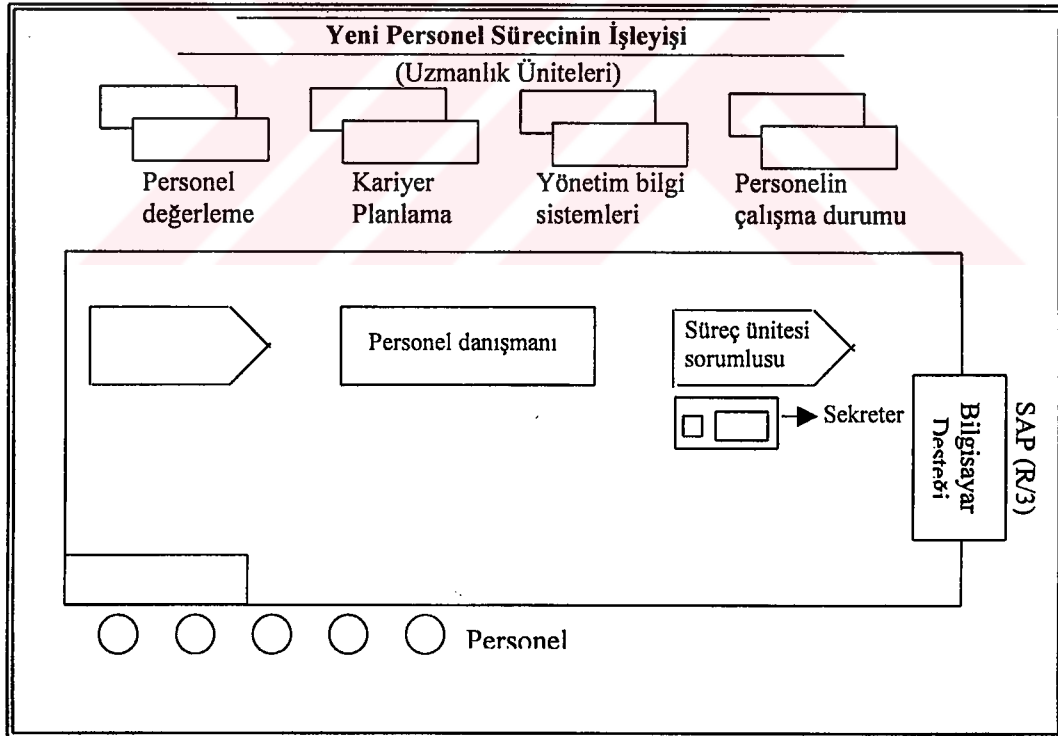
1. Otelin kendisi (otelin amaçları ve hedefleri) ki bu amaç ve hedefleri temsilen otelin genel müdürü ve tüm departman müdürleri bulunmaktadır. Dolayısıyla otelin amaç ve hedeflerine ulaşılması genel müdür ve tüm departman müdürlerinin sorumlu-luğundadır.
2. Otelin mevcut alt kademe personeli ve değişik zamanlarda otele iş başvurusu için gelen personel adaylarıdır.

Dolayısıyla personel departmanının müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak, onları doğru şekilde yönlendirecek, otelin personel sürecinin hızlı işlenmesini sağlayacak ve mevcut işe alma sürecindeki yanlışlığını giderecek bir personel süreci gerekmektedir. Bu amaçla otelin personel departmanında halen görevli olan kişilerin birkaç kişiyle takviye edilmeleri, ayrıca günümüzün çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımına uygun olarak çok değişik imkânlar sunan bilgisayar paket programıyla ilgili Personel departmanının desteklenmesi gerekmektedir. **Buna göre tarafımızdan önerilen yeni personel süreci şu şekilde olacaktır:**

Öncelikle personel departmanında yapılan tüm işlerin süreç işleri ve uzmanlık işleri olarak sınıflandırılmaları gerekmektedir. Süreç işleri olarak kastedilen; genellikle tekrarlanan ve personel yönetimiyle ilgili olan işlerdir. Örneğin; personele ait ödemeler veya kontrat yenilenmesi gibi. Uzmanlık işleriyle ifade edilmek istenen

ise; gerçekten uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulan işlerdir. Örneğin personel seçimi, personele tavsiyede bulunma, istisnai durumlarda karar alma, süreç işlerinin organize edilmesi gibi. Bu tür bir sınıflandırma yapılmasının nedenleri; hem mümkün olduğunca çok işi süreç işleri adı altında toplamaktır, hem de personel departmanı içerisinde ekip çalışması anlayışını yerleştirerek, kişilerin yapacakları işlerle ilgili olarak yetki ve sorumlulukların artırılmasıdır.

Önereceğimiz yeni süreçte eskisinden farklı olarak; ekip çalışması, işlerin yerine getirilmesinde çalışanlara tüm sorumluluğun verilmesi, yapılan işlerin birçoğunun bilgisayar desteğiyle yerine getirilmesi sonucunda personel sürecinin daha hızlandırılması, işyükünde hafifleme sağlanacaktır. Yeni süreç önerimiz Barbara De Bruyn ve Ludo Gelders'in önerisinden esinlenerek yapılmış ve "X" otelinin sorunlarına göre adapte edilmiştir²⁰⁹. Yeni süreç Şekil 28'de gösterilmiştir.



Şekil 28: Yeni Personel Sürecinin İşleyişi

²⁰⁹ DE BRUYN, Barbara; GELDERS, Ludo: "From TOM to BPR: Two Case Studies in Personnel Administration", International Journal of Production Economics, v.50, 1997, pp.169-181.

Buna göre mevcut personel müdürü sahip olduğu tecrübe ve nitelikleri nedeniyle sadece uzmanlık ünitesi adı altında toplanan değerlendirme, kariyer planlaması, yönetim bilgi sistemleri ve personelin çalışma durumu konularıyla ilgilenecektir. Gerekli zamanlarda personel danışmanını destekleyecek, ona önerilerde bulunacaktır.

Personel Danışmanı

Yeni süreçte görevlendirilen personel danışmanı ise, mümkün olduğunca psikologlardan ya da sosyal yönü kuvvetli kişilerden olmalıdır. Görevleri personelin işe alınması, işe yerleştirilmesi, personel sorunlarıyla ilgilenme ve otelin uyguladığı personel politikası çerçevesinde çözümler bulma, gerektiğinde personelin işten çıkarılması, performans, ölçümünde personel müdürüne yardımcı olmaktır. İhtiyaç duyduğunda personel müdürünün görüşlerine başvuracak, gerekli durumlarda personelin eğitim ihtiyaçlarını tesbit edecek, eğitim çalışmalarını organize edecektir.

Süreç Ünitesi Sorumlusu

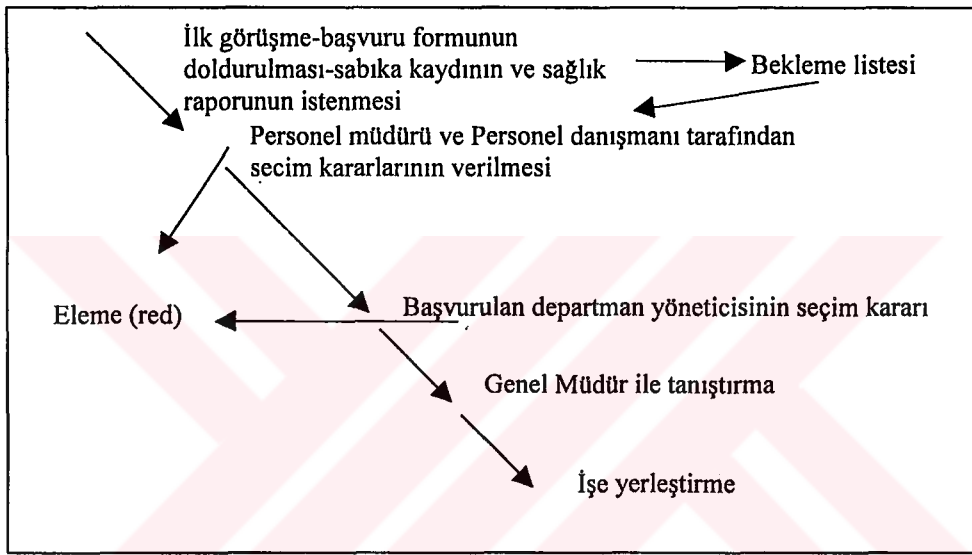
Süreç ünitesinde ise personel danışmanına bir kişi bağlı olarak çalışacaktır. Bu kişi personel danışmanının, personel müdürünün ve otel yönetiminin vereceği işleri yapmakla yükümlüdür. Yapacağı işler, otelin personeline ait veri toplama, verileri bilgisayara işleme, verileri gerektiğinde sunma, maaş bordrosunun hazırlanması, sözleşmelerin uzatılması, personel müdürünce hazırlanan kariyer planlamasının tamamlanması, emeklilik, işten çıkarma işlemlerinin yapılmasıdır. Burada önemli olan bu kişinin yükümlü olduğu işleri yaparken işlerin tamamen bitirilmesinden sorumlu olmasıdır.

Sekreter

Görevi personel departmanının tüm sekreteryası işlerini yapmaktır.

Yeni personel süreç önerimizde personel müdürünün görevleri sadece personelin değerlendirilmesi, kariyer planlaması, yönetim bilgi sistemleri adı altında istatistiksel raporların hazırlanması, personelin çalışma durumu adı altında ise

yasalar, ücretleme, yıllık izinler, kıdem, emeklilik, sigorta, toplu sözleşme gibi konularda toplanmış ve ihtiyaç duyduğunda personel danışmanına yardımcı olmakla sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla, eskiden olduğu gibi personel departmanı içerisinde görülen hiyerarşik düzen değiştirilerek, personel müdürüne bir nevi antrenörlük görevi verilmiş, personel danışmanı ve ona bağlı süreç ünitesi sorumlusuna daha fazla yetki ve sorumluluk verilmiştir. Bundan sonra yeni süreçle birlikte işe alma aşamalarında da bir değişiklik olacaktır. Bu durum Şekil 29'da gösterilmiştir;



Şekil 29: Yeni İşe Alım Aşamaları

1. İlk görüşme-başvuru formunun doldurulması-sabıka kaydının ve sağlık raporunun istenmesi,
2. Bekleme listesi,
3. Personel Müdürü ve Personel Danışmanı tarafından seçim kararlarının verilmesi,
4. Başvurulan departman yöneticisinin seçim kararı,
5. Genel Müdür ile tanıştırma,
6. İşe yerleştirme.

