

17 38 98

**OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK  
BÖLÜMLERİNDE YENİDEN YAPILANMANIN  
UYGULANMASI: BEŞ YILDIZLI OTEL ÖRNEĞİ**

**Kadir ÖZEL**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Aralık 2003**

**Anadolu Üniversitesi**  
**Merkez Kütüphane**

**OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNDE  
YENİDEN YAPILANMANIN UYGULANMASI: BEŞ YILDIZLI  
OTEL ÖRNEĞİ**

Kadir ÖZEL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Dündar DENİZER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2003

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### **OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNDE YENİDEN YAPILANMANIN UYGULANMASI: BEŞ YILDIZLI OTEL ÖRNEĞİ**

**Kadir ÖZEL**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2003**

**Danışman:Doç. Dr. Dünder DENİZER**

Türkiye’de otelcilik endüstrisi, son elli yıllık dönemde sanayileşme, şehirleşme ve ekonomik şartların iyileşmesi gibi nedenlerle önemli değişimler göstermiştir. Bu sürekli değişim, otel işletmelerini her geçen gün bir çok yenilikle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu yüzden otel işletmeleri, teknolojiyi yakından takip etmek ve üretim süreçlerini değişen şartlara göre yeniden yapılandırmak zorundadırlar.

2000’li yıllarda bir çok işletmede kullanılan yeniden yapılanma kavramı, otel işletmelerinde henüz yeni uygulanmaktadır. Uluslararası zincir otel işletmelerinin, değişim ve gelişim süreçlerini daha hızlı ve doğru uyguladıkları bir gerçektir. Yeniden yapılanma sürecine giren otel işletmelerinin, ilk olarak yiyecek-içecek bölümlerinde değişimi uyguladıkları görülmüştür. Bu nedenle araştırma, bu bölüm üzerine yapılmıştır.

Bu çalışmada, “nitel araştırma yöntemi” kullanılarak otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanmanın uygulanması ve sektör yöneticilerine rehberlik yapma konusunda önerilerde bulunulmuştur.

## ABSTRACT

In the last fifty years manner, because of the industrialization, the urbanization and improvement of economic conditions, tourism sector in Turkey shows some important changes. This continuous change makes the hotel managements be face to face with lots of newness. So the hotel managements have to follow technology nearly and reengine product procedures by changing conditions.

In 2000 years, the reengineering concept which is used at lots of managements for along time, is using new at hotel managements. This is the real that the chain hotel managements apply the change and improvement procedures fast and right than the others. The hotel managements which come into the reengineering manner, apply the change firstly to the food and beverage departments. Because of this, research is done in this department.

In this research, “qualitative search method” is used to find the appliability of reengineering at food beverage departments of the hotel managements and also consequences in orden to find some proposals to quide sector managers.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Kadir ÖZEL'in "Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Yeniden Yapılanmanın Uygulanması: Beş Yıldızlı Otel Örneği"** başlıklı tezi **25 Aralık 2003** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm ve Otel İşletmeciliği** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Dündar DENİZER  
Üye : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Senem BESLER

Prof.Dr.Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK – İÇECEK BÖLÜMÜ

1. YİYECEK – İÇECEK BÖLÜMÜ VE ÖNEMİ.....	4
2. YİYECEK – İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI.....	5
2.1. Yiyecek – İçecek Müdürü .....	7
2.2. Restoran Bölümü.....	7
2.2.1. Restoran Müdürü.....	9
2.2.2. Restoran Şefi.....	10
2.2.3. Kaptan.....	10
2.2.4. Servis Elemanı .....	11
2.2.5. Servis Eleman Yardımcısı.....	12
2.2.6. Stajer.....	12
2.3. Mutfak Bölümü.....	12
2.3.1. Baş Aşçı.....	14
2.3.2. Baş Aşçı Yardımcısı.....	14
2.3.3. Görev Tanımları.....	15
2.4. Bar Bölümü.....	16
2.4.1. Bar Müdürü.....	17

2.4.2. Şef Barmen.....	17
2.4.3. Barmen.....	18
2.4.4. Bar Elemanı.....	18
2.5. Banket Bölümü.....	19
2.5.1. Banket Müdürü.....	20
2.5.2. Sekreter.....	20
2.5.3. Banket Servis Şefi.....	20
2.5.4. Banket İçecek Servis Şefi.....	20
2.5.5. Servis Barmeni.....	20
2.5.6. İçecek Servis Elemanları.....	21
2.5.7. Banket Servis Elemanları.....	21
2.5.8. Banket Servis Eleman Yardımcıları.....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

1. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI.....	22
1.1. Yeniden Yapılanmayı Oluşturan Temel Kavramlar.....	24
1.2. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri.....	26
1.3. Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi.....	29
2. ORGANİZASYON TEORİLERİNE GÖRE YENİDEN YAPILANMA.....	30
2.1. Klasik Teori Açısından Yeniden Yapılanma.....	30
2.2. Neo-Klasik Teori Açısından Yeniden Yapılanma.....	32
2.3. Modern Teori Açısından Yeniden Yapılanma.....	34
2.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	34
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	35
2.4. 1980 Sonrasında Oluşan Gelişimler Işığında Yeniden Yapılanma.....	36
3. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN PLANLANMASI.....	37
3.1. İşletmenin Yeniden Yapılanmaya Hazırlanması.....	37

3.2. İşletmenin Yeniden Tanıtılması.....	39
3.3. Organizasyonel Birimlerin Oluşturulması.....	41
3.3.1. Lider.....	41
3.3.2. Süreç Sahibi.....	42
3.3.3. Yeniden Yapılanma Ekibi.....	42
3.3.4. İdare Komitesi.....	42
3.3.5. Çar.....	43
3.4. Eğitim Faaliyetlerinin Organizasyonu.....	43
<b>4. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARI KOŞULLARI.....</b>	<b>43</b>
4.1. Bütünsel Bir Yeniden Yapılanmaya Bağlılık.....	43
4.2. Açık Bir Vizyon ve Destekleyici Bir Yapı.....	45
4.3. Stratejinin Öncelikle Belirlenmesi.....	45
4.4. Üst Yönetim Liderliği.....	46
4.5. Dıştan İçe Doğru Tasarım Tekniği.....	47
4.6. Yeniden Yapılanmayı Kolaylaştıran Bir Yönetim Felsefesi.....	47
<b>5. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARISIZLIK NEDENLERİ.....</b>	<b>48</b>
5.1. Vasat Niteliklere Sahip Bireylerin Proje İçin Görevlendirilmesi.....	48
5.2. Sadece Planların Ölçülmesi.....	48
5.3. Belirsiz Tanımlamalar.....	49
5.4. Gerçekçi Olmayan Beklentiler.....	50
5.5. Yeniden Yapılanmanın Bir Strateji Olarak Görülmesi.....	51
5.6. Tepe Yönetim Liderliğinden Yoksunluk.....	52

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK – İÇECEK BÖLÜMLERİNDE YENİDEN YAPILANMA

<b>1. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMA KAVRAMININ ANLAM VE ÖNEMİ.....</b>	<b>55</b>
--	-----------



1.1. Yiyecek – İçecek Bölümünde Süreçler.....	57
1.2. Yiyecek İçecek Bölümünde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması.....	59
1.3. Yiyecek – İçecek Bölümünde Yeniden Yapılanmanın Uygulanması....	62
1.3.1. Servis Bölümünde Uygulama.....	64
1.3.2. Mutfak Bölümünde Uygulama.....	64
1.3.3. Stoklama Bölümünde Uygulama.....	65
2. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMAYA YARDIMCI OLAN YAKLAŞIMLAR .....	65
2.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	66
2.2. Kıyaslama.....	67
2.3. Küçülme.....	68
2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	68
2.5. Yalın Organizasyon.....	69
2.6. Tam Zamanında Üretim.....	70
2.7. Öğrenen Organizasyonlar.....	71
2.8. Ekip Çalışması.....	72
3. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMAYI YÖNLENDİREN FAKTÖRLER.....	73
3.1. Ekonomik Faktörler.....	74
3.2. Teknolojik Faktörler.....	75
3.3. Sosyo – Kültürel Faktörler.....	75
3.4. Siyasal Faktörler.....	76
3.5. Çevresel Faktörler.....	77
3.6. Örgütsel Faktörler.....	77
4. OTEL İŞLETMELERİNİ YENİDEN YAPILANMAYA İTEN BAŞLICA NEDENLER.....	77
5. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMA UYGULAMASININ ETKİLERİ VE FAYDALARI.....	80

<b>6. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMA UYGULAMA İLKELERİ.....</b>	<b>81</b>
--	-----------

## DÖRDÜNCÜ DÖLÜM

### LİTERATÜR

<b>1. YENİDEN YAPILANMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>84</b>
--	-----------

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA ALANI VE YÖNTEME İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>92</b>
<b>2. ARAŞTIRMA KONUSU.....</b>	<b>93</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>93</b>
<b>3.1. Niteliksel Araştırma Yöntemi.....</b>	<b>93</b>
<b>3.2. Veri Derleme Aracı.....</b>	<b>96</b>
<b>3.3. Örneklem Tekniği.....</b>	<b>96</b>
<b>3.4. Analiz Tekniği.....</b>	<b>96</b>
<b>4. ARAŞTIRMA ALANI.....</b>	<b>97</b>
<b>4.1. Hilton Oteller Grubu.....</b>	<b>98</b>
<b>4.1.1. Hilton Otellerinin Genel Yapısı.....</b>	<b>99</b>
<b>4.1.1.1. Hilton HHonors (Hilton Onuru).....</b>	<b>99</b>
<b>4.1.1.2. Hilton Meetings (Hilton Toplantıları).....</b>	<b>100</b>
<b>4.1.1.3. Magic Plus (İlave Güç).....</b>	<b>100</b>
<b>4.1.1.4. Business / Executive (İş Adamları Kulübü) Katları....</b>	<b>100</b>
<b>4.1.2. Hilton İstanbul Oteli.....</b>	<b>101</b>
<b>4.1.3. Hilton İstanbul Oteli'nin Yiyecek – İçecek Bölümü.....</b>	<b>101</b>
<b>4.2. Radisson Oteller Grubu.....</b>	<b>102</b>
<b>4.2.1. Radisson Otellerinin Genel Yapısı.....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.1.1. Radisson Gold Rewards (Radisson Altın Ödüller).....</b>	<b>104</b>

4.2.1.2. Radisson Business Class (Radisson İşadamları Klübü).	104
4.2.1.3. Radisson Meetin Solution (Radisson Toplantı Çözümü).	104
4.2.1.4. Sincerely Yours (Saygılarımızla).....	104
4.2.1.5. Family Magic (Büyüleyici Aile).....	104
4.2.2. Radisson SAS İstanbul Oteli.....	105
4.2.3. Radisson SAS İstanbul Oteli'nin Yiyecek – İçecek Bölümü.....	106
<b>5. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİLGİLER.....</b>	<b>107</b>
5.1. Hilton Oteli'nde Yapılan Araştırma Bilgileri.....	107
5.2. Radisson SAS Oteli'nde Yapılan Araştırma Bilgileri.....	108

## ALTINCI BÖLÜM

### ANALİZ VE BULGULAR

<b>1. ANALİZ ŞEKLİ.....</b>	<b>109</b>
1.1. Görüşmelerin Çözümlemesi.....	109
1.2. Çözümlerin Kodlanması.....	110
1.3. Araştırmaya İlişkin Ana Temaların Belirlenmesi.....	110
1.4. Görüşme Kayıtlarının Kontrol İşlemi İçin Uzman ile İşbirliği.....	112
1.5. Araştırmacının ve Uzmanın Görüşme Çözümlemelerinin ve Kodlamalarının Karşılaştırılması.....	112
1.6. Sonuçların Rapor Haline Getirilmesi.....	113
<b>2. BULGULAR.....</b>	<b>117</b>
2.1. Hilton İstanbul Oteli Bulguları.....	117
2.1.1. Servis Bölümünde Yeniden Yapılanma.....	120
2.1.2. Mutfak Bölümünde Yeniden Yapılanma.....	121
2.2. Radisson SAS İstanbul Oteli Bulguları.....	123
2.2.1. Servis Bölümünde Yeniden Yapılanma.....	125
2.2.2. Mutfak Bölümünde Yeniden Yapılanma.....	126
2.2.3. Banket Bölümünde Yeniden Yapılanma.....	126

SONUÇ.....	127
EKLER.....	131
KAYNAKÇA.....	134

**TABLolar LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.</b> Yeniden Yapılanma ve Diğer Programlar Arasındaki Farklılıklar..	23
<b>Tablo 2.</b> Son 25 Yılda Rekabetin Değişimi.....	37
<b>Tablo 3.</b> Yeniden Yapılanma İle İlgili Çalışmaların Toplu Gösterimi.....	84
<b>Tablo 4.</b> Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerin Bölgelere Göre Dağılımı.....	98
<b>Tablo 5.</b> Görüşme Kayıtları Formu.....	113

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Beş Yıldızlı Bir Otelin Yiyecek ve İçecek Bölümü Organizasyon Şeması	6
Şekil 2. Restoran Personelinin Kademeleri.....	9
Şekil 3. Büyük Bir Otelin Mutfak Bölümü Organizasyon Şeması.....	13
Şekil 4. Beş Yıldızlı Bir Otelin Bar Bölümü Organizasyon Şeması.....	16
Şekil 5. Büyük Bir Otelin Banket Bölümü Organizasyon Şeması.....	19
Şekil 6. Yeniden Yapılanma Süreci.....	39
Şekil 7. Yeniden Yapılanmanın başarısını Engelleleyen En Önemli On Engel.....	53
Şekil 8. Yiyecek-İçecek Bölümünde Satın Alma Süreci .....	58
Şekil 9. Malzemelerin Transferi Süreci.....	58
Şekil 10. Sipariş Süreci.....	58
Şekil 11. Radisson SAS İstanbul Oteli'nin Yiyecek-İçecek Bölümü Organizasyon Şeması.....	107
Şekil 12. İstanbul Hilton Oteli'nde Yeniden Yapılanma Öncesi Organizasyon Şeması.....	119
Şekil 13. İstanbul Hilton Oteli'nde Yeniden Yapılanma Sonrası Organizasyon Şeması.....	120

## GİRİŞ

Günümüzde otel işletmeciliği, dünyanın en önemli iş kollarından birisi olmuştur. 1950’li yıllardan itibaren giderek artan, 1974 yılında 200 milyona ve 2000 yılında 698 milyon kişiye ulaşan uluslararası turist sayısı, otelcilik endüstrisinin hızlı gelişiminin altında yatan en önemli etkenlerdendir. 2000’li yıllarda dünyada, küresel bazda hizmet sunan zincir otel işletmelerinin gerek sayı ve gerekse sahip olunan yatak sayıları bakımından önemli bir boyuta ulaşıkları görülmektedir.