1.2.4. “X” Oteli İçin Önerilen Çözümün Simülasyon Modelinin Oluşturulması

5 yıldızlı otellerde değişim mühendisliği uygulaması kapsamında X oteli için önerilen çözümün simülasyon modeli gerçekleştirilmiş ve personel departmanında uygulanacak “ekip çalışması”nın ve personel alımı sırasındaki “sabıka kaydı ve sağlık belgesi istemi”nin başvurunun ilk aşamasında istenmesinin personel alımı sürecini beklenen şekilde iyileştirildiği gözlemlenmiştir.

3.5.5. Modelin Tanımı

Model iki aşamadan oluşmaktadır: Mevcut Durum ve Yeni Durum. Mevcut Durum’da, otelin mevcut personel alım işlevi modellenmiştir: Personel alımı için yapılan başvurular, günde 8 kişiye birer saat ara ile verilen randevular ile sıraya dizilmiştir. Adayların randevularına, kendilerine verilen saat dilimi içinde düzgün dağılıma uygun olarak gelecekleri varsayılmıştır. Başvuran kişiler, beklemeye alınmakta ve Personel Müdürü (PM) müsait olduğunda mülakata alınmaktadır. PM’nün mülakat süresinin ortalaması 30 dakika, standart sapması 3 dakika olan normal bir dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir. PM ile görüşen kişilerin %70’i uygun oldukları belirlenip, Kat Hizmetleri Müdürü’ne (KHM) yönlendirilir. KHM, PM’ünden gelen kişiler ile ikinci tur mülakatı gerçekleştirip, %95’ini işe almak üzere seçer. KHM’nün mülakat süresinin ortalaması 15 dakika, standart sapması 2 dakika olan normal bir dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir. Bu iki mülakattan başarıyla geçen adaylar, sabıka kaydı ve sağlık belgelerini getirmelerinden sonra işe alınırlar. Bu aşamada kabul edilen adayların %5’inin sağlık belgesi veya sabıka kaydından dolayı red edilme ihtimali vardır. Günlük mesai saatlerinin 09.00-18.00 arası olduğu kabul edilmiş ve 12.00-13.00 arası yemek molası verildiği ve bu saatlerde mülakat olmadığı kabul edilmiştir.

Yeni Durum'da otele önerilen personel alım işlevi modellenmiştir: Ekip çalışmasına uygun olarak personel departmanına bir müdür yardımcısı (personel danışmanı) alındığı ve bu kişinin de personel alımı başvurularını değerlendirdiği kabul edilmiştir. Yeni Durum'da kabul edilen bir diğer değişiklik ise, sabıka kaydı ve sağlık belgesinin ilk mülakat sırasında değerlendirilerek, %5 ihtimal ile reddedilecek adayların ilk aşamada ortaya çıkmasını sağlamaktır. Personel alımı için yapılan başvurular, günde 16 kişiye birer saat ara ile iki kişi tarafından verilen randevular şeklinde sıraya dizilmiştir. Adayların randevularına, kendilerine verilen saat dilimi içinde düzgün dağılıma uygun olarak gelecekleri varsayılmıştır. Başvuran kişiler beklemeye alınmakta ve (PM) veya yardımcısı (PM-Yard) müsait olduğunda mülakata alınmaktadır. PM'ünün mülakat süresinin ortalaması 30 dakika, standart sapması 3 dakika olan, PM-Yard.'nın mülakat süresinin ortalaması 40 dakika, standart sapması 3 dakika olan normal bir dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir. PM veya PM-Yard. ile görülen kişilerin %67'si uygun oldukları belirlenip, Kat Hizmetleri Müdürü'ne (KHM) yönlendirilir. KHM, gelen kişiler ile ikinci tur mülakatı gerçekleştirip, %95'ini işe almak üzere seçer. KHM'ünün mülakat süresinin ortalaması 15 dakika, standart sapması 2 dakika olan normal bir dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir. Bu iki mülakattan başarıyla geçen adaylar işe alınırlar. Günlük mesai saatlerinin 09.00-18.00 arası olduğu kabul edilmiş ve 12.00-13.00 arası yemek molası verildiği ve bu saatlerde mülakat olmadığı kabul edilmiştir.

Önerilen sistemin, personel alım süresini yaklaşık yarı yarıya kısaltması beklenmektedir. Sabıka ve sağlık problemlerinden dolayı reddedilen başvuruların KHM'ne aksettirilmemesinden dolayı KHM'nün yoğunluğunun iki misli artmayacağı tahmin edilmektedir.

3.5.6. Benzetim Modeli

Mevcut Durum ve Yeni Durum'un modellenmesi Taylor II Benzetim Paketi kullanılarak yapılmıştır. Modelin program kodu Ek 1 BPRMod.doc isimli dosyada verilmiştir. Model, Bpr-Otel.sim isimli dosyada kaydedilmiştir.

Modeli çalıştırmak için Taylor II paketinin bulunduğu dizine geçmek ve student icon'una kliklemek yeterlidir. Menüden File tuşuna basıp, çıkan menüden Retrieve tuşuna basıp Bpr-Otel dosyası seçilmelidir.

Karşınıza model çıkacaktır. Model Şekil 30'da gösterilmiştir.

Menüden Go tuşuna basıp, çıkan menüden Simulate tuşuna basıp modeli çalıştırmak mümkündür.

3.5.7. Sonuçlar

Modelden çıkan tüm istatistiksel sonuçlar Ek 2 BprRes.doc isimli dosyada verilip, Tablo 3'te özetlenmiştir:

Tablo 3: Simülasyon Modelinin Uygulama Sonuçları

MEVCUT DURUM			
ELEMAN	İşlem Sayısı	Ortalama Kuyruk	Yoğunluk
Başvuru Kuyruğu	49	.19	
Personel Müdürü	49	.53	42.86
KHM Kuyruğu	34		
Kat Hizmetleri Md.	34	.18	16.14
Sabika ve Sağlık Kontrolü	31	.07	4.78
OTEL'e Kabul		13.78	

YENİ DURUM			
ELEMAN	İşlem Sayısı	Ortalama Kuyruk	Yoğunluk
Başvuru Kuyruğu	97	.53	
Personel Müdürü	59	.64	52.55
Personel Müdür Yardımcısı	38	.53	38.94
KHM Kuyruğu	62		
Kat Hizmetleri Müdürü	62	.3	28.35
OTEL'e Kabul		27.19	

Model, 1 haftalık bir süre için 100 kere çalıştırılmış, aşağıdaki veriler analiz edilmiştir.

1. 1 haftalık sürede kabul edilen başvuru adedi,
2. KHM'nin iş yoğunluğu,
3. Başvuru yapanların mülakata alınana kadarki bekleme süreleri.

• 1 Haftalık Sürede Kabul Edilen Başvuru Adedi

Yapılan analizlerde, önerilen ekip çalışması modelinin aynı süre içinde daha fazla iş başvurusuna cevap verdiğini ve işe eleman alma görüşmelerini kısıltacağı gözlemlenmiştir. 49 kişinin işe başvurduğu bir deneyde, Mevcut Durum'da (yapılan 100 adet simülasyon çalışması sonucunda), işe kabul edilecek eleman sayısının Normal (30, 3) bir dağılıma uygun olduğu saptanmıştır (Şekil 31). 97 kişinin işe başvurduğu bir deneyde, Yeni Durum'da bu sayının Normal (61.5, 4.7) bir dağılıma uygun olduğu saptanmıştır (Şekil 32).

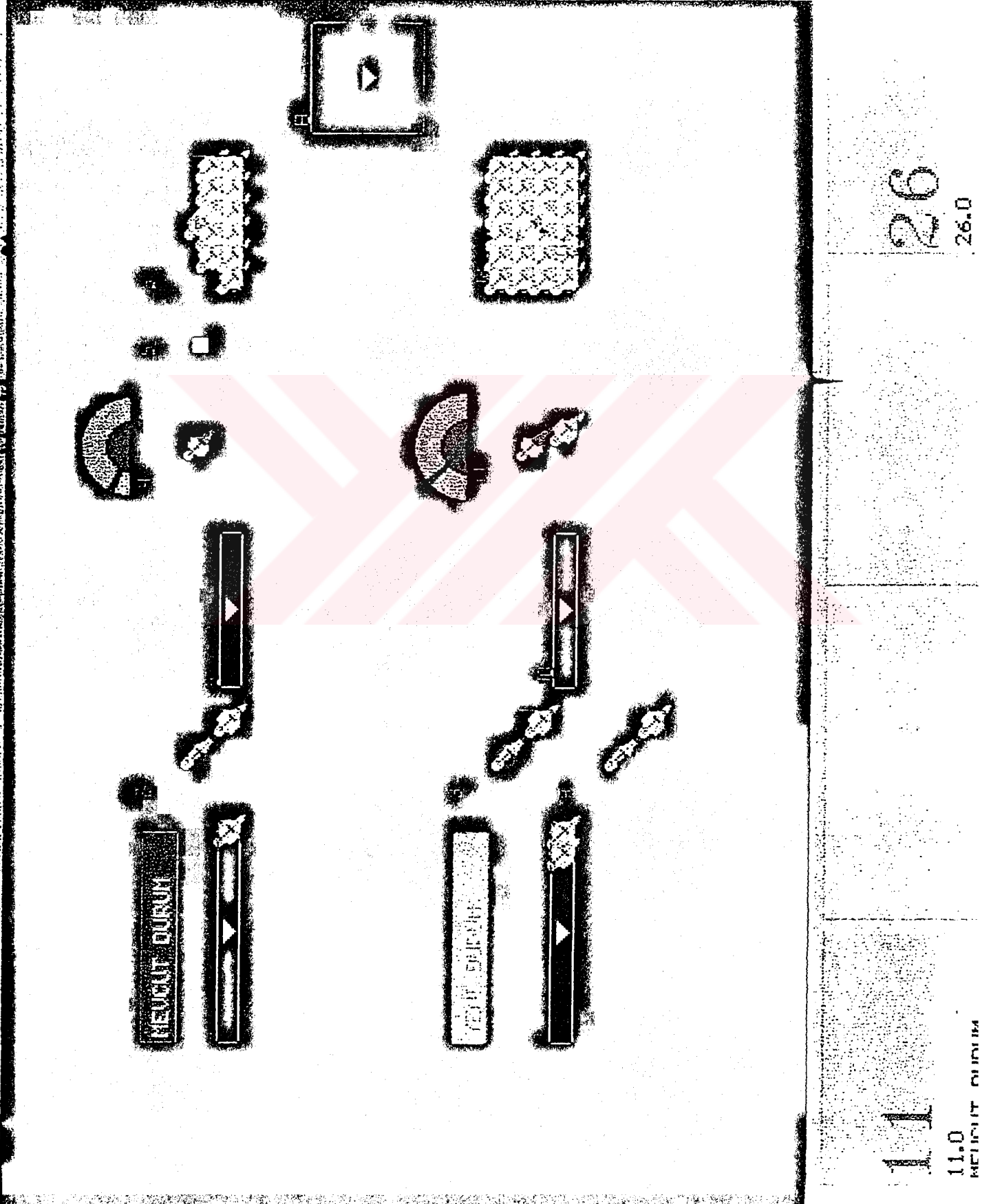
• KHM'nin İş Yoğunluğu

Yapılan analizlerde, önerilen ekip çalışması modelinin aynı sürede (1 hafta) yaklaşık iki misli aday kabul edilmesine karşın, KHM'nin görüştüğü aday sayısının iki mislinden az olduğu ve bunun sonucu olarak da iş yoğunluğunun artmasına karşın, bu artışın iki misli olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun sebebi de, sağlık ve sabıka kaydı problemi olan adayların KHM'ne gelmeden reddedilmesinden ve bu kişiler ile gereksiz yere mülakat yapılmamasıdır. Mevcut Durum'da %16 olan yoğunluk, Yeni Durum'da %28 olmuştur (Şekil 33, Şekil 34).