Otele gelen müşterilere yeme – içme ile ilgili sunulan hizmetler, müşterilerin uyanmasıyla başlar ve gece uyumalarına kadar devam eder. Özellikle sayfiye otellerinde tam pansiyon konaklayan turistler için, yeme – içme hizmetleri, şehir otellerine göre daha büyük öneme sahiptir. Diğer yandan, yeme – içme hizmetlerinde hijyen ve sanitasyon kurallarına uyulmadığında, otelde konaklayan turistler her zaman gıda zehirlenmeleriyle karşı karşıya kalabilirler. Bu durum dikkate alındığında yiyecek – içecek bölümünün ne kadar önemli olduğu kendiliğinden ortaya çıkar.

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümleri, otelde konaklayan müşterilerin yanı sıra, dışarıdan gelen müşterilerin de, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Özellikle şehir otellerinde banket (ziyafet) hizmetlerinden sağlanan gelirler, otel işletmeleri için son derece önemlidir.

Günümüzde iş dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim çerçevesinde pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartları ve eskiden oldukça başarıyla uygulanan kurallar bir bir ortadan kalkmaktadır. Otel işletmelerinin dış çevrelerinde meydana gelen bu değişimler, aynı zamanda organizasyon yapılarını da etkilemekte, teknoloji ve iş süreçlerinden otomasyon yapılarına kadar daha radikal bir değişime

zorlanmaktadır. Her kurum, kuruluş ve işletmenin belirlenmiş bir yapısı vardır. Fakat bu yapının zaman zaman gözden geçirilmesi, aksayan ve çevresine uyum sağlamayan yönlerinin yeniden değerlendirilmesi mevcut şartlarda ve gelecekte en yüksek düzeyde verimli işletilecek bir şekle kavuşturulması için yapılan çalışmaların tümüne *yeniden yapılanma* denir. Yeniden yapılanma, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden, yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Çağımızın sürekli değişme ve gelişme göstermesi, otel işletmelerini her geçen gün bir çok yenilikle karşı karşıya bırakmaktadır. Her yeni teknoloji, kendinden önceki teknolojileri işlevsiz hale getirmektedir. Bu yüzden otel işletmeleri, teknolojiyi yakından takip etmek ve üretim süreçlerini değişen durumlara göre yeniden yapılandırmak zorundadır.

Yeniden yapılanma, otel işletmelerini ön büro, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, animasyon, teknik servis gibi tüm bölümlerine uygulanabilmektedir. Yapılan çalışmalar iş süreçlerinin değişimi, iş ortamlarının fiziki imkanlarında değişimler, personel politikalarında değişimler gibi bir dizi alanda sonuçlar vermektedir. Ülkemizdeki beş yıldızlı oteller, yeniden yapılanmayı henüz yeni kavramaktadırlar. Ancak uluslararası zincir oteller, bu konuda daha hızlı uygulama süreci yakalamışlardır. Yapılan araştırmalarda, yeniden yapılanma sürecine giren beş yıldızlı oteller, en çok yiyecek-içecek bölümlerinde değişim süreci yaşamaktadırlar.

Bu sebeple araştırmamız, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanmanın uygulanma koşulları, metotları, başarı ve başarısızlık nedenleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Ayrıca, yeniden yapılanmaya giden otel işletmecilerinin rekabet gücünü arttırabilmeleri için yapmaları gereken çalışmalar üzerine önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmamızın birinci bölümünde, otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetleri kısaca tanıtılmaktadır. İkinci bölümde, genel olarak yeniden yapılanma kavramı ele



alınmaktadır. Üçüncü bölümde, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanma süreci aktarılmaktadır. Dördüncü bölümde, yapılanma ile ilgili yapılan örnek 14 çalışma gösterilmiştir. Beşinci bölümde yeniden araştırma alanı ve yöntemine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır. Altıncı bölümde ise, araştırmayla ilgili analiz ve bulgular yazılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜ

#### 1. YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜ VE ÖNEMİ

Yiyecek-içecek bölümlerinin, otel işletmelerinde en fazla gelir getiren bölümler arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Ayrıca, fonksiyonel olarak yönetimin gereksinim duyduğu gelirler, maliyetler, personel sayıları ve bunların kontrolü gibi pek çok faktörü içermektedir<sup>1</sup>.

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerine bağlı ünitelerde sunulan hizmetler çok çeşitli, zor ve bir o kadar da sorumluluk gerektirmektedir. Bu nedenle son derece karmaşık faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi bir şekilde düzenlenmelidir. İyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından idare edildiğinde hedeflenen sonuçlara ulaşılabilecektir.<sup>2</sup>

Otel işletmeleri, yiyecek ve içecek servisinin çok iyi uygulandığı ve nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklendikleri sürece karlı birer işletme olurlar. Aksi takdirde, büyük kayıplara neden olan bir otel bölümü haline gelirler. Otellerin farklı yiyecek hizmet alanları da vardır. Banket hizmetleri olarak ifade edebileceğimiz bu hizmetler, otel işletmelerinin en önemli gelir kaynaklarından birini oluşturur. Bunlar arasında halka açık ve özel yemek salonları, banket salonları ve amerikan barlar bulunmaktadır.

<sup>1</sup> Alptekin Sökmen, *Servis Tekniği ve Uygulamaları* (Ankara: Detay Yayıncılık, 2001), s.1.

<sup>2</sup> Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmelerinde Yönetim* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, No.506, 1996), s.2.

Yiyecek – içecek satışları, bütün oteller için çok önemlidir ve potansiyel olarak karlı sayılabilecek her yiyecek ve içecek imkanının araştırılması gerekmektedir.

Yiyecek – içecek hizmetlerinin önemini üç noktada belirlemek gerekirse,<sup>3</sup>

- Yiyecek ve içecek hizmeti, her Şeyden önce bu hizmetten yararlanacak olan müşteriler yönünden önemlidir. Çünkü modern çağda insanların hayat standartı, görgü ve bilgileri arttıkça yaşam biçimleri de değişmektedir. İnsanlar her ne Şekilde ve nerede olursa olsun, yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli olmasını istemektedirler.
- Ekonomik, sosyal ve siyasi pek çok konular, yemek masalarında konuşulup karara bağlandığı için yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesi, masadakileri ve onların olaylara iyimser bir gözle bakmalarına yardımcı olmaktadır. Bu sadece yiyecek ve içeriğin kaliteli, lezzetli olmasının yanında servisin de iyi olmasını gerekli kılmaktadır. Böylece yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesi, müşteriyi memnun edecek, onların sosyal ilişkilerini ve bazen aile ilişkilerini de olumlu yönde etkileyecektir.
- Yiyecek ve içecek hizmeti, otel işletmeleri açısından son derece önemlidir. Ekonomik açıdan iyi gelir sağlamayı amaçlayan işletmeler, hizmetten memnun ve mutlu olan müşterilerini işletmeye bağlar ve satışların artmasına sebep olurlar.

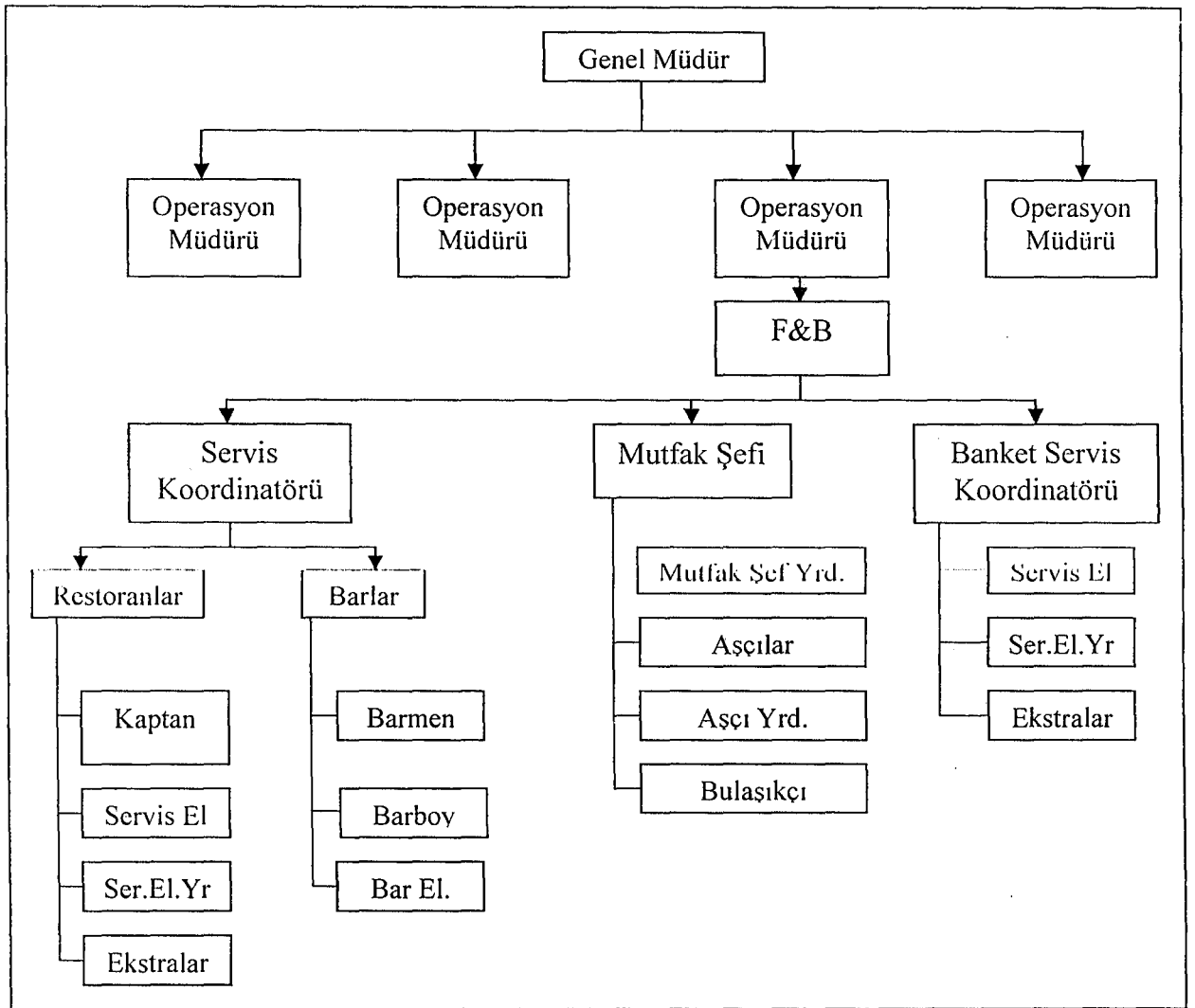
## 2. YIYECEK – İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI

Yiyecek-içecek bölümünün sahip olması gereken nitelikler, 6.8.2000 tarihinde ıkarılan Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'yle günün koşullarına göre yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile, bir ve iki yıldıızlı otel işletmelerinde restoran bulundurma zorunluluğu yok iken,  yıldıızlı otel işletmelerinin alakart ve tabldot servisi sunan restoranlara sahip olmaları gerekmektedir..

---

<sup>3</sup> Aktaş, a.g.e., s.2.

Uluslararası literatür, otel bölümlerini başlıca iki kritere göre sınıflandırmaktadır. Bu bölümler gelir merkezleri ve destek merkezleri olarak iki kısımda incelenmektedir.<sup>4</sup> Yiyecek ve içecek bölümü ile servis bölümü, odalar bölümünün ardından en fazla gelir getiren merkezleri olmalarından dolayı *gelir merkezi* olarak adlandırılırlar. Destek merkezleri ise, teknik servis, animasyon, ön büro gibi gelir sağlayıcı unsurlara katkıda bulunan bölümlerdir. Yiyecek-içecek bölümlerine, organizasyon açısından değişik modeller uygulansa da, Amerikan rütbelendirme sistemi en çok kullanılan sistemdir. Genel olarak beş yıldızlı bir otelin yiyecek ve içecek bölümü organizasyon şeması şöyledir:



Şekil.1. Beş Yıldızlı Bir Otelin Yiyecek ve İçecek Bölümü Organizasyon Şeması

<sup>4</sup> Sökmen, a.g.e., s.2.

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere, günümüzde oteller, klasik hiyerarşik sistemi terk etmiş, operasyon müdürüne bağlı bir yiyecek-içecek müdürü modeli oluşturmuşlardır. Restoran ve barlar, F&B servis koordinatörüne bağlı çalışmaktadır. Bu iki bölüm *servis* bölümü adı altında organize edilmişlerdir.

### **2.1. Yiyecek – İçecek Müdürü (Food and Beverage)**

Yiyecek-içecek müdürü, üniversitelerin gıda mühendisliği, turizm işletmeciliği gibi bölümlerinden mezun olmuş, en az 10 yıl konusunda yöneticilik yapmış olması gerekir. Güçlü bir liderlik ruhu, karar verme becerisi, iş hukukuna hakimiyeti gibi özellikler aranır. Yiyecek-içecek bölümünde mümkün olan en üst düzeyde gelir elde etmek, konuklara rahatsızlık vermeden servisin ve tüm yiyecek-içecek organizasyonunun düzgün yapılmasını sağlamak gibi temel görevleri vardır.

#### **Görevleri:**

- Oteldeki yiyecek ve içecek faaliyetlerinin satılması ve verimliliğin arttırmak,
- Departman bütçesini hazırlamak,
- Maliyet kontrolü yapmak,
- Departman şeflerini toplayarak, durum değerlendirmesi yapmak,
- Yiyecek – içecek bölümünün ihtiyaç duyduğu personel teminini sağlamak,
- Genel müdürün organize ettiği toplantılara katılmak,
- Gerekli hijyen ve güvenlik standartlarını oluşturmak ve uygulanmasını sağlamak.

### **2.2. Restoran Bölümü**

Yiyecek – içecek müdürüne bağlı olarak çalışan, otel işletmelerinin odalardan sonra en çok gelir getiren bölümüdür. Büyük otellerde restoranlar birden fazla olabilir. Bu restoranlar da mekanın özelliğine göre farklı isimlerle anılırlar.

Beş yıldızlı otel restoranları, bağımsız çalışan 1. sınıf lüks restoranlarla rekabet halindedir. Rekabet, daha çok zengin menüden oluşan lezzetli yemeklerle yaşanmaktadır. Bu yemekler, iyi bir servis ile müşteriye sunulmazsa, müşterinin mutluluğu bir anda üzüntüye dönüşebilir. Bunun için yiyecek – içecek müdürüne bağlı iyi bir servis kadrosunun kurulması, son derece önemlidir. Restoranlarda başarılı bir servis için, yemek ve içki bilgisinin yanında görgü ve protokol kuralları, müşteri psikolojisi, satışla ilgili bilgilerin öğrenilmesi son derece önemlidir. Her şeyden önce servis personelinin sağlıklı ve uygun bir fiziki yapıya sahip olması gerekmektedir.

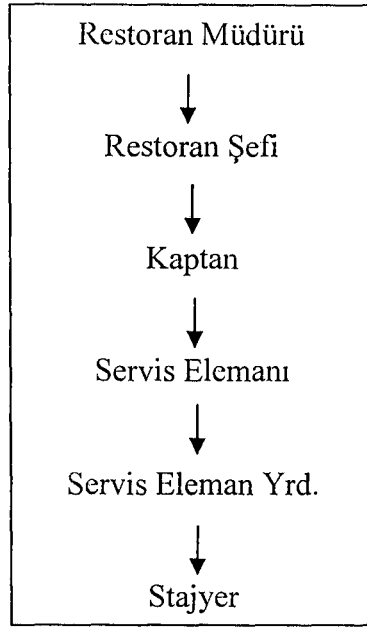
Görüldüğünden çok daha fazla konuyu kapsayan yiyecek-içecek servisi, konusunda uzman personel tarafından verilmesi gerekir. Titiz bir çalışmayı ve uzmanlık gerektirdiği için servis hizmetleri iyi bir iş bölümü gerektirir. Ancak bu sayede başarılı bir servis hizmeti verilebilir.<sup>5</sup>

En az otelcilik ve turizm meslek lisesi veya lise eğitimini almış personel tarafından yerine getirilen servis hizmetleri, personelin bilgi ve tecrübesine, eğitimine ve kıdemine göre rütbelendirilir. Bugün için klasik Fransız sistemi terkedilmiş ve onun yerine çoğunlukla otellerde Amerikan sistemi uygulanmaya başlamıştır.<sup>6</sup> Ancak uygulamalarda değişik sistemler görülebilmektedir. Genel olarak servis personelinin rütbelendirilmesi şöyledir:

---

<sup>5</sup> John Cousins, **Food and Beverage Management** (England: Longmen Group Limited, 1995), s.104.

<sup>6</sup> Dündar Denizer ve Diğerleri, **Otel İşletmeciliği** (Ankara:Turhan Kitabevi, 1998), s.94.



Şekil.2. Restoran Personelinin Kademeleri

Çetin, 1995.

Amerika'daki otellerin Türkiye'deki otellerle kıyaslandığında kapasite olarak daha büyük olduğu görülür. Otellerde bulunan restoran, bar, banket ve kongre salonlarının kapasiteleri daha büyük ve sayıları da daha fazladır. Bundan dolayı, yukarıdaki kademeler, daha sıkı bir iş bölümünü gerektirmektedir.<sup>7</sup>

### 2.2.1. Restoran Müdürü (Maitre d'hotel)

Bir restoran veya oteldeki servis personelinin seçilerek işe alınması, yetiştirilmesi, terfileri ve işletmedeki her türlü servis hizmetlerinin eksiksiz olarak planlanıp yürütülmesinden sorumlu en üst düzeydeki servis elemanıdır. En az 5 yıllık mesleki tecrübe, yabancı dil, üst düzeyde mutfak ve servis bilgisi şartları aranır.

#### Görevleri:

- Restoran ve barlarda sunulan yiyecek ve içecek servisinden sorumlu olmak ve bu hizmetlerin en iyi kalitede yürütülmesini sağlamak,

<sup>7</sup> Mehmet ve Gülol Gürel, *Servis ve Bar* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1998),s.59.

- Personelin bölümüyle işbirliği yaparak servis personelini seçerek işe almak,
- İşe alınan personeli servis bölümlerine dağıtmak,
- Personelin yetişmesi için hizmet içi meslek kursları düzenlemek,
- Personelin puan, terfi, izin işlerini düzenlemek,
- Servis bölümünün diğer bölümlerle ilişkisini düzenlemek,
- Yönetime karşı servis personelini temsil etmek,
- Mutfak şefiyle işbirliği yaparak menüler düzenlemek,
- İşletmede satılacak içecekleri belirlemek,
- Otel yöneticileriyle toplantılara katılmak ve bölümün daha iyi çalışması için raporlar düzenlemek.

### 2.2.2. Restoran Şefi (Head Waiter)

Bir restoranın bütün servis elemanlarından sorumlu üst düzeyde servis personeli. Birden fazla salonları bulunan otellerde her salon için bir şef görevlendirilir.

#### Görevleri:

- Görevli bulunduğu salonda işletmeyi temsil etmek,
- Rezervasyon almak ve ilgili çalışmaları yapmak,
- Misafir karşılamak, masalara yerleştirmek,
- Bölümler arası ilişkileri düzenlemek.

### 2.2.3. Kaptan (Captain)

Amerikan Otelcilik sisteminde restoran şefi ile servis elemanı arasında bir pozisyon olan, servis hizmetinin gerektiği gibi verilmesini sağlayan ve denetleyen bir üst düzey servis elemanıdır. Restorandaki 3-4 postanın her türlü servis çalışmalarından sorumludur.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sökmen, a.g.e., s.6.



### **Görevleri:**

- Servis koordinasyonunun sağlanması ve servis elemanlarının kontrolünü yapmak,
- Restoran şefinin emirlerini personele duyurmak ve uygulatmak,
- Her türlü servis çalışmalarını denetlemek, eksiklerini tamamlatmak,
- Misafirleri karşılamak, masaları yerleştirmek,
- Gerektiğinde servis elemanına yardım etmek, flambe yapmak,
- Mutfak ile servis personeli arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Haftalık çalışma çizelgelerini hazırlayarak bunu uygulatmak,
- Personel, masa ve ekipmanların kontrolü ve düzenini sağlamak varsa eksiklikleri gidermek,
- Restoran müdürü birlikte iş üzerinde eğitim programları hazırlamak.

#### **2.2.4. Servis Elemanı (Waiter – Waitress)**

Bir restoranda, 4 – 6 masadan meydana gelen bir sıra veya postanın bütün servis hizmetlerinden sorumlu, yiyecek ve içecek servisi konusunda yetişmiş bir servis görevlisidir. En az 4 yıl mesleki tecrübe ve yabancı dil şartı aranır.

### **Görevleri:**

- Kendi istasyonundaki masaları kontrol etmek,
- Rezervasyonlardan haberdar olmak,
- Servisi düzgün, temiz ve standartlara uygun bir şekilde yapmak,
- İstasyonunda ve servanında ekstra çatal, kaşık, bardak... vs bulundurmamak,
- Üstlerin verdikleri işleri yapmak,
- Günlük toplantılara katılmak, değişiklikleri öğrenerek gerekli hazırlıkları yapmak ve üstleriyle fikir alışverişinde bulunmak,
- Verimliliği arttırmak için servis eleman yardımcılarını yönetmek, onları kontrol etmek, hatalarını düzeltmek ve iyi bir takım oluşturmak,
- Flambe, içki ve diğer ekipmanların temiz ve hazır olmasını sağlamak.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Sökmen, a.g.e., s.8.

### 2.2.5. Servis Eleman Yardımcıları (Busboy)

Servis konusunda yolun başında olan genç ve acemi personeldir.

#### İş Özeti:

- Menüler ve ilgili ekipmanlar hakkında bilgi sahibi olmak,
- Servis elemanlarına görevlerinde ve temizlikte yardımcı olmak,
- Bir sonraki servis için yemek salonunu hazırlamak,
- Eğitim çalışmalarına katılmak,
- Şeflerinin verdiği işleri yapmak,
- Temizlik ve diğer görevleri yapmak,
- Kirli servis malzemelerini bulaşıkhaneye taşımak.

### 2.2.6. Stajer (Apprentice)

Yemek ve içki servisi mesleğini öğrenmek için işe girmiş ve tecrübesiz personeldir. Buna göre, yeni işe başlayan, tecrübesiz personelin görevleri şunlardır:

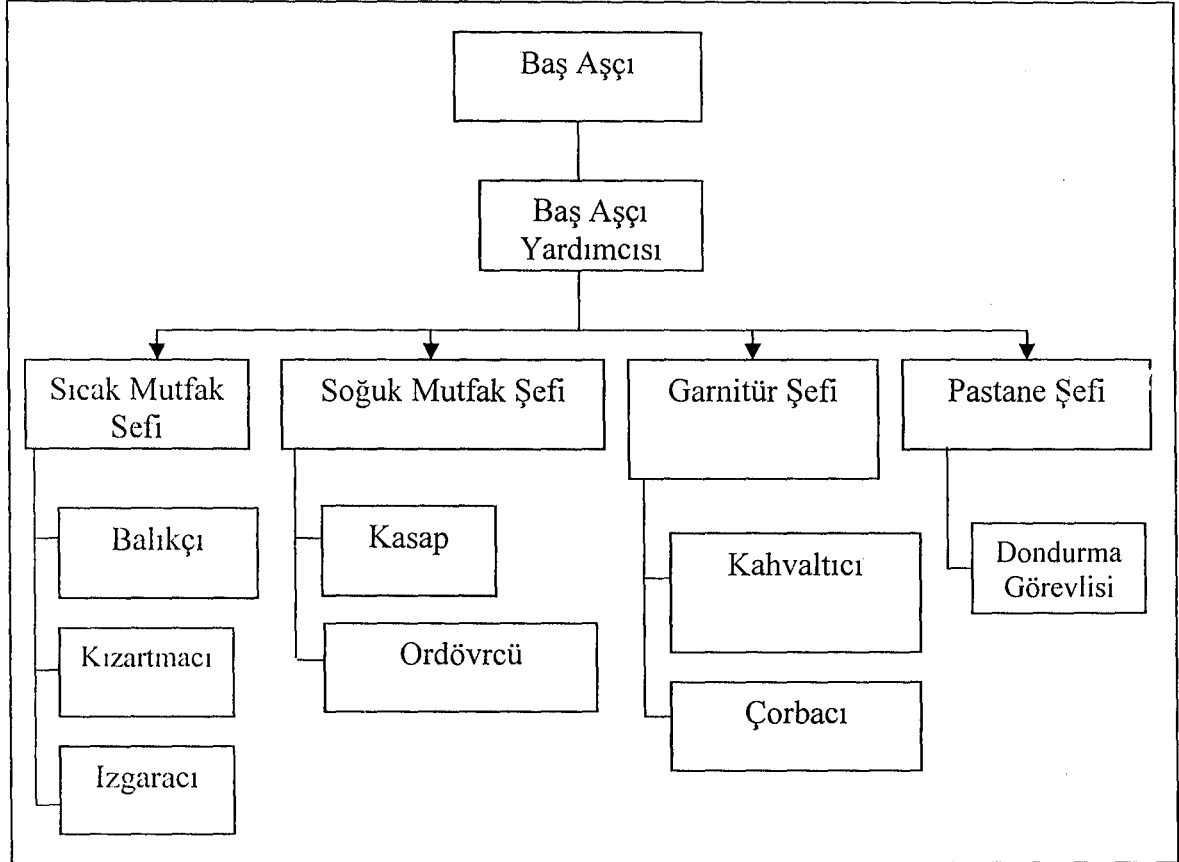
#### İş Özeti:

- İşletmeyi ve çalışma sistemini tanımak,
- Servis esnasında boşları bulaşıkhaneye taşımak,
- Eğitim çalışmalarına katılmak,
- Diğer servis elemanlarıyla birlikte çalışmaları yapmak,
- Ofisi temizlemek,
- Temizliği sağlamak.