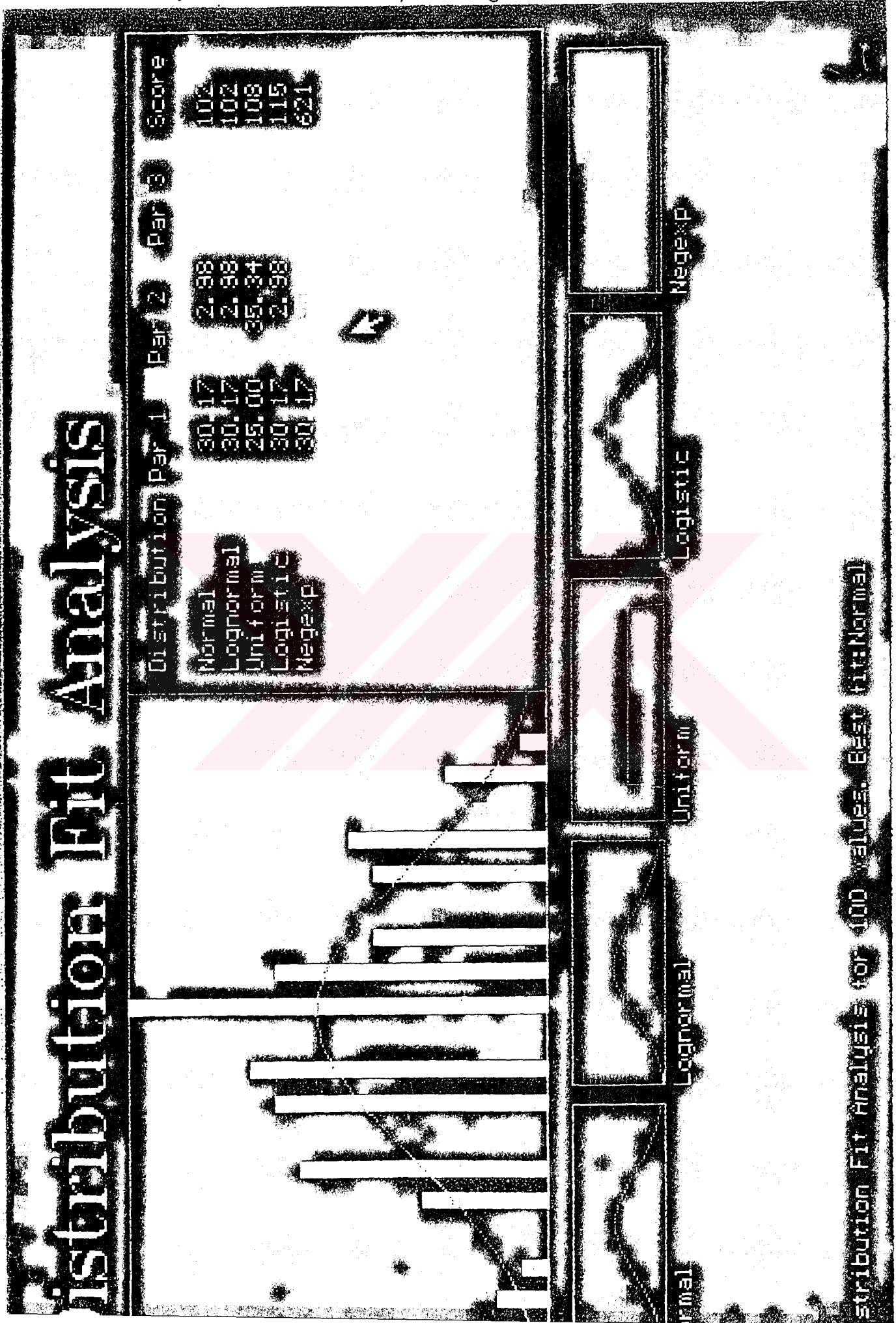
• Başvuru Yapanların Mülakata Alınana Kadar Bekleme Süreleri

Yapılan analizlerde, işe başvuran elemanların görüşmeler esnasında beklemek zorunda oldukları sürenin Yeni Durum'da yaklaşık %50 arttığı gözlemlenmiştir. Oldukça belirsiz bir dağılım olan bekleme süreleri Mevcut Durum'da ortalama 12 dakika iken, Yeni Durum'da 18 dakika olmuştur. Eskiden 1 günde 8 kişinin mülakata geldiği, şimdi ise bu sayının 16 olduğu düşünülürse, artışın doğal olduğu gözlemlenecektir. Mevcut Durum Şekil 35'te, Yeni Durum ise Şekil 36'da verilmiştir.

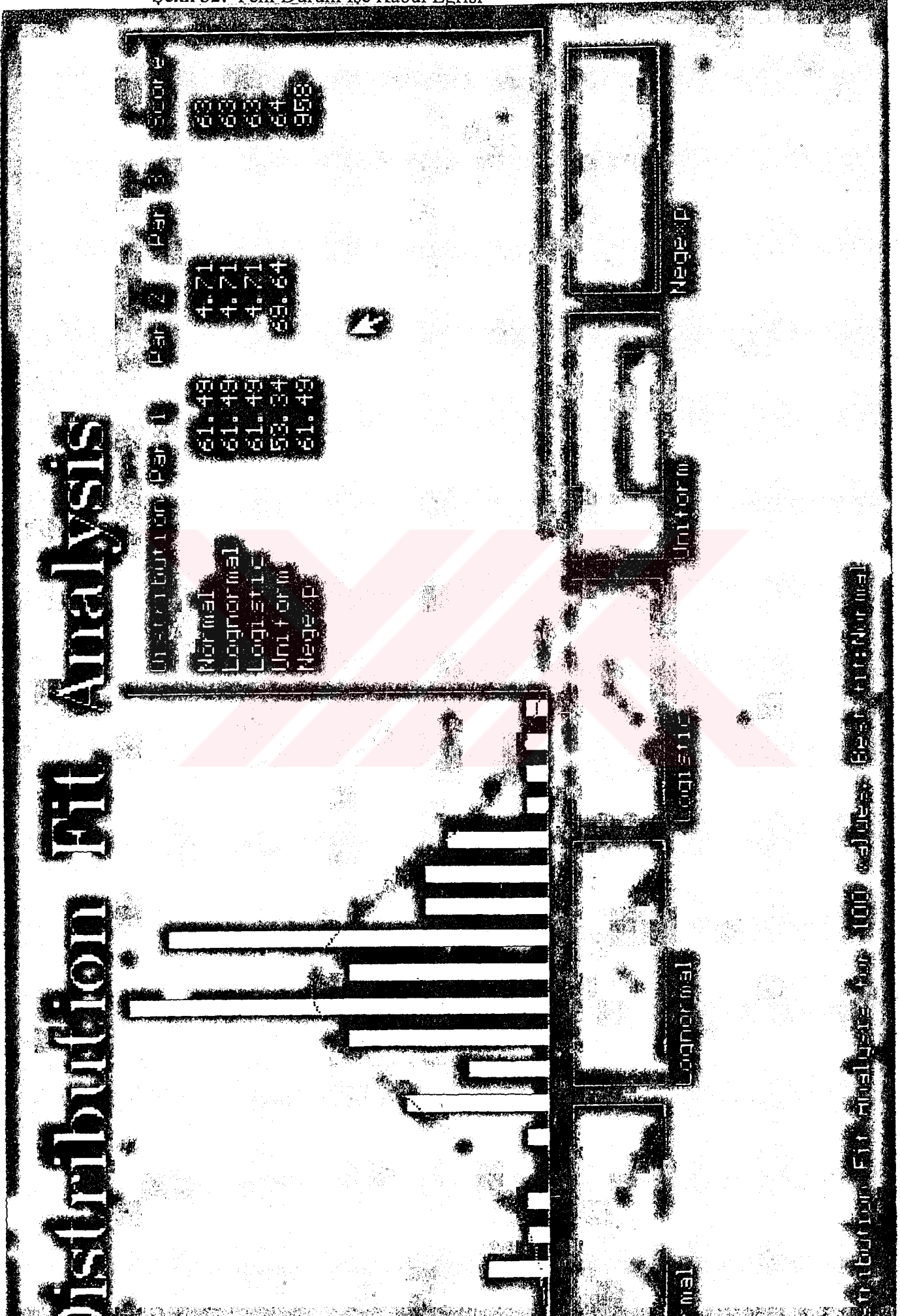
Şekil 30: Mevcut Durum v. s. Yeni Durum



Şekil 31: Mevcut Durum İşe Kabul Eğrisi

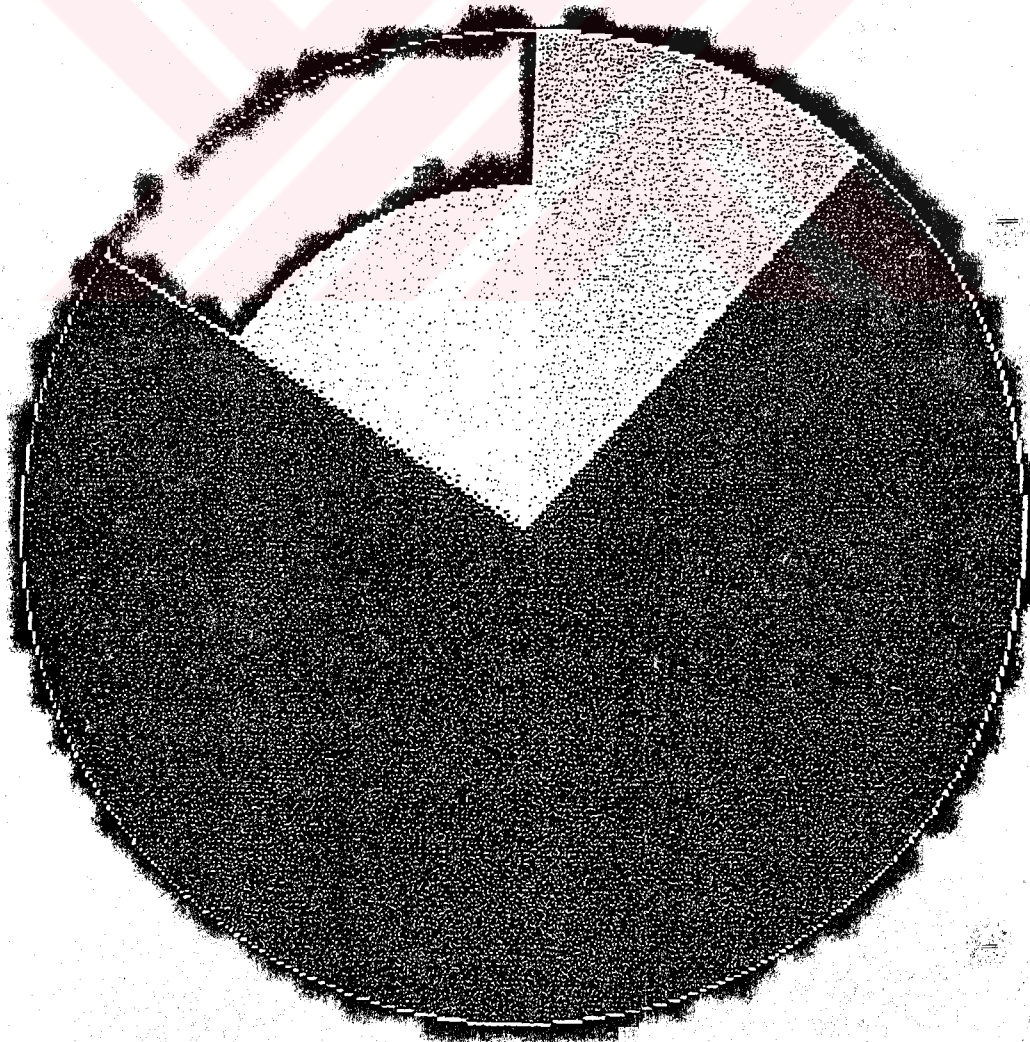


Şekil 32: Yeni Durum İşe Kabul Eğrisi

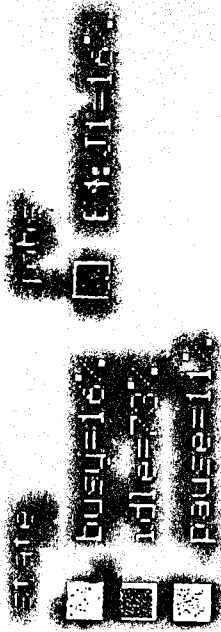


Şekil 33: Mevcut Durum KHM İş Yoğunluğu

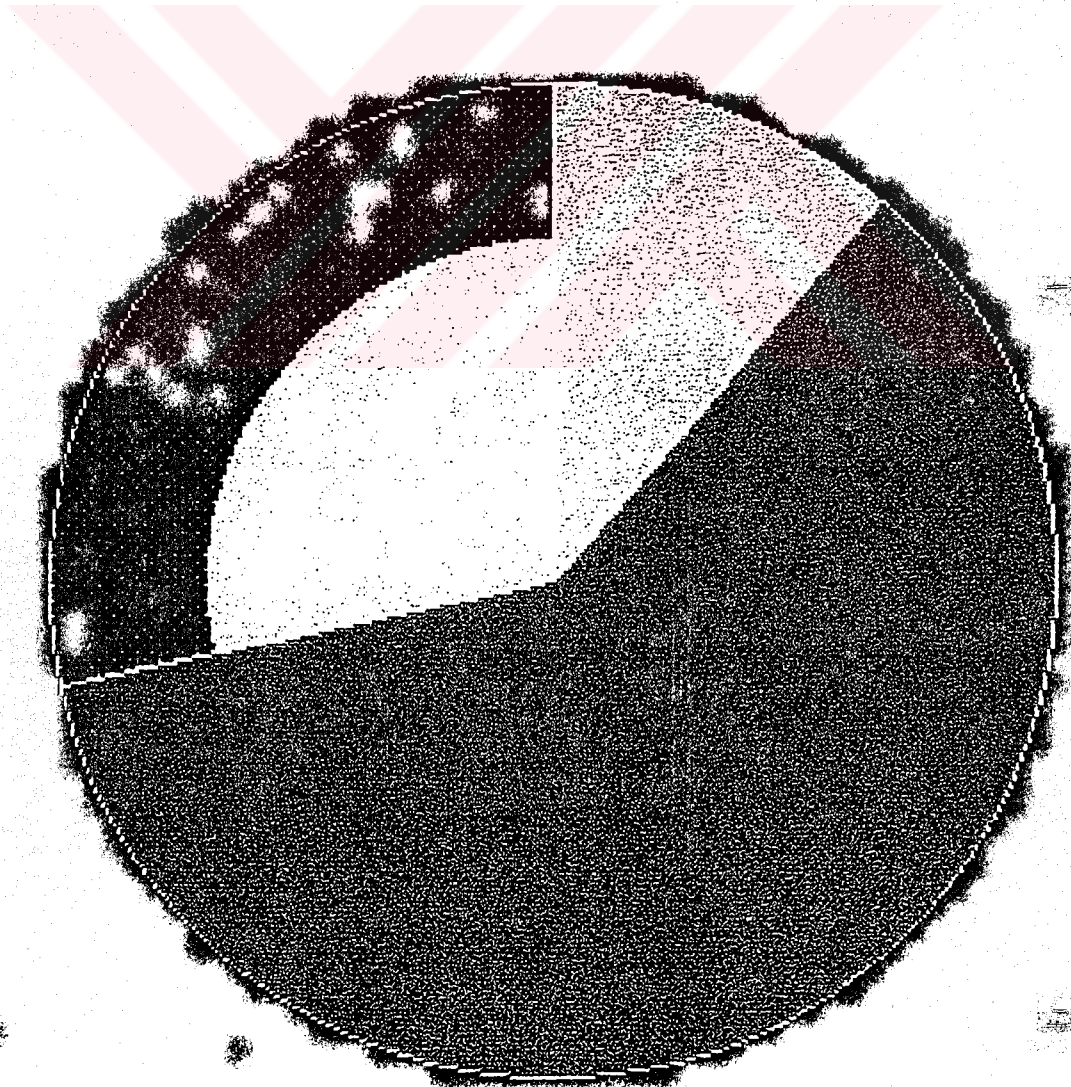
Utilization Pie



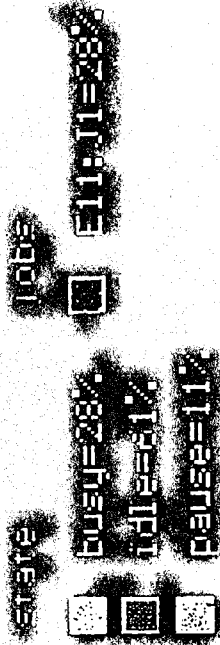
States of elem.no.4 (KHM)