## 2.3. Mutfak Bölümü

Mutfak bölümü, otellerin odalardan sonra en çok gelir getiren bölümdür. Günümüzde insanların giderek daha fazla seyahat etme isteği, otel restoranları ile bağımsız restoranlarda ticari mutfakların gelişmesine yol açmıştır. Bu gelişmeye paralel olarak mutfaklar, en son teknolojik araç ve gereçlerle donatılmaya başlamıştır.

Mutfakta çalışan her elemanın görev yeri çok önemlidir. Otel işletmelerine gelen müşterilerin sağlığı, mutfakta çalışan elemanların hijyenik koşullarda çalışmasına bağlı olduğu için, mutfak çalışanlarına düşen sorumluluk oldukça fazladır.<sup>10</sup> Mutfak bölümünü, baş aşçı idare eder. Büyük bir otelin mutfak bölümü organizasyon şeması şöyledir:



Şekil.3. Büyük Bir Otelin Mutfak Bölümü Organizasyon Şeması

Cousins, 1995.

Şekil.3'te görüldüğü gibi, mutfak bölümünde tüm çalışanlar, dört şefin denetimi ve yönetimindedirler. Bu şekilde hiyerarşik sistem, daha basit ve işlevsel hale getirilmiştir.

<sup>10</sup> Denizler ve Diğerleri, a.g.e., s.103.

### 2.3.1. Baş Aşçı (Executive Chef)

Yiyeceklerin standart (her zaman aynı kalite ve miktarda) olarak hazırlanıp üretimini sağlamak ve mutfağın yönetim ve organizasyonundan sorumludur. Bu sorumluluk çerçevesinde planlama, örgütleme, yöneltme, etkileme ve kontrol gibi yönetsel görevler de üstlenmiştir. Ayrıca menü planlaması yapmak ve menüde yer alan yemeklerin reçetelerini hazırlayarak standart üretime yönelik eğitim programları hazırlamak ve bu programları uygulamak, mutfak için gerektiği durumlarda personel alımında bulunmak, eksik ekipman ve araç-gereç ile malzeme listelerini hazırlayarak satın alınmalarını sağlamak da baş aşçının diğer görevleri arasındadır.<sup>11</sup>

#### Görevleri:

- Mutfağın organizasyonundan sorumludur,
- Personelin çalışma programlarını hazırlar ve kontrol eder,
- Personelin eğitim programını hazırlar,.
- Mutfağa alınacak malzemelerin listesini hazırlar ve gelen malların fiyat ve kalite kontrollerini yapar,
- Araç ve gereçlerin verimli çalışmasını sağlar,
- Hijyen kurallarına dikkat edilmesini sağlar.

### 2.3.2. Baş Aşçı Yardımcısı (Sous Chef)

Mutfağın fiziki operasyonundan sorumludur. Tüm mutfak ekibinin çalışma planları, görev dağılımları, mutfağın hazırlığı, görevleri arasındadır. Baş aşçı ile eşgüdüm içerisinde çalışır.

#### Görevleri:

- Başaşçı olmadığı zaman onun görevlerini yapar,
- Mutfak personelinin eğitiminde aktif rol oynar,
- Müşteriye giden yemeklerin son kontrollerini yapar,
- Servis sırasında aboyeur'luk yapar, (siparişleri sıralama)

<sup>11</sup> Çakıcı ve Diğerleri, *Otel İşletmeciliği* (Ankara. Detay Yayıncılık , 2002), s.100.

- Mutfakta yer alan bölümlerin, koltuk altı ambarların düzen ve temizliğini yaptırır.<sup>12</sup>

### 2.3.3. Görev Tanımları

- **Sıcak Mutfak Şefi:** Bütün sıcak soslari hazırlar. Büyükbaş ve küçükbaş, av hayvanları ve balıkların ızgarada, tavada, fırında, haşlama olarak pişirilmesinden sorumludur.<sup>13</sup> Balık soslari, rosto etlerin soslari ile soğuk soslari dışındaki soslari hazırlanması gibi görevleri vardır.<sup>14</sup>
- **Soğuk Mutfak Şefi:** Soğuk büfecidir. Tüm et çeşitlerinin temizlenmesini ve porsiyonlanması işlemlerini yürütür. Soğuk ordövrleri hazırlar. Soğuk büfe için de dekorlar hazırlar.<sup>15</sup> Yatak sayısı fazla olan büyük otellerde ordövr hazırlama görevini “ordövrücü” üstlenir.
- **Ordövr Şefi:** Tüm çorba ve konsomelerden sorumludur. Her türlü sebze, makarna, pilav ve patates yemekleri hazırlar.
- **Pastane Şefi:** Her çeşit pastanın imalatından sorumludur. Dondurma, sıcak ve soğuk tatlılar da hazırlar.
- **Balıkçi:** Balıkların özellikleri ve pişirilmesi konusunda uzman elemandır.
- **Kızartmacı:** Her türlü sebze kızartmalarını yapar. Yağ ve sebze bilgisi iyi olan bir görevlidir.
- **Kasap:** Büyük ve küçükbaş hayvanların parçalanması ve saklanmasını sağlar.
- **Ordövrücü:** Yemekten önce alınan sıcak ve soğuk ordövrlerin hazırlanmasından sorumludur.
- **Kahvaltıcı:** Sabah erken işe başlar. Personel kahvaltısından da sorumludur.
- **Çorbacı:** Her türlü konsome, çorba yapımıyla ilgilenen elemandır.
- **Dondurmacı:** Her türlü damak zevkine uygun meyve dondurmalarını yapan görevlidir.

<sup>12</sup> Denizler ve Diğerleri, a.g.e., s.104.

<sup>13</sup> Aynı, s.104.

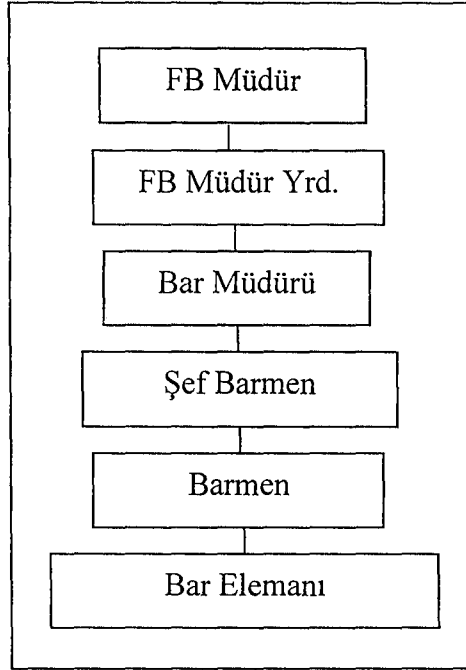
<sup>14</sup> Çakıcı ve Diğerleri, a.g.e., s.115.

<sup>15</sup> Aynı, s.116.

## 2.4. Bar bölümü

Barlar, oteller ya da bağımsız çalışan işletmelerde her türlü alkollü ya da alkolsüz, sıcak ya da soğuk içeceklerin satışa sunulduğu yerlerdir. Bazı otellerin barları ile bağımsız çalışan barlarda, sandviç, tost ve hamburger de bulunur.

Otel işletmelerinde genelde birden fazla bar bulunur: Amerikan bar, lobby bar, restoran bar, vitamin bar, disco bar, pool bar gibi. Bazı otellerde restoran müdürüne bağlı olan bu bölüm, bazılarında da direkt olarak, yiyecek-içecek müdürüne bağlıdır. Beş yıldızlı bir otelin bar organizasyonu şeması şöyledir:



Şekil.4. Beş Yıldızlı Bir Otelin Bar Bölümü Organizasyon Şeması

Bar çalışanları müşteriye iki şey satarlar; birincisi içki ve kokteyl, ikincisi ise güler yüz ve tatlı dildir.<sup>16</sup> Barmen, müşteriyle en yakın temas kuran personeldir. Bir barmen, müşterilerle ne çok derin sohbetlere dalmalı, ne de müşterileri ihmal etmelidir. Bu konuda müşteriler arasında bir denge kurmalıdır.

<sup>16</sup> Denizer ve Diğerleri, a.g.e., s.117.

### 2.4.1. Bar Müdürü (Bar Supervisor)

Otel işletmelerindeki bütün barların çalışmalarını yönlendiren ve denetleyen en üst bölüm yöneticisidir.

#### Görevleri

- Barda satılacak içkilerin cinslerini ve kokteyl reçetelerini hazırlamak,
- Bar personelinin çalışmalarını denetlemek,
- Bar maliyetlerini kontrol etmek,
- Personelin hizmet içi eğitimlerini hazırlamak,
- İçki kartları hazırlamak,
- Bar bölümüyle ilgili bütçe hazırlamak,
- Bar stokları belirlemek ve denetlemek,
- Konuk şikayetleriyle ilgilenmek ve çözüm yollarını araştırmak,
- Personel çalışma saatlerini, izinleri düzenlemek ve terfi önerilerinde bulunmak.

### 2.4.2. Şef Barmen (Chef Barmain)

Bar bölümünde bar müdürüne karşı sorumlu, yönetici pozisyonunda bir personeldir.

#### Görevleri

- Ziyafet müdürlüğü tarafından çıkarılan “ziyafet emri formu”ndaki bilgiler doğrultusunda ziyafetler için gerekli tüm alkollü ve alkolsüz içkilerin hazır hale getirilmesini sağlamak,
- Tüm barlardaki genel içki tüketim miktarı hakkında günlük rapor tutmak,
- İçki maliyetlerini gözden geçirerek daha önceden belirlenmiş içki maliyet rakamına yakın bir yüzdeye düşürmek,
- Restoranlarda hizmet verilen servis barlar dahil tüm barların yedek içki stoğu ile birlikte hazır durumda tam donanımlı olmalarını sağlamak,
- Bar personelinin düzenli bir şekilde çalışmalarını sağlamak.

### 2.4.3. Barmen (Barmain)

İçkileri hazırlayan, barı düzenleyen ve konuklara hizmet veren personeldir. Barın işleyişinden sorumludur.<sup>17</sup> Bar şefine karşı sorumludur.

#### Görevleri

- Barın düzenli işlemlerini sağlamak,
- Barın eksikliklerini ve stokları izlemek,
- Bar kartına göre içkileri ve karışımları hazırlamak,
- Misafirleri her zaman sıcak ve güler yüzle karşılamak,
- Depolardan mal alımıyla ilgili gerekli işlemlerin hazırlanmasını sağlamak.

### 2.4.4. Bar Elemanı (Barboy)

Barda yeni çalışmaya başlamış genç ve tecrübesiz personeldir. Hiyerarşik açıdan en alt sırada yer alır.

#### Görevleri

- Eksilen içkileri depodan bara taşımak,
- Barın temizliğini yapmak,
- Bardakları yıkamak ve kurulamak,
- Servis esnasında barmene yardımcı olmak,
- Düzenlenen eğitim programlarına katılarak elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak,
- Üstlerin verdiği diğer görevleri yerine getirmek.