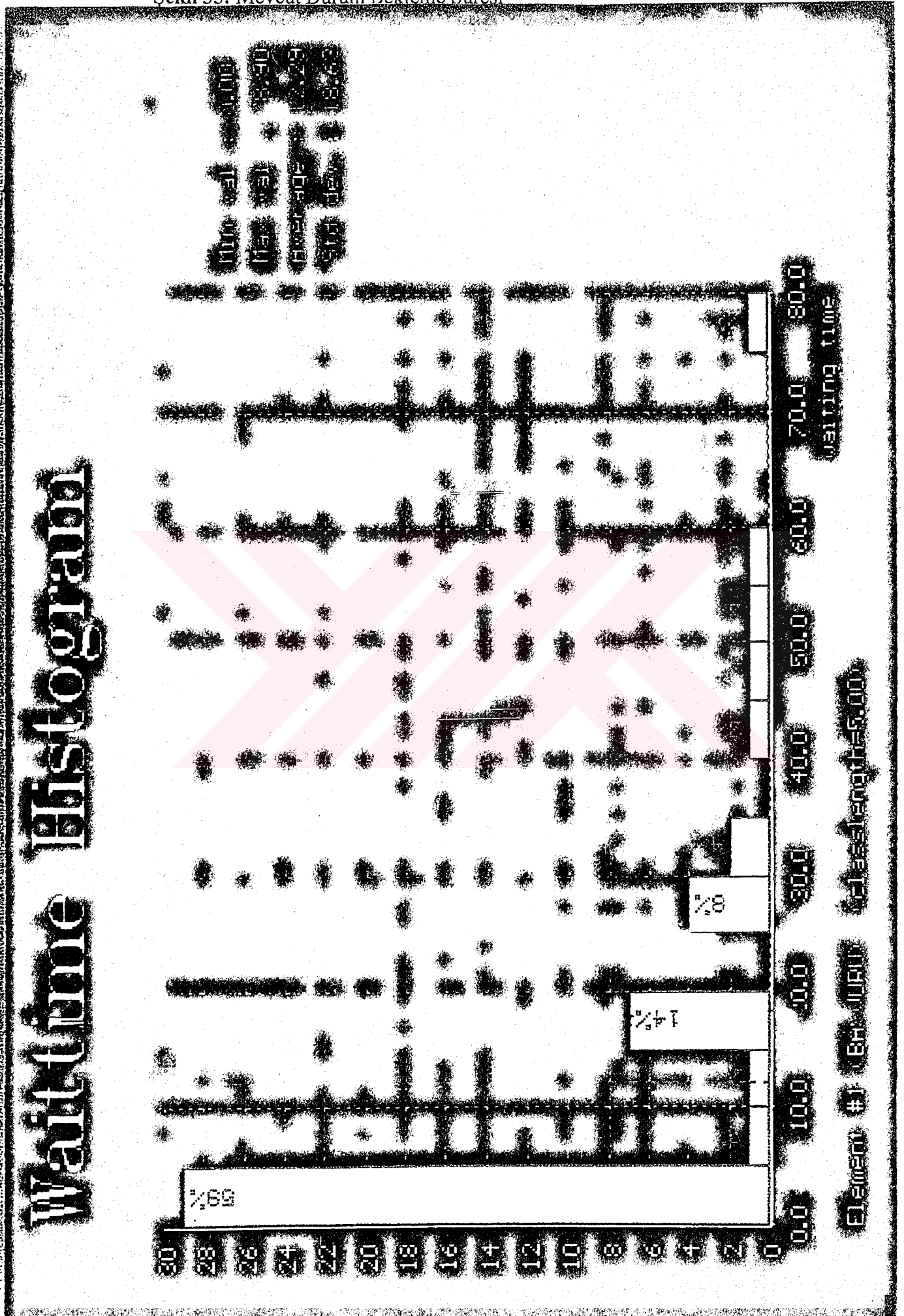
Utilization Pie



States of elem.no.11 KHM

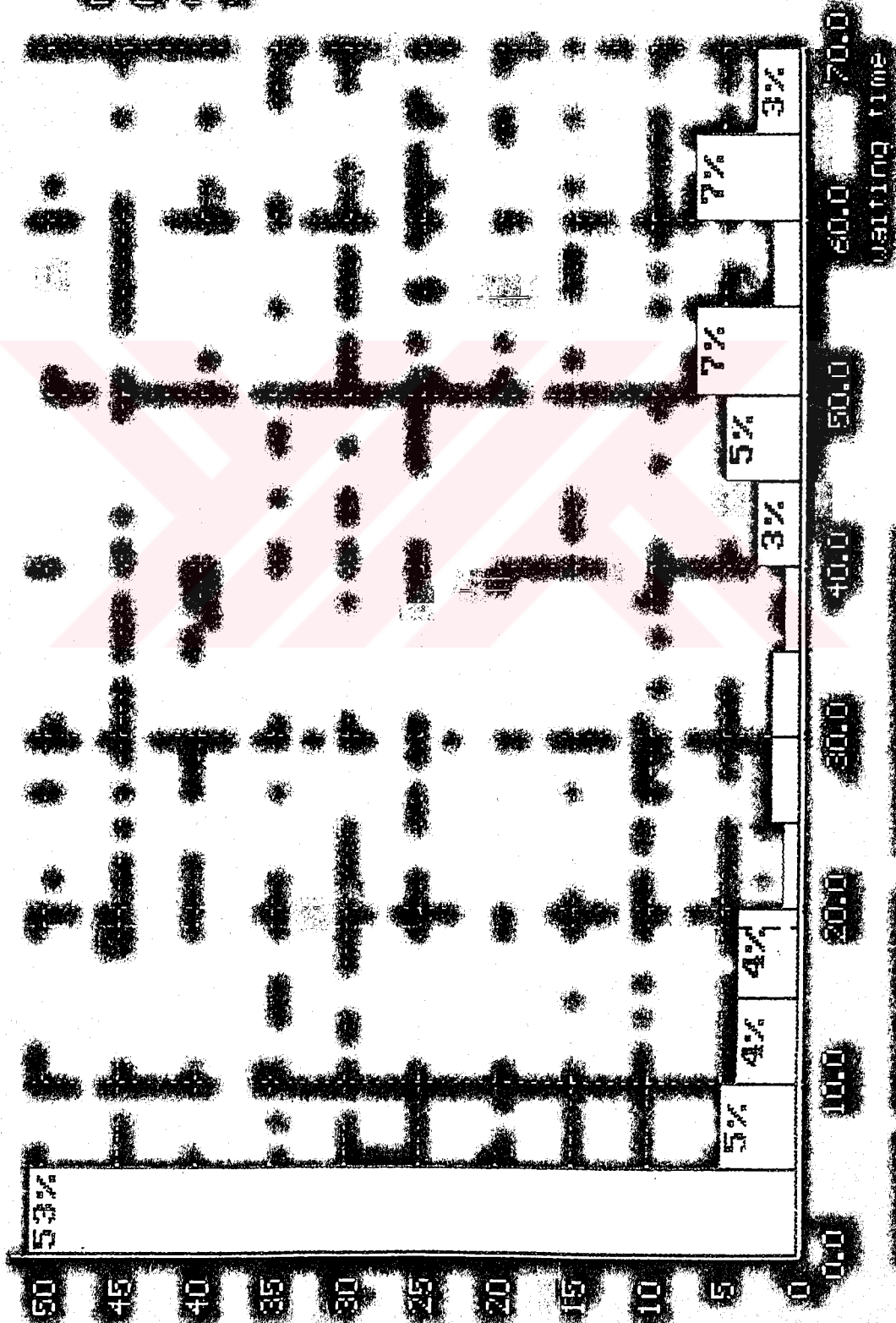


Sekil 35: Mevcut Durum Bekleme Süresi



Sekil 36: Yeni Durum Bekleme Süresi

Waittime Histogram



Min val : 0.00
 Max val : 53.10
 Min val : 18.30
 Max val : 4.34

Element #7 (BASIM) (classified)=5.00

Waiting Time

Tüm bu değişikliklerin yapılabilmesini sağlayan bilgisayar yazılım desteği ise SAP (R/3) İnsan Kaynakları modülüdür. Bu sayede verimlilik artmakta, diğer departmanlarla personel departmanı arasındaki bilgi akışı kolaylaşmakta, otelin mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacına ait planlamalar yapılabilmektedir. Personel yönetimi, örgütsel yönetim, tahakkuk hesaplamaları, zaman yönetimi, Personel gelişimi, personel yönetiminde yenilikler konularında personel departmanınca verilen hizmetler hızlandırılabilir.

SAP (R/3) insan kaynakları modülü bugün için dünya’da ve özellikle ülkemizde yazılan herhangi bir insan kaynakları yazılımından bir tanesidir. Ancak kullanıcılara çeşitli seçenekler sunması, yeni süreç önerimiz için elverişli olması ve birçok ülkede yüzlerce kullanıcısının olmasından dolayı, çalışmamızda örnek olarak alınmıştır. İnsan kaynakları modülünün içerdiği ana konular ve alt başlıkları şu şekilde özetlenebilmektedir.

1. Personel Yönetimi

- İnsan kaynaklarına ait temel veriler
- Personel yönetimi
- Bilgi sistemleri
- İşe alma
- Seyahat yönetimi
- Fayda yönetimi
- Maaş yönetimi

2. Örgütsel Yönetim

- Örgütsel yapı
- Kadrolama programları
- İş tanımları
- Planlama tahminleri
- Personel maliyet planlaması

3. Tahakkuk Hesaplamaları

- Brüt/Net hesaplamaları
- Tarihçe (geçmiş veriler) fonksiyonu
- Çok seçenekli para birimi hesaplamaları

4. Zaman Yönetimi

- Çalışma gün ve saatlerini planlama
- Zaman kayıtları
- Devamsızlık tesbiti
- Hata saptama

5. Personel Gelişimi

- Kariyer ve başarı planlaması
- Profil kıyaslamaları
- Nitelik değerlendirmeleri
- İlave eğitim ihtiyaçlarının tesbiti
- Eğitim programları ve örnek olaylar

6. Personel Yönetiminde Yenilikler

- İnternet bağlantıları
- E-mail vasıtasıyla iş başvuru ve değerlendirilmelerin yapılması.

Yeni sürecimizde süreç ünitesi sorumlusunun belirli bir süre işbaşı eğitimi alması gereklidir. Bu kişi aynı departmanda bir ekip üyesi şeklinde çalışmaya başlayacaktır. Yapacağı işlerin tamamlanmasından sorumlu olması nedeniyle gelişmiş bir bilgi sisteminin varlığı zorunlu olmaktadır. Personel danışmanı açısından da gelişmiş bilgi sistemlerinin önemli bir faydası vardır. Bu da; rutin işlerle ilgili karşılaşılabilecek durumlarda karar örneklerine her an için sahip olabilmesidir.

Yeni süreç önerimizin başarılı olabilmesi için etkili bir haberleşme imkânının olması gereklidir. Dolayısıyla biçimsel (resmî) kanallar vasıtasıyla tartışma grupları oluşturulmalı, çalışanlar arasında işbirliği artırılmalıdır. Önerimiz X otelinin mevcut personel departmanının işleyişinde görülen eksiklikleri gidermek ve ideal insan kaynakları yönetimi işleyişine sahip olunması düşüncesiyle yapılmıştır.

SONUÇ

İlk kez 1980’li yıllarda Amerikan Otomobil Endüstrisindeki montaj hattı uygulamalarında ortaya çıktığı iddia edilen değişim mühendisliği kavramı iş hayatında ve müşterilerin tercihlerinde görülen farklılıklar nedeniyle sürekli olarak gündemde kalacağı benzetilmektedir. Özellikle A.B.D.’de milyarlarca Dolarlık yatırımların yapıldığı bu uygulamalar ülkemiz sınırlarına taşındığında çok sınırlı kalmaktadır. Sermayenin kısıtlı oluşu, işletme yönetimlerinin bakış açılarındaki farklılıklar, müşterilere odaklanma yerine görevlere odaklanma gibi faktörler ülke olarak değişim mühendisliği uygulamalarını tam anlamıyla yerine getirmeyi şu anki koşullarda güçleştirmektedir. Değişim mühendisliği uygulamalarının kapsamıyla ilgili olarak literatürde birçok farklı görüşe rastlanmaktadır. Çalışmamızda değişim mühendisliği uygulamaları beş farklı düzeyde ele alınarak, konuyla ilgili kavramsal karışıklıkların önlenmesine çalışılmıştır.

Değişim mühendisliği uygulamaları işletmeler bazında incelendiğinde sigorta kuruluşlarının, telekomünikasyon şirketlerinin ve bankaların konuya oldukça önem verdikleri görülmektedir. Ülkemizdeki değişim mühendisliği uygulamalarında süreçlerde değişiklik düşünen işletmeler yeni süreçleri yurtdışındaki merkezlerinde tasarımılandıktan sonra kendi süreçlerine uyarlamaktadırlar. İşletmeler genellikle büyük yatırımlar yaparak giriştikleri değişim mühendisliği çabalarından elde ettikleri sonuçları müşterileri ve çalışanları ile paylaşarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Turizm sektöründe ise kısıtlı düzeyde de olsa bazı seyahat acentalarında ve otellerde değişim mühendisliği uygulamasının başlangıcını oluşturabilecek TKY uygulamalarıyla karşılaşılırmaktaysa da değişim mühendisliği uygulamaları şu an için turistik işletmelerin gündeminde yer almamaktadır. Ancak, genel olarak tüm dünyada görülen işletmeler arasındaki rekabetin artması ve

işletmeleri yenilikler yapmaya zorlaması belirli bir süre sonra turistik işletmeleri de etkisi altına alacaktır. Süreçlerin üzerinde yapılan değişikliklerin büyüklüğüne göre işletmelerin içerisinde yeni bir örgütlenme, farklı bir yapı, kültür değişimi olabilecektir. Yeni süreçlerle beraber ortaya çıkan farklılıklar düzenlenecek eğitim programlarıyla giderilebilecektir. Verilecek eğitimler ise ağırlıklı olarak yeni teçhizatın kullanımı, personelin sorumluluklarının artması ve müşteri odaklı yaklaşım konularındı olacaktır. Yenilenen süreçlerin yapısına göre değişimle beraber eski sürece ait bilgilerin %30 - %40'ının gözden geçirilmesi gerekecektir.

Dünya'daki ve ülkemizdeki değişim mühendisliği uygulamalarını ele alan çalışmamızda hangi sebeple olursa olsun, işletme süreçlerinde köklü değişiklikler yapma ihtiyacını hissedebilecek oteller için bir örnek uygulama yapılmıştır. Yapılan uygulamalar çok iddialı olmamakla beraber, değişim mühendisliğinin 5 yıldızlı oteller açısından süreçler itibariyle nasıl ele alınabileceğini göstermektedir. Uygulamadan önce Antalya Yöresinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı oteller örneklem kapsamına alınarak değişim mühendisliğine bakış açıları ve varsa konu ile ilgili çalışmaları araştırılmıştır. Ancak burada belirtilmesi gereken konunun yeniliği ve odak noktasının işletmelerin süreçleriyle ilgili olmasından dolayı araştırma kapsamındaki bazı tesislerden bilgi alımının sınırlı düzeylerde kalmış olmasıdır. Ancak bu tip tesislerin sayısı oldukça azdır. Tesislerin çoğunluğu araştırmamıza ilgi göstermiş, fakat konuyla ilgili henüz ciddi düzeyde bir çalışma yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan otellerin sadece %26'sı tesislerinde süreç iyileştirme çalışmalarını yürüttüklerini ve bugüne kadar rezervasyon, ödemeler, check-in, check-out ve personel eğitimi konularında iyileştirmeler yaptıklarını belirtmişlerdir. Örnek uygulamamızın personel sürecinde yapılması henüz süreçlerini köklü olarak değiştirmemiş otellerimiz açısından iyi birer örnek teşkil etmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç da örneklem kapsamındaki otellerin hemen hemen tüm departmanlarda bilgisayar desteği aldıklarıdır. Ancak yine uygulama içerisinde, personel süreci için SAP firmasının insan kaynakları

modülünün faydaları örnek olarak gösterilmeye çalışılmıştır. Örneklem kapsamındaki oteller için stratejik öneme sahip süreçlerin konaklama, yeme-içme ve rezevasyon süreçleri olduğu görülmektedir. Örnek uygulamanın destek süreci olan personel sürecinde yapılmasına rağmen, stratejik önem taşıyan süreçler içinde önemli ölçüde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Personel sürecinde yapılan uygulamanın oteller açısından sağladığı faydalardan da bahsetmek mümkündür. Personel sürecinde yapılan değişiklikler; personel işe alım aşamalarındaki “sıralama yanlışlığı” giderilmiş, personel müdürünün iş başvuru görüşmelerine ayırdığı süre yaklaşık olarak yarı yarıya azaltılmış, sağlık ve sabıka kaydı problemi olan adaylarla gereksiz yere mülakat yapılması önlenmiş, iş başvurusu görüşmelerinde personel müdürüne yardımcı olmak üzere personel danışmanı atanması önerilmiş, iş başvurusunda bulunacak adayların bekleme süreleri azaltılmıştır. Ayrıca personel sürecinde yürütülen işler yeniden sınıflandırılarak süreç işleri ve uzmanlık işleri şeklinde bir ayırıma tâbi tutulmuştur. Önerilen personel süreciyle birlikte eskisinden farklı olarak ekip çalışması tavsiye edilmiş, yine iş yoğunluğunu azaltmak üzere insan kaynakları konularını içeren bir bilgisayar yazılım programı ile yeni süreç desteklenmiştir. Bahsi geçen değişiklikler işletme süreçlerinde köklü değişiklikler yapmayı düşünen oteller için "başlangıç" seviyesinde olsa bile iyi bir örnek teşkil etmektedir. Tabii ki uygulamaların kapsamı ve incelenen sürecin özellikleri elde edilecek sonuçları değiştirecektir. Ancak burada önemli olan nokta, süreçlerde köklü değişikliklerin yapılması planlanıyorsa, bu değişikliklerin performans açısından gerçekten büyük sonuçlara ulaştırmasıdır. Aksi takdirde harcanan emek, zaman ve sermaye hedefine ulaşmamış olacaktır.

Değişim mühendisliği uygulamalarının hem dünya hem de ülkemiz açısından henüz çok yeni olması, kavramsal boyutunda görüş ayrılıklarının bulunması, uygulamalarının henüz belirli sektörler dışında yok denecek kadar az olması, belirli sonuçların alınmasının uzun bir süreyi gerektirmesiyle birleştirildiğinde değişim mühendisliği uygulamalarının dezavantajlı yönleri ortaya çıkmaktadır. Ancak tüm bu

olumsuzluklara rağmen değişim mühendisliği uygulamasına başlamış ya da uygulamaların sonuçlarını almış bazı dünya işletmelerinin performansla ilgili elde ettikleri önemli gelişmeler diğer işletmelerin sürekli olarak bu uygulamalara gıpta ile bakmalarına neden olmaktadır. Değişim mühendisliği uygulamalarına girişmek işletme yönetimlerinin karar vereceği bir konudur. İşletme yöneticileri pazardaki liderliklerini sürdürmek ya da pazarda işletmelerinin kötü gidişatını durdurmak üzere bu uygulamalara başlayabilmektedir. Hangi amaçla olursa olsun dileğimiz değişim mühendisliği uygulamalarında başarı sağlayan işletmelerin sayılarının artmasıdır. Zira bu sayıların artması hem makro hem mikro ölçekte verimliliğin artmasını, kaynakların etkin kullanımını, işletmelerinde iç ve dış müşterilerinin istek ve beklentilerinin karşılanması sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AĞAOĞLU, O. Kemal: İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, MPM Yayınları: 457, Ankara, 1992.
- AKAT, İlter; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay: İşletme Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, Ekim 1994.
- AKDEMİR, Ali: İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Kütahya, 1995.
- AKTAŞ, Ahmet: Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Repromat Matbaacılık, Antalya, Eylül 1989.
- BAYER, M.Zekai: Turizme Giriş, Küre Ajans, İstanbul 1992.
- BAUMAN, Zygmunt: (Çev.Abdullah YILMAZ), Küreselleşme, Toplumsal Sonuçları, Ayrıntı Yayınları, İstanbul 1997.
- CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 1994.
- CAN, Halil; TUNCER, Doğan; AYHAN, Doğan Yaşar: Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, Eylül 1994.
- CERTO, Samuel C.: Human Relations Today, London, 1995, Austen Press.
- DAFT, Richard. L.: Organization Theory and Design, New York, (West Publishing) 1983.
- DAVENPORT, Thomas H.: Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology.Ernst B. Young, U.S.A., 1993.
- DEMİR, M. Hulusi; GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz: Üretim/İşlemler Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.
- DİNÇER, Ömer: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım, İstanbul, 1992.
- DİNÇER, Ömer; FİDAN, Yahya: İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1997.

- DÜREN, Zeynep A.: İşletmelerde Kalite Çemberleri, İstanbul, 1990, Evrim Basım Yayım.
- DRUCKER, F.Peter: (Çev.: Ahmet ÖZDEN - Nuray TUNALI), Etkin Yöneticilik, Eti Yayınları, İstanbul, Aralık 1992.
- DRUCKER, F.Peter: (Çev.: Birtan EKARANAKÇI), Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, Şubat 1998.
- EDOSOMWAN, Johnson A.: Organizational Transformation and Process Reengineering, Florida, 1996, St. Lucie Press.
- EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 1993.
- ERSEN, Haldun: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, Yön Matbaacılık, İstanbul, Nisan 1996.
- EROL, Mikdat: Turizm Pazarlaması, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992.
- HAMMER, Michael; STANTON, Steven A.: (Çev. Sinem GÜL) Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?, Gençlik Yayınları, İstanbul 1995.
- HAMMER, Michael: Beyond Reengineering; How The Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives, Harper Collins Business, London, 1996.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James: (Çev.Sinem GÜL), Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1994.
- Hotel and Catering Training Board: Marketing for Hotels & Restaurants, Wembley, 1986.
- İÇÖZ, Orhan: Turizm İşletmelerinde Pazarlama – İlkeler ve Uygulamalar, Anatolia Yayıncılık, Ankara 1996.
- JENKINS, David: Managing Empwerment – How to Make Business Reengineering Work, Century Business, London 1996.
- KELADA, Joseph N.: Integrating Reengineering with Total Quality, Milwaukee, 1996, ASQC Quality Press.
- KOBU, Bülent: Üretim Yönetimi, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- MABEY, Christopher; WHITE, Bill Mayon: Managing Change, Paul Chapman Publishing, London 1993.

- MANGANELLI, Raymond L.; KLEIN, Mark, M.: The Engineering Handbook – Step by Step Guide to Business Transformation, 1994.
- MEDLIK, S. (Çev: MET, L.Ömer): Otel İşletmeciliği, Bursa, Nisan 1997.
- MOINGEON, Bertrand; EDMONDSON, Amy: Organizational Learning and Competitive Advantage, Sage Publications.
- MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel: Reengineering Your Business, New York, Mc Graw-Hill Inc, 1993.
- MUCUK, İsmet: Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999.
- MULLINS, Laurie J.: Hospitality Management: A Human Resources Approach, Pitman Publishing, London 1992.
- OLALI, Hasan; KORZAY, Meral: Otel İşletmeciliği, Beta Basım, İstanbul 1993.
- ORAM, Mike; WELLINS, Richard S.: Reengineering's Missing Ingredient, The Human Factor, London, Cromwell Press, 1995.
- PAPPAS, Alceste T.: Reengineering Your Nonprofit Organization: A Guide to Strategic Transformation, New York, 1996, John Wiley & Sons, Inc.
- PEPPARD, Joe; ROWLAND, Philip: The Essence of Business Process Re-engineering, New York, 1995, Prentice Hall.
- PETROZZO, Daniel P.; STEPPER, John C.: Successful Reengineering, New York, Ernst & Young, 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TOKOL, Tuncer: İşletme I-II, Teknografik Matbaası, Bursa 1989.
- ŞENER, Burhan: Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Şafak Ofset, Ankara 1997.
- TEKELİ, Hasan: Bilgi Çağı, Simavi Yayınları, Ercan Ofset, Nisan 1994.
- Turizm Bakanlığı İstatistikleri, 1998.
- Turtelli Kalite El Kitabı, Turtel Hotel & Resorts El Kitapçığı.
- YARCAN, Şükrü: Turizm Endüstrisinin Yapısı, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, Şubat 1995.
- YARCAN, Şükrü: Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1996.