---

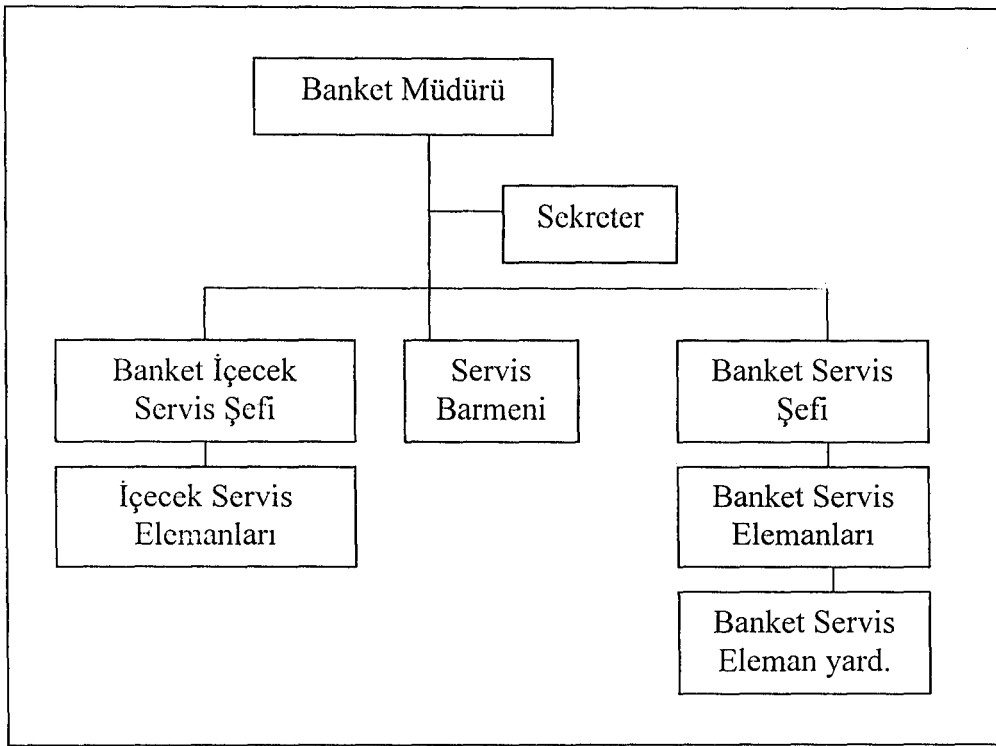
<sup>17</sup> Sökmen, a.g.e., s.12.



## 2.5. Banket Bölümü

Banket, büyük oteller ile restoranlarda düzenlenen resmi ve özel yemeklerden oluşur. Özel yemekler, nişan ve düğün yemekleri, iş toplantıları yemekleri, yıl dönümü yemekleri, okulların mezuniyet yemekleri gibi faaliyetleri kapsar. Günümüzde, çeşitli amaçlarla müşterilere topluca verilen bu ziyafetler, çay, açık büfe, kokteyl, nişan, düğün, protokol banketlerinden oluşmaktadır.<sup>18</sup>

Banket bölümünün organizasyon şeması şöyledir:



Şekil.5. Büyük Bir Otelin Banket Bölümü Organizasyon Şeması

Denizer ve Diğerleri, 1998.

Büyük otellerde banket bölümü, ayrı bir bölüm olarak, yiyecek-içecek müdürüne bağlıdır.

<sup>18</sup> Denizer ve Diğerleri, a.g.e., s.122.

### **2.5.1. Banket Müdürü**

Banquet (Banket) Müdürü, büyük otel işletmelerinde yapılan tüm balo, toplantı, düğün gibi organizasyonların başarıyla yapılmasından sorumludur. Orta büyüklükteki işletmelerde restoran müdürü ya da doğrudan otel müdürüne bağlıdır. Müşterilerle ziyafetin menüsü ve fiyatı, içecekler, masa planı, müzik ve ilgili her türlü konuyu görüşür ve karara bağlar. Doğrudan aldığı kararları bir memorandum ile otelin ilgili diğer bölümlerine duyurur.<sup>19</sup>

### **2.5.2. Sekreter**

Ziyafet müdürüne bağlı olarak çalışır. Otel içi ve dışındaki yazışma işlerini yürütür. İlgili bölümlere memorandumları gönderir ve takip eder. Banket müdürünün telefonlarını bağlar ve randevuları düzenler.

### **2.5.3. Banket Servis Şefi**

Ziyafetlerde yemek servisinin organizasyonundan ve akışından sorumludur. Yönetiminde yeterli sayıda servis elemanı olmadığı durumlarda ekstra servis personeli tedarik ederek ziyafeti yönetir.

### **2.5.4. Banket İçecek Servis Şefi**

Ziyafetlerde her türlü alkollü ve alkolsüz içeceğin temini ve sunumundan sorumludur.

### **2.5.5. Servis Barmeni**

Ziyafet bölümünde yer alan servis (dispens) barın yönetiminden sorumludur; organizasyonda barlar şefine bağlı olarak çalışır. Ziyafetten önce bar stoklarını gözden geçirerek gerekli olan içki çeşitlerini depodan çeker.

---

<sup>19</sup> Aktaş, a.g.e., s.22.

### **2.5.6. İçecek Servis Elemanları**

İçecek servis Şefi yönetiminde bankette bulunan içeceklerin müşterilere sunumundan sorumludurlar.

### **2.5.7. Banket Servis Elemanları**

Ziyafetlerde yemeklerin servisi ve boŐların toplanması iŐlemini yürütür. Ziyafet servis Şefinin emrinde çalışır ve ondan gelen talimatlar doğrultusunda servis iŐlemini yürütür.

### **2.5.8. Banket Servis Eleman Yardımcıları**

Ziyafetlerde servis elemanlarına yardımcı olan, yiyecek ve içeceklerin taŐınması ve temizliğinden sorumlu elemanlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

#### 1. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI

Son yıllarda toplam kalite yönetiminden sonra en çok sözü edilen yönetim ve organizasyon yaklaşımlarından birisi de yeniden yapılanmadır. Literatürde *baştan tasarlama*, *baştan oluşturma*, *değişim mühendisliği*, *süreç yenileme*, *yeniden süreçleme* gibi değişik kavramlarla da ifade edilebilen yeniden yapılanma, aşağıdaki şekillerde tanımlanabilir.

*Yeniden yapılanma*, stratejik önemi olan ve katma değer yaratan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel planın, verimliliği arttıracak ve iş akışından optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı biçimde yeniden tasarlanmasıdır.<sup>20</sup>

*Yeniden yapılanma*, mevcut olanı onartmak ya da aşamalı değişiklikler yaparak temel yapıyı aynı şekilde bırakmak yerine, önceden belirlenmiş iş yapma usullerini terk ederek, işletme ürününün ya da hizmetinin yaratılması ve müşterilere değer sunulması için gereken işlere en başından bakılmasıdır.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Alfa Yayınları, 1999), s.10.

<sup>21</sup> Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma* (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), s.5.

Tablo.1.Yeniden yapılanma ve Diğer Programlar Arasındaki Farklılıklar

	<b>Yeniden Yapılanma</b>	<b>Reorganizasyonlar</b>	<b>Toplam Kalite</b>	<b>Otomasyon</b>
<b>İnceleme</b>	Temel	Rapor Verme İlişkileri	Tüketici İstek ve Gereksinimleri	Teknoloji Uygulamaları
<b>Değişim Alanı</b>	Köklü	Örgüt	Tüm İşletme	Sistemler
<b>Oryantasyon</b>	Süreçler	İşlevsel	Süreçler	Prosedürler
<b>İyileştirme Hedefleri</b>	Çarpıcı	Sürekli İyileştirme	Sürekli İyileştirme	Sürekli İyileştirme

Aydemir,1997.

Görüldüğü gibi yeniden yapılanma, çok geniş süreçlere dağılan, ciddi çalışmalar ve programlar isteyen bir kavramdır. Temelinde uzun vadeli başarının iyi ürünler veya hizmetlerden değil, o ürünleri yaratan süreçler tarafından ortaya çıkacağı yatmaktadır. Çünkü iyi ürün ve hizmetler, başarılı şirketleri yaratamamaktadırlar. Başarılı şirketler iyi ürün yaratabilmektedir. Günümüzde işletmelerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, çalışanların daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı yöntemler uygulamaları halinde mümkün olabilecektir. Kalite normlarını, rekabet düzeylerini ve verimliliği dünya standartlarına getirebilmek için bu gereklidir. Aksi halde yeteri kadar etkin ve verimli çalışılmayacak, pazarın küreselleşmeyi ve değişmeyi başaran işletmelere bırakılması gerekebilecektir.<sup>22</sup>

Yapılan çalışmalarda üç tür işletmenin yeniden yapılanmaya başvurdukları görülmüştür.<sup>23</sup> İlki, başı ciddi boyutlarda problemde olan işletmelerdir. Bunların başka seçeneği yoktur. Bu işletmelerin giderleri yüksek, müşteri hizmetleri kötü, ürünün başarısızlık oranları, rakiplerin birkaç katıdır. Bu gibi durumlarda yeniden yapılanmaya gerçekten gereksinim vardır. İkincisi, durumu tehlikeli olmayan, ancak yöneticileri yaklaşan tehlikeyi fark edecek kadar ileri görüşlü olan işletmelerdir. Üçüncüsü, zirvede

<sup>22</sup> Nilgün Aydemir, Değişim Mühendisliği Üzerine Bir Araştırma (İstanbul: 4.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,1997), s.74.

<sup>23</sup> Aynı, s.75.

olan işletmelerdir. Bunların ne buldukları anda, ne de görünürde belirgin sorunları yoktur. Ancak yöneticilerin hırslı olmalarına bağlı olarak o andaki performansla asla yetinmemektedirler.<sup>24</sup> Yeniden yapılanmayı uygulayan işletmelerin %70'inin başarısız olduğu saptanmıştır. Bu başarısızlıkta rol alan etkenler şunlardır:

- Yeniden yapılanma uygulamalarının pahalı olması,
- Yeniden yapılanma uygulamalarının uzun sürmesi. Başarılı olmak için yeniden yapılanma süreci mümkün olduğunca çabuk ve etkili bir biçimde uygulanmalıdır.

Yeniden yapılanma, dört ana sözcükten oluşur. Bunlardan birincisi, *çarpıcı geliştirmedir*. Yani işletmelerin işlerinde %5-10 gibi iyileştirme yapmak değildir. Performansta büyük bir atılım yapmak demektir. İkincisi *radikal olma*, diğer bir deyimle sistemi baştan sona değiştirmektir. Üçüncüsü *süreç aşamasıdır*. Bir araya geldiklerinde müşteri için değer yaratan, birbirleriyle ilişkili bir işler grubunu anlatırlar. Dördüncüsü, *yeniden tasarım* ise, işin yapılma şeklinin tasarlanmasını kapsar.

### 1.1.Yeniden Yapılanmayı Oluşturan Temel Kavramlar

Yeniden yapılanmayla ilgili tanımlar incelendiğinde, bazı kavramların anahtar nitelik taşıdıkları ve yeniden yapılanmayı daha somutlaştırıcı bir rol oynadıkları görülebilir. Bu kavramlar aşağıda sıralanmıştır:

- **Temelden Yeniden Düşünme:** Yeniden yapılanmayı benimseyen bir işletmede yöneticiler işletmeleri ve işleyiş tarzlarıyla ilgili en temel soruyu tekrar veya belki de ilk kez sormak durumundadırlar: “*Yaptığımız işleri neden yapıyoruz ve neden bu şekilde yapıyoruz?*” Bu temel soruların sorulması, yöneticileri, işlerini yürütme tarzlarının altında yatan, söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlar.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Aynı., s.76.

<sup>25</sup> Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği** (İstanbul: Çeviri, Sinem Gül,1996), s.29.

Bu noktada misyon belirleme büyük önem taşır. İşletmelerin varlık nedenlerini ortaya koymaları veya kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirlemeleri *misyon açıklaması* olarak bilinmektedir. Misyon açıklaması, işletmenin genel felsefesiyle iş yapma felsefesine, kendisini nasıl gördüğünü, hedef pazarını, ne üreteceğini, kullanacağı teknolojiyi, büyüme ve karlılık konusundaki düşüncelerini ve vermek istediği imajı kapsar. Kaldı ki, yönetim içinde yeniden yapılanma yolculuğuna başlama noktasına, öncelikle işletmenin yönünü açık ve net bir şekilde görüp anlayabilme, kendileri için arzu edilen konumu göstergeleriyle ortaya koyabilme ve hatta benzer özellikte diğer örneklerle üzerinde düşünme büyük önem taşır.

- **Radikal (Köklü) Değişiklikler Yaratma:** Radikal yeniden tasarlama, yapılmakta olan işlerin özüne inme anlamındadır. Diğer bir ifadeyle işletmede bulunan tüm yapı ve sistemleri göz ardı ederek bunları sil baştan düşünmek ve planlamaktır. Yeniden yapılanma, işlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi veya değiştirilmesi değil, yeniden icat edilmesidir.<sup>26</sup>

Yeniden yapılanma, bu özelliğiyle *toplam kalite yönetiminden* de büyük ölçüde ayrılır. İşletme yönetiminde, her alanda sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan, toplam kalite yönetiminden farklı olan yeniden yapılanma, işletmelerin iş ve iş süreçlerinde aşamalı ve marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütünsel değişiklikler yapmayı öngörür.

- **Stratejik Önem Taşıyan ve Katma Değer Yaratan Süreçler:** Yeniden yapılanmanın ana konusunu *süreçler* oluşturur ve yeniden yapılanma ağırlıklı olarak süreç – odaklı bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedefler. Bu yönüyle de geleneksel – fonksiyonel organizasyon yapılarının geçerli olduğu yapılardan kesin çizgilerle ayrılır.
- **Performansta Çarpıcı Sonuçlar:** Yeniden yapılanma marjinal veya aşamalı geliştirme ya da iyileştirmeler yapmak değil, performans ölçütlerinde büyük gelişmeler gerçekleştirmek demektir. Bu açıdan da ancak büyük bir hammadde

<sup>26</sup> Aynı, s.33.

yapma gereksinimi duyulduğunda uygulanması gereken bir çalışmadır. Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucu elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme düzeyinde performans ise, işletmenin belirli bir zaman sonucundaki başarısı, işletmenin amacına ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir. Burada performans ile anlatılmak istenen, işletmenin faaliyetleri sonucunda elde ettiği ve başarı düzeyini gösteren tüm rakamsal ve rakamsal olmayan sonuçlardır.