DERGİLER, BİLDİRİLER, GAZETELER

- ADAMS, Bill; ADAMS, Cindy: “Şirket DNA’sı: Genetik Kod”, Executive Excellence, Y.1, S.6, Eylül 1997.
- AKSU, Mert A.: “Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri”, 6.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı, Kalder.
- ARGUN, Tanju: “Değişim ve Gelecek”, Executive Excellence, Y.1, S.9, Aralık 1997, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- ATAMAN, Göksel: “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları”, Öneri Dergisi, C.1, S.5, Haziran 1996.
- ATAMAN, Göksel: “Değişim Mühendisliği; Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılmasına Hizmet Eden Bir Araç mı? İşten Çıkarmalar İçin Hazırlanan Bir Zemin mi?”, Öneri Dergisi, C.1, S.6, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi), Ocak 1997.
- ATALAY, Nevda: “Yeniden Mühendisliğin Temel İlkeleri”, Anahtar, Y.8, S.93, Eylül 1996.
- ATAYETER, Coşkun: “Örgütsel Öğrenmenin Motivasyon ile İlişkisi (Öğrenen Organizasyon)”, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Mayıs 1997.
- ATAYETER, Coşkun: “Yönetimin Dinamik Olma Özelliği”, Öneri Dergisi, C.2, S.7, Haziran 1997.
- ATAYETER, Coşkun; YAMAN, Zafer; ACUNER, Tamer: “Hizmet Sektöründe Kalite”, Kooperatifçilik, Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Yayını. Nisan-Haziran 1996.
- ATAYETER, Coşkun: “Günümüz İşletmelerinde Süreç Yenileme (Reengineering) Faaliyetleri”, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 1997.
- BAYER, Merve; ŞİVE, Ozan Çağım: “Öğrenen Organizasyonlar”, Human Resources, Kasım 1996.

- BİÇER, İsmail Hakkı: "Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması", İstanbul Teknik Üniversitesi, 1997.
- BOZKURT, Rıdvan: "Toplam Katılımcılık", MPM Verimlilik Dergisi, 1995/4.
- BUCHANAN, David A.: "The Limitations and Opportunities of Business Process Re-engineering in a Politicized Organizational Climate", Human Relations, V.50, N.2, February 1997, Plenum Publishing, New York.
- BUTTLER, R.W.: "The Concept of the Tourist Area Cycle of Evolution; Implication for Management of Resources", Canadian Geographer, 1980.
- CHUNG, Beth G.: "Collecting and Using Employee Feedback", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, V.38, n.5, October 1997, Cornell University.
- COLLINS, David; MONTGOMERY, Cynthin: (Çev.: Power Dergisi), 90'ların Değişim Stratejisi, Harvard Business Review, July-August 1995.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I.: (Çev. Power Dergisi), "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1996.
- COVERT, Michael: "Successfully Performing Business Process Reengineering", Internet, 1996, Visible Systems Corporation.
- DE BRUYN, Barbara; GELDERS, Ludo: "From TOM to BPR: Two Case Studies in Personal Administration", International Journal of Production Economics, V.50, 1997.
- DERELİ, A. Metin: Otel İşletmelerinde Önbüro, Turban Turizm A.Ş., Sim Matbaası, Ankara, 1989.
- DOĞAN, Üzeyme; DOĞAN, Özlem, İ: "Hizmet Kalitesi Denetimi: İyileştirme ve Fırsat Maliyetleri, Konaklama Sektöründe Bir Uygulama", 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, KALDER, Lütü Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul.
- EDWARDS, Colin C.: "Re-engineering: The Critical Success Factors", Management Services, December 1995, V.39, N.12, London, The Magazine Printing Co.
- EHRLICH, Clifford J.: "Human Resource Management: A Changing Script for A Changing World", Human Resource Management, V.36, N.1, Spring 1997, John Wiley & Sons, Inc.

- EVLYAOĞLU, Sait: Genel Turizm Bilgileri, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi, Ankara 1989.
- GEREM, Tanzer: "Reengineering (Yeniden Yapılanma)", Human Resources, Ocak 1997.
- HOUTH, Thomas M.; COSTER, Robin C.: (Çev. Power Dergisi) "Yöneticilikte Yeni Roller", Harvard Business Review, November-December 1995.
- KALDER: Öğrenen Organizasyonlar, Kalder Yayınları, No: 16, İstanbul, 1997.
- KARAER, Tacettin: "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", MPM Verimlilik Dergisi, Yeniçağ Matbaası, S.1990/4.
- KARAGÖZOĞLU, Necmi: "Managerial Perspectives on Organizational Learning", Creativity and Innovation Management, V.5, N.2, June 1996, Cambridge, Blackwell Publishers Ltd.
- KIPÇAK, Y.: "ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi", MESS Yayınları, İstanbul 1993.
- KIRÇIL, Olgun: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Problemler", I. Verimlilik Kongresi, 27-29 Kasım 1991, Ankara.
- KLEIN, Mark M.: (Çev. Nevda ATALAY) "Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği", MPM Verimlilik Dergisi, 1996/2.
- KOCH, Marianne J.; Mc GRATH, Rita G.: "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter", Strategic Management Journal, V.17, N.5, May 1996, John Wiley & Sons, Inc.
- KOÇER, Dilek: "Oteller Yenileniyor", Hotel Dergisi, Ekin Yazım, Sayı: 9, Eylül 1998.
- KOTTER, John: "All Change", Global Management, Sterling Publishing, London, 1997.
- KOTTER, John: "Leading Change, Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, March-April 1995.
- KÜÇÜKTOPUZLU, Faik: "Otel İşletmelerinde Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi Uygulamaları", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, 13-15 Aralık 1996.
- MAIN, Jeremy M.: "Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu", Executive Excellence, Y.1, S.8, Kasım 1997.
- MARŞAP, Akın: "Toplam Kalite Yönetiminin Başarılmasında Yaratıcı Düşünce Vizyonunun Önemi", Kara Harp Okulu Öğretim Başkanlığı.

- MORAVEC, Milan: "Başarılı Değişim", Executive Excellence, Y.1, S.9, Rota Yayın, Aralık 1997.
- MYERS, Mark B.: "Research and Change Management In Xerox", IE 702 Special Topics In Reengineering, (Derleyen: Erol SAYIN), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1996-97.
- NEBEL, Eddystone C.: Managing Hotels Effectively, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991.
- NEBEL, Eddystone C.; RUTHERFORD, Denney; SCHAFFER, Jeffrey D.: "Reengineering The Hotel Organization", The Cornell Quarterly, V.35, N.5, October 1994, Cornell University.
- OMRANI, Danesh: "Business Process Re-Engineering: A Business Revolution?", Management Services, V.36, N.10, October 1992, The Magazine Printing.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie; BERRY, L. Leonard: "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, XLIX, Fall, 1985.
- PATCHING, David: "Business Process Re-Engineering, Don't Scare The Horses", Management Services, V.39, N.4, April 1995, The Magazine Printing.
- PATCHING, David: "Business Process Re-engineering, Getting to the Heart of the Matter", Management Services, V.38, N.6, June 1994, The Magazine Printing.
- PATCHING, David: "Business Process Re-engineering, Reading Between The Lines", Management Services, V.39, N.2, February 1995.
- SARRAZIN, Eric: "Continuous Improvement Strategic Focus, Learning Process and People Make The Difference", 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, KALDER, İstanbul.
- SAVAŞ, Halil: "Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi", MPM Verimlilik Dergisi, 1997/4.
- SEKIOU, Lakhdar: Gestion du Personnel, Montreal, Les Editions D'Organization, 1986.

- SEYMEN, Oya A.; BOLAT, Tamer: "Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Nevşehir (Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Yayını), 13-15 Aralık 1996.
- SILL, Brian: "Operations Engineering, Improving Multiunit Operations", Cornell Quarterly, V.35, N.3, June 1994.
- SPENDOLINI, Micheal J.: The Benchmarking Book, Amacom, 1992.
- STANTON, Julian: "Successful Re-engineering at Work: The Western Provident Case Study", Management Services, October 1995, London, The Magazine Printing Co.
- STREBEL, Paul: "Why Do Employees Resist Change?", Harvard Business Review, May-June 1996.
- TAŞKIN, Harun; TAYLAN, Osman: "Değişim Mühendisliği Toplam Kalitenin Alternatifi Olabilir mi?", 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Ankara, 12-13 Ekim 1995.
- TEKELİ, Hasan: "Turizm Politikası ve Planlaması", Yüksek Lisans Ders Notları, 1999.
- THOMAS-COULSON, Colin J.: "Europe's Problems With Reengineering", European Quality, V.4, N.1, 1997.
- TIRPANCİ, Mehmet: Bilgi Teknolojisi Alanında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve İyileştirilmesi", 6.Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, 12-13 Kasım 1997, KALDER, Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul.
- TOWERS, Stephen: "Business Process Re-engineering - Lessons for Success", Management Services, V.37, N.8, August 1993, The Magazine Printing.
- TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A.: Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- TÜRKMEN, Ayhan: "Değişim Mühendisliği (Reengineering)", 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 12-13 Ekim 1995.
- TÜRKMEN, İsmail: "Küreselleşme, Esneklik, TKY ve Endüstriyel İlişkilerin Geliştirilmesi", 6.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve

Ekonomi Yönetiminde Kalite, Lütü Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı, KALDER, 12-13 Kasım 1997.

WINSTON, Michael: "Leadership of Renewal: Leadership for the Twenty-first Century", Sterling Publishing, Global Management, 1997.

YEUNG, Arthur K.; BERMAN, Bob: "Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance", V.36, N.3, Fall 1997.

YÜCEL, Cengiz: "Konaklama Sektörü 21. Yüzyıla Teknolojik Donanımla Girecek", Hotel Dergisi, Ekin Yazım, Sayı: 9, Eylül 1998.



EK -1

BPRMOD.DOC (MODELİN PROGRAM KODU)GENERAL REMARKS

BPR-OTEL.SIM consists of 15 elements, 15 jobs and 15 stages

Time representation is as follows: 60 units make 1 hour, 9 hour make 1 day, 6 days make 1 week.

At request usertli will be executed.

Empir 1 is defined as follows:

70% chance of value being 3

30% chance of value being 13

Empir 2 is defined as follows:

95% chance of value being 5

5% chance of value being 13

Empir 3 is defined as follows:

95% chance of value being 6

5% chance of value being 13

Empir 4 is defined as follows:

67% chance of value being 10

33% chance of value being 13

Empir 5 is defined as follows:

95% chance of value being 12

5% chance of value being 13

MODEL SET:

Element type 1 = Task

Element type 2 = Not available

Element type 3 = Queue

Element type 4 = Not available

Element type 5 = Not available

Element type 6 = Not available

Element type 7 = Not available

Element type 8 = Otel

Element type 9 = InOut

LISTING OF ELEMENTS

- (1) BASVURU is a Queue with a capacity of 10
 entry list = Scheduled Arrivals
 job number = 1
 Used by Job 1 (E1:J1) with a jobtime of 0.00
 Done at stage 1 from which it is sent to stage 2
 Stage 1 has a stock of 1 product (1)

- (2) PM is a Task with a capacity of 1
 availabil. = timetable 1
 job number = 2
 Used by Job 2 (E2:J1) with a jobtime of 30.00 Normal dev. 3.00
 Done at stage 2 from which it is sent to: select 1 from empirical [1]

- (3) KHM-Kyrk is a Queue with a capacity of 7
 job number = 3
 Used by Job 3 (E3:J1) with a jobtime of 0.00
 Done at stage 3 from which it is sent to stage 4

- (4) KHM is a Task with a capacity of 1
 availabil. = timetable 1
 job number = 4
 Used by Job 4 (E4:J1) with a jobtime of 15:00 Normal dev. 2.00
 Done at stage 4 from which it is sent to: select 1 from empirical [2]

- (5) Sab&Sag is a Task with a capacity of 1
 availabil. = timetable 1
 job number = 5
 used by Job 5 (E5:J1) with a jobtime of 5.00
 Done at stage 5 from which it is sent to stage 0

- (6) OTEL is a Otel with a capacity of 100
 job number = 6
 Used by Job 6 (E6:J1) with a jobtime of 0.00
 Done at stage 6 from which it is sent to stage 0
- (7) BASVURU is a Queue with a capacity of 10
 entry list = Scheduled Arrivals
 job number = 7
 Used by Job 7 (E7:J1) with a jobtime of 0.00
 Done at stage 7 from which it is sent to: select 1 from 8.9
 Stage 7 has a stock of 1 product (2)
- (8) PM is a Task with a capacity of 1
 availabil. = timetable 1
 job number = 8
 Used by job 8 (E8:J1) with a jobtime of 30.00 Normal dev. 3.00
 Done at stage 8 from which it is sent to: select 1 from empirical [4]
- (9) PM-Yrd is a Task with a capacity of 1
 availabil. = timetable 1
 job number = 9
 Used by Job 9 (E9:J1) with a jobtime of 40.00 Normal dev. 3.00
 Done at stage 9 from which it is sent to: select 1 from empirical [4]
- (10) KHM-Kyrk is a Queue with a capacity of 7
 job number = 10
 Used by Job 10 (E10:J1) with a jobtime of 0.00
 Done at stage 10 from which it is sent to stage 11
- (11) KHM is a Task with a capacity of 1
 availabil. = timetable 1
 job number = 11
 Used by Job 11 (E11:J1) with a jobtime of 15.00 Normal dev. 2.00
 Done at stage 11 from which it is sent to: select 1 from empirical [5]

(12) OTEL is a Otel with a capacity of 100

job number = 12

Uset by Job 12 (E12:J1) with a jobtime of 0.00

Done at stage 12 from which it is sent to stage 0

(13) RED is an InOut with a capacity of 2

job number = 13

Used by Job 13 (E13:J1) with a jobtime of 0.00

Done at stage 13 from which it is sent to stage 14

PRODUCT PARAMETERS

prod 1 size= 1.00 icon= 2

prod 2 size= 1.00 icon= 2

prod 3 size= 1.00 icon= 5

prod 4 size= 1.00 icon= 6

prod 11 size= 1.00 icon= 20

prod 12 size= 1.00 icon= 21

prod 13 size= 1.00 icon= 22

prod 14 size= 1.00 icon= 23

prod 15 size= 1.00 icon= 24

prod 16 size= 1.00 icon= 25

prod 17 size= 1.00 icon= 26

prod 18 size= 1.00 icon= 27

prod 19 size= 1.00 icon= 28

prod 20 size= 1.00 icon= 35

prod 21 size= 1.00 icon= 36

prod 22 size= 1.00 icon= 37

prod 23 size= 1.00 icon= 39

prod 24 size= 1.00 icon= 40

All other products default (size= 1 and weight= 1).

STOCK LISTING

- (1) (R1:1) → product (code=1)
- (7) (R1:7) → product (code=2)

TLI SYNTAX LISTING

- (2) Send to = select 1 from empirical [1]
- (4) Send to = select 1 from empirical [2]
- (5) Send to = select 1 from empirical [3]
- (7) Send to = select 1 from 8.9
- (8) Send to = select 1 from empirical [4]
- (9) Send to = select 1 from empirical [4]
- (11) Send to = select 1 from empirical [5]

EXECUTE FUNCTION AT REQUEST: usertli

TLI FUNCTIONS

Function info

butt MEVCUT DURUM, 9,6,10,2,1,1

butt YENİ DURUM, 9,20,10,2,9,0

EK -2

MODELDEN ÇIKAN TÜM İSTATİSTİKSEL SONUÇLAR

BPR-OTEL		Taylor II Element report		Date: 20.12.1998 Time: 08.39	
Cluster	Elnr	Elname	Produced	AvgQueue	Util
0	1	BASVURU	49	0.19	
0	2	PM	49	0.53	42.86
0	3	KHM-Kyrk	34		
0	4	KHM	34	0.18	16.14
0	5	Sab&Sag	31	0.07	4.78
0	6	OTEL		13.78	
0	7	BASVURU	97	0.53	
0	8	PM	59	0.64	52.55
0	9	PM-Yrd	38	0.53	38.94
0	10	KHM-Kyrk	62		
0	11	KHM	62	0.30	28.35
0	12	OTEL		27.19	
0	13	RED			

EK -3**ANKET ÖRNEĞİ****Sayın:**

Bu araştırma Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm Doktora Programı çerçevesinde yürütülmektedir. Araştırmanın amacı; Antalya yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki işletme süreçlerine yönelik ne tür çalışmaların yapıldığını tesbit etmektir. Alınan yanıtlar kesinlikle isme ve işletmeye bağlanarak açıklanmayacaktır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan düşüncelerinizin ve vereceğiniz bilgilerin doğru olarak ortaya konmasıdır.

Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, içtenlikle yanıtlayacağınıza inandığım cevapların turizm sektörüne ve üniversitemize olumlu katkılarda bulunmasını temenni ederim.

*Ar. Gör. Akın AKSU***ADRES: Akdeniz Üniversitesi****Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik****Yüksekokulu (07070)****Kampüs / ANTALYA****Tel : 227 45 51 (Ext. 115)****Fax : 227 46 70**

Otelin Adı:

Cevaplayan Kişi:

1. Otelinizin hizmete açılış yılını belirtiniz:

2. Yönetim şekli bakımından:

a. Zincir otel

b. Bağımsız otel

3. Otelinizin oda sayısını, yatak sayısını, personel sayınızı yaz ve kış sezonu olmak üzere belirtiniz:

Oda Sayısı:

Yatak Sayısı:

Personel (Yaz):

Personel (Kış):

4. Otelinizin tescilli ISO 9001 / 9002 belgesi var mıdır? Veya bu belgeyi almak üzere TSE'ye müracaatınız oldu mu?

5. Otelinize ait süreçlerin performanslarını ölçümlüyor musunuz? Cevabınız evetse, ne tür ölçümler yapıyorsunuz?

<u>Otel Süreç Örnekleri</u>	<u>Süreç Performans Ölçüm Yöntemi</u>
Rezervasyon süreci	
Check-in süreci	
Konaklama süreci	
Yeme-içme süreci	
Eğlence süreci	
Check-out süreci	
Ödemeler süreci	
Personel süreci	
Güvenlik süreci	
Teknik servis süreci	
Satınalma süreci	
Muhasebe süreci	

6. Otelinizde bilgisayar kullandığınız departmanları sadece ismen belirtiniz:
(Örn.: Önbüro dept. Kat hizmetleri dept. Gibi)

7. Odalarınızda müşterilerinize sunduğunuz imkânlar aşağıdakilerden hangileridir? (Olanları yuvarlak içerisine alınız)

- | | |
|------------------------------|--|
| a. Çoklu telefon hatları | f. TV'den alışveriş |
| b. Fax/copier/printer | g. İnternet bağlantılı bilgisayar |
| c. İsteğe bağlı film ve oyun | h. İnternet bağlantısız bilgisayar |
| d. Sesli mesaj (voice mail) | ı. İnternet bağlantılı TV |
| e. E-mail | i. Pay TV (TV aracılığı ile hesap ödeme) |

8. Otelinizin stratejik önem taşıyan en önemli süreci/süreçleri hangileridir?
(Nedenleriyle birlikte belirtiniz) (Süreç örnekleri 5. Soruda verilmiştir).

Otelimizin en önemli süreci/süreçleri, nedenleri:

9. Otelinizin süreçlerinde bugüne kadar ne tür iyileştirmeler yaptınız?

Hangi süreç/süreçler? İyileştirme çeşidi? Elde edilen sonuçlar?

10. Otelinizin süreçlerinde bugüne kadar herhangi bir köklü değişiklik (sürecin tamamen değiştirilmesi) yaptınız mı?

Hangi süreç/süreçler? Ne tür bir değişiklik? Elde edilen sonuçlar?

11. Eğer süreçlerinizde henüz köklü bir değişiklik yapmadıysanız, planlama aşamasında olduğunuz bir süreç değişikliği çalışmanız var mı?

Hangi süreç/süreçler? Ne tür bir değişiklik? Hedeflenen sonuçlar?

12. Otelinizdeki süreç iyileştirme / değiştirme çalışmalarını hangi amaçlarla yapıyorsunuz? (Yuvarlak içerisine alınız)

- a. Sürecin işletmeye olan maliyetini azaltma
- b. Sürecin müşterilerin isteklerini daha fazla karşılayıcı olmasını sağlama
- c. Sürecin daha hızlı işlemlerini sağlama
- d. Sürecin daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmasını sağlama

13. Otelinizin oda, ziyafet, toplantı satış fiyatlarını diğer otellerle karşılaştırdığınızda;

- a. Satış fiyatlarımız diğer otellerle hemen hemen aynı
- b. Satış fiyatlarımız diğer otellerden daha yüksek
- c. Satış fiyatlarımız diğer otellerden daha düşük

14. Yıllık doluluk oranınız nedir?

15. Hedeflenen/gerçekleşen otelinize ait yatırım geri dönüş süreniz nedir?

16. Rekabet halinde olduğunuz diğer otellerle karşılaştırma yaptığınızda;

- a. Piyasadaki lider oteliz
- b. Lideri takip eden oteliz

17. Bugüne kadar otelinizin süreç/süreçlerini rakip otellerin süreçleriyle kıyaslamaya tâbi tuttunuz mu? Cevabınız evetse, hangi süreçleri kıyasladınız? (Rezervasyon, konaklama süreci gibi adlandırınız...)

18. Otelinizde araştırma-geliştirme çalışmaları için herhangi bir bütçe ayrılıyor mu? Ayrılıyorsa otelinizin genel bütçesi içindeki oranı nedir?