- **Yeniden Tasarlama:** Yeniden yapılanma ile işletmelerde, önce stratejik düzeyde, daha sonra da uygulama aşamasında büyük bir değişim yaşanmaktadır. Özellikle bu yaklaşımın özünü oluşturan süreçler, yeniden ve titizlikle tasarlanacaktır. Burada yalnızca süreçlerin değil, tüm bu süreçleri destekleyen sistemler, politikalar ve organizasyonel yapının da yeniden tasarlanması gerektiği açıktır. Yeniden tasarlanacak olan sistemler, bilgi işlem ve yönetim bilgi sistemlerinden sosyal ve kültürel sistemlere dek uzanan bir yelpaze oluşturur.

## 1.2.Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri

Diğer tüm organizasyon yaklaşımlarında olduğu gibi, yeniden yapılanma da kendine özgü ilkelere sahiptir. Bu ilkeler aynı zamanda yeniden yapılanma felsefesini oluşturan temel kavramların, tanım ve kuralların ve uygulanmakta olan yöntem ve araçların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Yeniden yapılanmanın temel ilkeleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir:<sup>27</sup>

- **Müşteri Memnuniyetinin Esas Alınması:** Ürün ve hizmetlerin kalitesinin müşteri tarafından belirlendiği günümüz koşullarında, işletmelerin müşteri memnuniyetini koşulsuz olarak benimsemeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. Müşteri tatmini, bu noktada çok önemli hale gelmiştir. Yeniden yapılanma, çağdaş bir organizasyon yaklaşımı olarak müşteriyi her şeyin üzerinde tutmakta ve müşteri memnuniyetini sağlama ve sürekli kılmayı en önemli ilke olarak kabul etmektedir.

<sup>27</sup> Seymen, a.g.e., s.8.



- **İşletmede Yapılan Tüm İşlerin Daha Hızlı ve Dinamik Hale Getirilmesi:** 1990'lı yıllarda rekabete eklenen yeni kalite unsuru, *hızdır*. Pazarlama, kaliteli ürün ve hizmetlere kabule başlarken, kalitenin ikinci boyutu olan tasarım ön plana çıkmış ve müşterilerin beğenisini kazanan, yeni çeşitli ve farklı fonksiyonları içeren ürün ve hizmetleri en çabuk şekilde piyasaya sunabilen işletmeler başarılı olmaya başlamışlardır.<sup>28</sup> Dolayısıyla yoğun ve sürekli artan bir rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi veren işletmelerin, işlerini en hızlı şekilde gerçekleştirebilmeleri son derece önemlidir.
- **Rekabet Gücünün Arttırılması:** İşletmeleri yeniden yapılanmaya götüren nedenlerin belki de en önemlisi, rekabetin itici ve baskın gücüdür. Dolayısıyla yeniden yapılanma gibi köklü ve son derece zahmetli değişiklikler gerektiren bir organizasyon yaklaşımını benimseyen işletmeler, bunun sonucunda rekabet güçlerini önemli ölçüde arttırmak ve bu artışa süreklilik kazandırmak zorundadırlar. Aksi takdirde, işletme yönetimi üstlendiği bu büyük sorumluluğun getireceği yükü kaldıramaz.
- **Daha Dinamik, Daha Yaratıcı ve Değişen Şartlara Daha Uyumlu Bir Organizasyon Yapısının Oluşturulması:** Yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden tasarlanması üzerinde odaklaşmakla birlikte, burada son bulmaz. İş süreçlerinde gerçekleştirilen temel değişiklikler, aynı zamanda organizasyon yapısını da değiştirmeyi; daha dinamik, daha esnek ve yalın bir hale getirmeyi hedefler. Sözü edilen organizasyon yapısının oluşturulması, yeniden yapılanma yaklaşımı içinde önemli bir ilke olarak kabul edilmektedir. Bunun en önemli nedeni, yeniden yapılanmanın organizasyon içindeki iş akışının, üretkenliğin en optimum düzeyde olmasını amaçlamasıdır.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Muhittin Şimşek, *Kalite Yönetimi* (İstanbul: Marmara Üniversitesi Matbaası, 1996), s.60-61.

<sup>29</sup>Abdül Vardar, *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri* (İstanbul: Yayıncılık Ltd. ,2001 ), s.88.

- **Bilgi Teknolojisinin Tüm Olanaklarından Yararlanılması:** Bilgi teknolojisi, yeniden yapılanma açısından çok önemli bir rol oynar. İşletmelerin iş süreçlerine yeniden yapılanmayı uygulayabilmelerini sağlayan modern bilgi teknolojisi, tüm yeniden yapılanma çalışmalarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bilgi teknolojisi yardımıyla işletmeler *tümden gelim* yöntemiyle düşünmek yerine *tümevarım* yöntemiyle düşünmeyi öğrenirler. Daha açık bir deyimle, önce sorunları belirleyip ardından çeşitli çözümler arama ve bu çözümleri değerlendirmek yerine, önce iyi çözüm bulmak ve daha sonra bunun çözebileceği ve işletmenin varlığından belki de haberdar olmadığı sorunları araştırmak mümkün olabilir.<sup>30</sup>

İşletme yönetiminin, teknolojiyle yıkmak istediği kuralları, daha bu teknoloji eline geçmeden fark edebilmesi gerekir. Teknolojinin incelenmesi, öneminin anlaşılması ve potansiyel kullanım alanlarının saptanarak işletme içinde benimsenmesi için zaman gereklidir.

- **Daima Yaratıcı Ve Yenilikçi Olunması:** Yeniden yapılanmanın özünde iş süreçlerinin yeniden organize edilmesi, bir ölçüde yeniden yaratma bulunmaktadır. Yeniden yapılanma, ancak gerçekçi dönüşümleri başarmada öncülük yapan, yaratıcı problem çözümlerine odaklanan ve daima yenilikçi bir tutum sergileyen yönetimlerin kontrolünde olduğu zaman etkin bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Günümüzde yöneticilerin ve özellikle karar verme noktasında bulunan işgörenlerin, hızlı ve beklenmeyen, farklı biçimlerde gelişen çok çeşitli sorunlar karşısında yaratıcı, esnek ve yeni çözümler üretebilme, bunları başarıyla uygulayabilme becerisine sahip olmaları çok önemlidir.<sup>31</sup>
- **Devamlı Gelişme ve Mükemmeli Yakalama Hedefinden Vazgeçilmemesi:** Devamlı gelişme sağlanması, yani bugünün dünden, bu yılın geçen yıldan daha iyi olması, vasat sonuçlarla yetinilmeyerek daima mükemmele yönelme, yeniden yapılanma yaklaşımının diğer bir önemli ve bütünleyici ilkesidir. Yeniden

---

<sup>30</sup> Aynı, s.89.

<sup>31</sup> Aynı, s.89.

yapılanma, işletmenin gerek rakiplerinden, gerekse kendisinden her dönem daha üstün performans göstermesini bekleyen bir yaklaşımdır.<sup>32</sup>

### 1.3. Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi

Yeniden yapılanmanın bir yönetim-organizasyon yaklaşımı olarak tamamıyla yeni ve özgün olup olmadığı konusunda çelişkili fikirler mevcuttur. Örneğin 20.yy.ın başında Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde yapılan çalışmaların bir tür yeniden yapılanma olduğunu savunanlar yanında, 1910'lu yıllarda Henry Ford'un otomobil üretiminde yaptığı çalışmaların da yeniden yapılanma olarak nitelenebileceğini öne sürenler bulunmaktadır.<sup>33</sup>

Bazı endüstri uzmanları, yeniden yapılanma sürecinin, birkaç yıl önce çeşitli metodolojilerin bir karışımı olarak başladığını öne sürmektedirler. Diğer bir grup ise, yeniden yapılanma ile ilk kez 1980'lerde, Amerikan otomotiv sektörünün Japon rakiplerince hezimete uğrayarak, araba tasarımını *montaj hattı otomasyonu* ile bütünleştirmeye başladıkları tarihlerde karşılaşıldığını savunmaktadırlar. Tüm bu görüşlerin ışığında yeniden yapılanmanın uzun bir geçmişi olduğu da düşünülmektedir. Bilimsel yönetim düşüncesi ile başlayan ve bugünün çağdaş yönetim düşüncelerine dek uzanan süreç, yeniden yapılanmayı oluşturan yapı taşlarının hazırlayıcısıdır. Süreç tasarımı ve işin bilimsel olarak ele alınması *Frederic Taylor*'a dek uzanır. (1856-1915). Organizasyon yapı ve dinamiklerinin önem kazanması, Henri Fayol (1841-1901), Alfred P. Sloan (1875-1966) ve Peter Drucker'e uzanan bir yol izler. Bilgi ve ölçüm sistemleri, George Siemens tarafından ortaya atılmıştır. Son olarak, *müşteri-odaklılık* kavramının Robert E. Wood (1879-1969) tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür.

Bu tarihsel perspektif bizlere geçmişte yaşanan deneyimlerin, organizasyon düşüncelerinin, yeniden yapılanma sürecini oluşturan temel ilkelere götürdüğünü ve önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Bir kavram olarak yeniden yapılanma (Reengineering) ise ilk kez 1890 yılında Michael Hammer tarafından ortaya atılmıştır. Ancak yeniden yapılanmanın bir organizasyon yaklaşımı olarak netlik kazanmasına

<sup>32</sup> Seymen, a.g.e., s.14.

<sup>33</sup> Aynı, s.14.

ilişkin örnekler çok yakın bir dönemin ürünüdürler. IBM Credit, Kodak, Pepsi Co., ITT Sheraton, Ritz Carlton, Radisson SAS gibi çeşitli faaliyet alanlarında çalışan büyük işletmelerin yeniden yapılanma yardımıyla önemli gelişmeler sağlaması, bu yaklaşımın dikkat çekmesine neden olmuştur. Sözü edilen büyük ve başarılı işletmelerin, yeni düzenlemeler sayesinde kısa sürede elde ettikleri çarpıcı gelişmeler sayesinde, bu işletmelerin gerçekleştirdikleri yeniliklere ilişkin ortak noktaların bulunması sonucuyla yeniden yapılanma tanımına, ilke ve yöntemlerine ulaşıldığı düşüncesi daha yaygındır.<sup>34</sup>

## 2. ORGANİZASYON TEORİLERİNE GÖRE YENİDEN YAPILANMA

Yeniden yapılanma süreci, hiç şüphesiz geçmişe dayanan, geliştirilmeye çalışılan ve üzerinde mantalitelere yürütülen bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında yeniden yapılanma sürecinin bilinen organizasyon teorilerindeki yerini anlatmadan geçmek hatalı olacaktır. Bu teoriler şunlardır:<sup>35</sup>

### 2.1. Klasik Teori Açısından Yeniden Yapılanma

Klasik teori, gerek yönetim, gerekse organizasyon açısından bilim dünyasında ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Daha önceki düşünceleri de büyük ölçüde etkileyen klasik teori, 1880-1940 yılları arasında etkili olmuş bir akımdır. Öncülüğünü Frederic Taylor, Henry Fayol ve Max Weber'in yaptığı klasik teori akımının temelinde, insanların ekonomik çıkarları peşinde, rasyonel hareket ederek daha fazla ve verimli çalışacakları inancına sahip olma düşüncesi yatar.

Klasik teorinin iki ana fikir etrafında toplandığını söylemek mümkündür. Taylor'un yaklaşımı, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl daha etkin bir şekilde kullanılabileceği ile ilgilenirken, Fayol ve Weber, biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması üzerinde durmuşlardır.<sup>36</sup> Her üç yaklaşımında ortak fikirleri şunlardır:

<sup>34</sup> Hammer, a.g.e., s.4.

<sup>35</sup> Seymen, a.g.e., s.28.

<sup>36</sup> Aynı, s.29.

- Klasik teori, organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuş, insanın ancak maddiyat kurulduktan sonra ele alınacağını savunmuştur.
- Klasik teoriye göre insan, otomatik bir canlıdır. Ancak kendisine söyleneni yapan pasif bir unsurdur.
- Klasik teori mevcut organizasyon sisteminin iç dinamikleriyle uğraşmış dış şartlar ve organizasyonlara nasıl uygulayabileceği üzerinde durmamıştır.

İşgörenlerin tamamıyla akılcı iktisadi düşünen birer insan olarak ele alınması, organizasyonların birer makine ve insanın da bu makinenin bir parçası olarak görülmesi, klasik teorinin en çok eleştirilen noktasıdır. Klasik teoriye göre işletmelerde gerçekleştirilen işlerin tümü, kendilerini oluşturan görevlere yani en küçük unsurlara ayrılarak incelenmeli ve bu inceleme tamamen bilimsel olarak gerçekleştirilmelidir. Diğer yandan her parçanın ayrı bir işgören tarafından yapılması esastır. Bu durum, tüm işgörenlerin kendilerine verilen işleri yerine getirebilmesi için o konuda eğitilip uzmanlaşmasını sağlar.

1980'lerden sonra iş hayatında meydana gelen değişimler sayesinde klasik teorinin öngördüğü *her işe bir adam* düşüncesi, önemini kaybetmeye başlamıştır. Artık birden fazla işi tek başına yapabilen, düşünen, proje üreten, yöntem geliştirebilen, üretim alanında herhangi bir problemle karşılaştığında bunu kendi başına çözüp sonuca ulaşabilen, yaratıcı, dinamik, esnek biçimde düşünebilen insanlara gereksinim vardır. Yeniden yapılanma anlayışında bu yöndeki çalışmalar farklı bir özellik taşımaktadır. Öncelikle değişik özelliklere sahip işlerin tek grup altında birleştirilmeleri, yani süreçler söz konusudur ve işlerin yapılma sırası yapay bir zorlanmadan çok, kendi doğal sırasını izler.<sup>37</sup>

Yapılan işlerin en küçük parçalara bölünmesi ve bu parçaların her birinin o işte uzman kişilere verilmesini, organizasyonel yapıda bölümlere ayırma düşüncesinin de temelini oluşturur. Buna karşılık yeniden yapılanmada iş çatısının temelini *süreçler* oluşturur. Standartlaştırma, klasik teori felsefesinde önemli bir yere sahiptir. Buna göre

<sup>37</sup> Cemil Şenelli, "Değişim Mühendisliği ve Arçelik A.Ş.de Uygulaması" (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sos.Bil. Enstitüsü, 1997), s.93.

her biri bilimsel açıdan incelenen görevlerin, iş parçalarının incelenip nasıl daha verimli bir optimal kullanılacağı, bu görevleri yapan personelin nasıl davranmaları gerektiği araştırılmalı, sonuçta en iyi yöntem bulunarak standart hale getirilmelidir.<sup>38</sup>

Ekonomik rasyonellik, klasik teori çerçevesinde, kaynakların etkin kullanımı, kullanılmayan iş parçalarının tekrar ekonomik ivmeye itilmesi gerekir. Bu açıdan işin yapılması esnasında kullanılan süreçlerin de rasyonel olması gerekir. Klasik teori, işletmenin tüm organizasyonlarının en iyi standartlara kavuşturulması için oluşturulan bürokratik yapıların etkinlikleri arttıracığı ve bu yaklaşıma her organizasyonun ihtiyacı olduğunu savunur. Görüldüğü gibi klasik teori, ağırlıklı olarak mühendislik alt yapısına dayalıdır. İşgören etkinliği ve örgütsel verimliliğin anahtarını, etkin bir iş tasarımı, gerekli teşviklerin kullanılması ve etkin bir yönetim fonksiyonunun varlığı şeklinde somutlaştırır.

## 2.2.Neo-Klasik Teori Açısından Yeniden Yapılanma

Klasik teorinin ardından yayılan neo-klasik teori, 1940-1960 yılları arasında popüler olmuş, geniş kitleler tarafından kabul görmüştür. Elton Mayo, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Chris Argyris gibi ünlü savunucuları vardır. Neo-klasik teori, aslında klasik teorinin ilkelerine dayanmasına rağmen onun eksiklerini tamamlamak ve aksayan yönlerine tepki amacıyla geliştirilmiştir.<sup>39</sup> Neo-klasik teori, klasik teorinin eksik bıraktığı *insan* unsuru üzerinde durur. Bu teorinin ana fikri, her organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, organizasyon yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları tanımak olarak özetlenebilir.

Klasik ve neo-klasik teori arasındaki belirgin farklar şunlardır:

- Klasik teori, *insan* faktörünü bir veri olarak görürken, neo-klasik teori insanı organizasyon üzerinde önemli bir misyon yüklenmiş değişken olarak görür.

<sup>38</sup> Metin Göker, **2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma** (İstanbul: Tugiad Yayınları, 1996), s.91.

<sup>39</sup> Seymen, a.g.e., s.36.

- Klasik teori, iş verimliliği ve gerçekçilik kavramlarını savunurken, neo-klasik teori insan davranışları, motivasyonu, karar verme kavramları üzerinde durmuştur.
- Akılcı, iktisadi insan modelini benimseyen klasik teorinin aksine, neo-klasikçiler sosyal insan modelini benimsemişlerdir.

Neo-klasik teoriye göre, işletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşulları çok önemli değildir. Önemli olan sistemin devamıdır. Ayrıca verimlilik kadar, çalışanların tatminine de önem vermiş, bu nedenle *iş bölümünün*, iş tatminini azaltıcı yönlerini de göz önüne almıştır. Aşırı derecede iş bölümünün, işi monoton ve anlamsız hale getireceğini ve çalışanları psikolojik bakımdan etkileyerek iş tatminini ve verimliliği azaltacağı görüşünden hareketle neo-klasik teori, işlerin genişletilmesi (job enlargement) eğilimini ortaya çıkarmıştır.<sup>40</sup>

Klasik teori; bölümlere ayırma, koordinasyona yardım ve denetimi kolaylaştırmak amaçlarını güder. Neo-klasik teoride ise, bu konuda önemli gelişmeler kaydedilmiş olup, en büyük farklılık fonksiyonel ölçüte göre bölümlendirmeye rağbet edilmesidir. Neo-klasik teori, sosyal insan modelini benimser. Bu açıdan işletmeler sosyal bir sistemdir, insan da bunun sistemidir. Kurallara uyan işgörenler değil, kendi kurallarını yaratan işgörenler ister. Yönetim alanı geniş tutulmalı, her türlü yeniliklere açık olmalıdır. Çalışanların iş tatmini önemlidir. Bunun için işin basitleştirilmesine çalışılır. Değişik niteliklerdeki işler, tek bir iş grubu içinde birleştirilir.

Görüldüğü gibi organizasyon düşüncesine, beşeri boyutta çok önemli kavramlar ve yenilikler kazandırmış olan neo-klasik teorinin yeniden yapılanmanın üzerindeki etkileri oldukça çoktur. Bu teoriyi oluşturan ve klasik teoriden ayrıldığı noktaların altını çizen tüm ilkeler, görüşler ve varsayımlar, yeniden yapılanmanın özünü oluşturan temel ilkelere önemli katkılar sağlamıştır. Aralarındaki en çarpıcı benzerlik, her iki düşüncenin de sonuçta daha yüksek düzeyde işgören tatminini ve yaratıcılığı benimsemesidir.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Şevki Özgüner, **Küresel Rekabet Ortamında KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması**, (İstanbul: Dış Ticaret Dergisi, Sayı 17, 2000), s. 45-69.

<sup>41</sup> Seymen, a.g.e., s.43.

### 2.3. Modern Teori Açısından Yeniden Yapılanma

Modern teori, 1960-1980 yılları arasında yapılan çalışmalar neticesinde oluşturulmuştur. Özet olarak insan unsurunu ele almakla bütün organizasyon sorunlarının çözüleceğini savunur. Modern teori, organizasyon düşüncesine şu katkıyı getirmiştir; Değişen koşulların, yönetimde başarıya ulaşabilmek için değişen kavram ve davranışları gerekli kılması nedeniyle her organizasyonun içinde bulunduğu çevre koşullarından hareketle farklı bir yapılanmaya gitmesinin daha olumlu sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Modern teori, *Sistem Yaklaşımı* ve *Durumsallık Yaklaşımı* olarak iki farklı çerçeveden oluşmaktadır.<sup>42</sup>

#### 2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Modern teorinin özünü oluşturan sistem yaklaşımı, organizasyonları birbiriyle ilişkili ve birbirini etkileyen alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak ele alır. İşletme sistemini oluşturan tüm alt sistemler organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar alma mekanizmalarıyla birbirlerine bağlı durumdadırlar. Sistem yaklaşımı, kendisinden önce gelen teori ve yaklaşımlara rakip olmaktan çok, onlara yeni boyutlar özellikler getirmiş ve kendisinden sonra gelen, günümüzde de varlıklarını sürdüren çağdaş yaklaşımları önemli derecede etkilemiştir. Sistem yaklaşımı, yöneticilerin tüm organizasyonun amaçlarını, bir bütün olarak ele almalarını gerektirir. Bu amaçla işletmenin dış kaynaklardan edinilen bilgiler yardımıyla bu amaçlar irdelenir ve ana sistemin ihtiyaçları belirlenir. Daha sonra bu ihtiyaçların temini için aralarında iyi uyuyabilen çeşitli alt sistemler belirlenir ve geliştirilir. En son aşama olarak ana sistemin amaçları ile alt sistemlerin sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarıyla uyumunu sağlamak üzere gözden geçirilmeleri ve yeniden değerlendirmelere tabi tutulmalarıdır.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Aynı, a.g.e., s.44.

<sup>43</sup> Aynı, s.45.



Sistem yaklaşımı, yalnızca mevcut olanı analiz etmeye ve çözümlenmeye yönelik olduğu, başka bir deyişle, içinde bulunulan anı ve durumu inceleme konusu yaptığı gerekçesiyle eleştirilmelidir. Bu yaklaşımda, sistemin genel olarak geçmiş ve gelecekte olan bağların zayıf olduğu öne sürülebilir. Sistem yaklaşımına göre, ana sistemi oluşturan alt sistemlerde meydana gelen herhangi bir gelişme, diğerlerini de değiştirecek en azından büyük ölçüde etkileyecektir. Bu da, sorumsuz ve ölçsüz değişmelerin hem sebebi hem de sonucu olacağı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Her alanda sürekli, çoğu kez öngörülmeven değişimlerin beraberinde büyük sorunlar getirebileceği savunulmaktadır.

### 2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Organizasyonların içinde buldukları durumlara ve çevre koşullarına göre organizasyon biçimlerini ve sistemlerini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her organizasyonun durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklıdır. Bu nedenle her organizasyon kendine özgü bir yönetim biçimine ve organizasyonel ilişkiler sistemine gereksinim duyar. En iyi denilebilecek bir yönetim biçimi, organizasyon yapısı, kural kaide ve politika yoktur.<sup>44</sup>

Durumsallık yaklaşımında en çok üzerinde durulan konu *teknoloji ve çevre* faktörleridir.<sup>45</sup> Dolayısıyla bu iki faktörden hareketle, en iyi ve en uygun organizasyon yapısını sadece belirli ilkeleri uygulamakla değil, bu ilkeleri işletmelerin kullandığı teknoloji ve iletişim içinde buldukları çevre faktörleri ile ilişkilendirerek durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebileceği görüşü hakimdir. Diğer yandan durumsallık yaklaşımı, organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Dolayısıyla bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki işlemler, bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla olan ilişkilerini inceleme konusu yapar. Bu

<sup>44</sup> Aynı, s.50.

<sup>45</sup> Tamer Korel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001), s.105.

yaklaşımında sorun, organizasyon yapısını etkileyen durum ve koşulların ne olduğu bunların nasıl incelenebileceğidir.

Durumsallık yaklaşımının organizasyon düşüncesine getirdiği en önemli katkı, değişik durum ve koşulların, yönetimde başarıya ulaşabilmek için değişik kavram, teknik ve davranışları gerekli kılması; dolayısıyla her organizasyonun kendi içinde bulunduğu çevre koşulları ve bu koşulları etkileyen tüm unsurlardan hareketle kendi dinamiği içerisinde farklı bir yapılanmaya gitmesinin daha olumlu sonuçlar vereceği tezidir. Bu düşünce yapısı, günümüze damgasını vuran önemli bir gelişme olmuştur.

#### **2.4. 1980 Sonrasında Oluşan Gelişmeler Işığında Yeniden Yapılanma**

Organizasyon düşüncesinde, özellikle 1990'lı yıllarda önemli derecede gelişmeler olmuştur. Yeni görüşler ortaya atılmış ve bu tezlerin hararetle savunulduğu yıllar olarak hafızalara geçmiştir. Bu anlayışın temelinde, tüm dünyada insana verilen önemi ve insan kaynağının geliştirilmesine yönelik çalışmaların artması yatmaktadır. Öte yandan, uluslararası rekabetin aldığı boyut, tüm işletmeleri kaynak temininden pazarlamaya, para ve iş gücü tedarikinden rakiplerin kim olduğunu araştırmaya dek tüm konularda dünya düzeyinde düşünmeye ve karar vermeye zorlamıştır.

Tablo 2, 1970'lerden bugüne rekabetin gösterdiği değişim sürecini gözler önüne sermektedir. 1970'li yıllarda, ürün karakteristiği, rekabette belirleyici bir unsurken, son 25 yıl içerisinde bunlara kalite ve yenilik, hız, esneklik ve hizmet unsurları eklenmiştir.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Aynı, s.266.

Tablo 2. Son 25 Yılda Rekabetin Değişimi

	1970'li Yıllar		Bugün	Yarın
<b>Rekabet Tabanı</b>	- Ürün Karakteristiği	- Fonksiyon - Maliyet	- Kalite - Yenilik	- Hız - Esneklik - Hizmet
<b>Rekabet unsuru</b>	- Fonksiyon - Maliyet	- Fonksiyon - Maliyet	- Hız - Esneklik - Hizmet	- Pazar Hacmi - Farklılaştırma - Mükemmellik

Seymen, 2000.

### 3. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN PLANLANMASI

Her işletmenin organizasyon yapısı farklıdır. Bu farklılık, yöneticiden, sistemden, birikimden ve çalışanlardan kaynaklanabilir. İşte bu farklılık, yeniden yapılanma sürecinin de farklı olmasına neden olur. Öncelikle kabul görmüş küresel aşamalar ele alınmalıdır.

#### 3.1. İşletmenin Yeniden Yapılanmaya Hazırlanması

İşletmelerin yeniden yapılanmaya hazırlanabilmeleri için öncelikle organizasyon içindeki çalışanların değişime karşı koymamaları gerekir. İnsanların iş hayatlarında radikal değişiklikler olacağı fikrini kabul etmeleri sanıldığı kadar çabuk gerçekleşmez.<sup>47</sup> Bu, yeniden yapılanmanın başından sonuna kadar uygulaması gereken bir eğitim ve iletişim kampanyasıdır. Yeniden yapılanma, ihtiyaç olduğunun anlaşılmasıyla başlanan ve yeniden yapılanmadan geçirilmiş süreçler yerli yerine oturana dek sona ermeyen bir mücadeledir.<sup>48</sup>

Deneyimler göstermiştir ki, değişim mücadelesinden başarılı olarak çıkan işletmeler, yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyaç hakkında en açık mesajları üretebilen

<sup>47</sup> M. Hammer ve J. Champy, **Reengineering The Corporation** (USA: Harper Collins Publishers, 1993), s.35.

<sup>48</sup> Hammer, a.g.e., s.137.

işletmelerdir. Bu işletmelerin üst düzey yöneticileri, organizasyonlarında çalışan elemanlara iletmeleri gereken iki ana mesajı oluşturup söze dökmekle başarılı olmuşlardır. Bu mesajlar şunlardır:

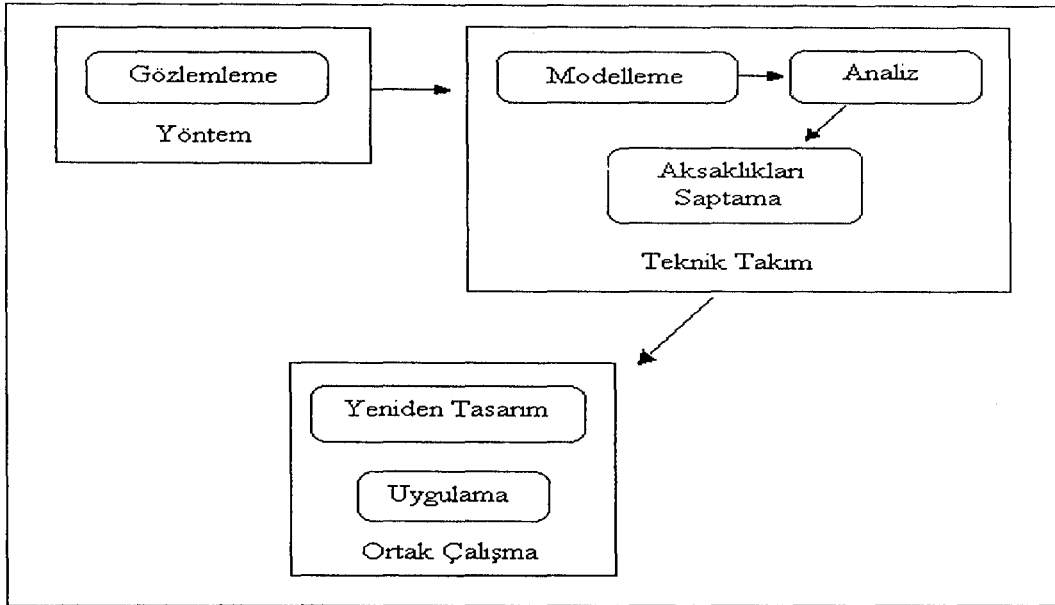
- İşletme olarak bulunduğumuz yer budur ve bu yerde kalmayacak oluşumuzun nedeni şudur.
- Bizim işletme olarak olmamız gereken şey işte şudur.

İlk mesaj, değişim için zorlayıcı bir savunmayı içermektedir. İşletmenin ayakta kalabilmesi için yapılanmaya gerçekten ihtiyaç olduğundan ciddi bir mesaj iletilmelidir. İkinci mesaj ise, çalışanlara hedef göstermesi açısından önemlidir.

Yeniden yapılanmaya işletme içinde bir sahip çıkarı, bir *koruyucusu* olmalıdır. Proje koruyucusunun statüsü, yeniden yapılanmanın kapsamını da belirler. Yönetim kurulu başkanı sahiplenmiş ise, proje tüm şirketi kapsar. Bir daire başkanının sahiplendiği yeniden yapılanma projesinin kapsamı, o daire ile sınırlıdır. Aksi durumlarda sorunlar çıkar. Yönetici, yeniden yapılanma projesini devreye sokmadan önce dört aşamadan geçirir: *farkına varma, merak, ilgi, inanma*. Yöneticilerin büyük bir kısmı farkına varma veya merak aşamasındadır.<sup>49</sup> Üst düzey yöneticinin yeniden yapılanma projesini sahiplenmeye karar vermesinden sonraki adım, diğer üst düzey yöneticiler arasında da bir uzlaşmanın sağlanmasıdır. Bu aşamada, üst düzey yöneticilerle (anahtar oyuncularla) bir *workshop* düzenleyerek yeniden yapılanma projesini tamamlamak gerekir. Bir günlük bu çalışma toplantısına, projeyi sahiplenen yönetici, süreçlerinin olası sahipleri ve yönlendirici katılır. Çalışmanın amacı, yönetim kurulunu bilgilendirmek, projenin hedef ve önceliklerini belirlemek, projenin uzun vadeli olmasını sağlamaktır. Buraya kadar anlatılan yeniden yapılanma süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

---

<sup>49</sup> C.Nebel Eddystone, "Reengineering The Hotel Organization", ( *The Cornell Hotel and Restaurant Adm.Quarterly*, Vol.35 No.5 , 1994), s.83.



Şekil 6. Yeniden Yapılanma Süreci  
Özfiliz, 1995.

Şekil 6'ya göre yeniden yapılanma sürecine giren işletmeler, her şeyden önce makro hedefleri belirleyerek alt yapıyı oluşturmaları gerekir.<sup>50</sup> Bunun için işletmedeki iş prosedürleri bir süre gözlemlenerek yöntem belirlenir. İkinci adımda belirlenen yöntem çerçevesinde, işletme içinde bir bölümde model çalışması yapılır ve sonuç analiz edilir. Bu çalışmanın amacı, yeniden yapılanmanın bir pilot bölgede uygulanarak işleyişi takip etmektir. Sonuçta da ortak çalışmayla uygulamaya geçilir.

### 3.2. İşletmenin Yeniden Tanıtılması

İşletmenin yeniden tanıtılmasındaki amaç, müşteri odaklı bir modelin geliştirilmesidir. Öncelikle müşteri, süreç, performans, başarı, katma değer yaratan etkinlikler, organizasyonun süreç haritası, kaynaklar, hacim, sıklık ve yeniden yapılanmada uygulanacak süreçlerin seçimi belirlenmelidir.

<sup>50</sup> Aysun Özfiliz, "Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Reengineering)" (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bil. Enst.,1995), s.92.

Misyon, bir organizasyonun sahip olduğu kolektif bilgi ile çeşitli üretim becerilerinin koordinasyonundan oluşan süreçler ve teknolojik kapasitenin bütünleşmiş haline denir. Başka bir ifadeyle misyon, bir organizasyonun içine yerleşmiş, yani onunla bütünleşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanmasına olanak veren veriler, yöntemler ve araçlar bütünüdür.

Bir işletmenin hangi işin içinde olduğu veya ekonomide ya da toplumda hangi fonksiyonu gerçekleştirmeye çalışıldığını açıklayan misyon ifadesini belirlemede üç temel sorunun yanıtlanması gereklidir:<sup>51</sup>

- 1- Öz yeteneklerini kullandığında işletme hangi fonksiyonu yerine getirmektedir?
- 2- Bu yetenekleri kimin için kullanmaktadır?
- 3- İşletme, itici gücünü nasıl kullanmaktadır?

Tüm yeniden yapılanma projelerinin temelinde mutlaka yeni bir vizyon geliştirme kavramı yatmaktadır. İşletme yeniden tanıtılırken farklı ve çarpıcı bir vizyonun kullanılması gerekmektedir. Vizyon geliştirmek; ileriye görmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre de işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirlemektir<sup>52</sup>. Vizyon geliştirmek için geniş çaplı, uzun vadeli ve global düşünebilen bir bakış açısına sahip olmak, ülke içindeki ve dışındaki sosyal ve ekonomik gelişmeleri yakından izleyerek özümleyebilmek, bu gelişmelerin işletme için ne gibi fırsatlar yaratabileceğini, öte yandan ne gibi tehditler oluşturabileceğini görebilmek ve müşteriye yakın olma kavramını iyice anlamak gereklidir.

İşletmenin yeniden tanıtılması sürecinde, stratejik bir planlamanın da gerçekleştirilmesi şarttır. Stratejik planlama genel olarak, işletme kaynaklarını her zaman dilimine yönelik olarak, işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda, işletme fırsatlarına tahsis edilmesini öngören bilinçli ve organizasyonel bir karar ve seçim sürecidir.<sup>53</sup> Bu tanımdan hareketle yeniden yapılanma yönünde başlatılacak köklü bir değişim öncesinde, üst yönetimin organizasyonu, geliştirilen vizyona ulaştıracak bir

<sup>51</sup> Seymen, a.g.e., s.96.

<sup>52</sup> Özgener, a.g.e., s.49.

<sup>53</sup> Koçel, a.g.e., s.102.

stratejik planlama yapması gerektiği açıktır. Uzun vadeli planlama olarak da adlandırılabilen stratejik planlama yardımıyla, geleceğe dönük değişim planlarının geçerli tahminler üzerine oluşturulabilmesi ve tüm yöneticilere uzun vadeli bir yön çizebilmesi söz konusu olur.

### 3.3. Organizasyonel Birimlerin Oluşturulması

Şirketlere yeniden yapılanmayı uygulamak, şirketlerin değil insanların işidir. Yeniden yapılanmanın *ne* lerini incelemek kadar *kim* leriyle de ilgilenilmesi gerekir. Şirketlerin yeniden yapılanmayı gerçekte uygulayacak kişileri seçme ve organize etme teknikleri bu çalışmanın başarıya ulaşmasının anahtarıdır.

Yeniden yapılanmayı uygulayan işletmelerde, yapılan çalışmalar sonucu aşağıda belirtilen rollerin tek başlarına ya da kombinasyonlar halinde ortaya çıktıkları görülmüştür.

#### 3.3.1. Lider

Tüm yeniden yapılanma çalışmalarını onaylayan ve motive eden üst düzey yöneticidir. İşletmenin yeniden yapılanma süreci içindeki tüm ihtiyaçlarını karşılayan, tüm organizasyonları yöneten, oluşturan ve denetleyen görevlidir. Ayrıca, organizasyonun tersine dönmesini sağlayacak ve insanları yeniden yapılanmanın getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek kişidir. Genellikle bir üst düzey yönetici, liderlik görevine atanmaz. Bu, insanın kendisini seçip atadığı bir roldür. Bu rolü gerçekleştirebilecek etkiye sahip birisi, şirketi yeniden oluşturma, kendi iş alanının en iyisi haline getirme ve en sonunda şirketteki her şeyi doğru hale getirme tutkusunu içinde hissettiğinde yeniden yapılanmanın lideri olacaktır.

### 3.3.2. Süreç Sahibi

Yeniden yapılanmanın belirli bir sürece uygulanması sorumluluğunu taşıyan süreç sahibi, prestijli, güvenilir ve şirket içinde etkili, genellikle çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yönetici olmalıdır. Liderin işi, yeniden yapılanmanın büyük çapta uygulanması ise, süreç sahibinin işi de küçük çapta, yani her bir süreç seviyesinde uygulanmasını sağlamaktır.

### 3.3.3. Yeniden Yapılanma Ekibi

Yeniden yapılanmada gerçek iş, ekip üyeleri tarafından yapılır. Fikirleri ve planları üreten ve genellikle gerçeğe dönüştüren bu ekibin üyeleridir. Ekip, 5-10 kişi arasında olmalıdır. Her ekipte iki tür birey bulunur; içindekiler ve dışındakiler. İçindekiler, yeniden yapılanmanın uygulanacağı sürecin içinde çalışmakta olanlar diye tanımlanmakta ve bunlar sürecin içindeki çeşitli işlevlerden gelmektedirler. Süreci ya da sürece ilişkin kendi işlerine karşılaştıkları parçaları bilirler. Dışındakiler ise, ekip içerisinde görev almayan profesyonel firmaların elemanlarıdır. Bunlar sürece, bilir kişi sıfatıyla destek verirler.<sup>54</sup>

### 3.3.4. İdare Komitesi

İdare Komitesi, yeniden yapılanma yönetiminin organizasyonunda, isteğe bağlı olarak yer alabilir. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir topluluk olan idare komitesi, genellikle süreç sahiplerini de içerir, ama onlarla kısıtlı değildir. Komite, organizasyonun genel yeniden yapılanma stratejisini planlar. Bu gruba lider, başkanlık etmelidir. Bireysel süreçler ve projelerin kapsamın aşan konular idare komitesine gelir.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Scymen, a.g.e., s.114.

<sup>55</sup> Aynı, s.115.



### 3.3.5. Çar

İşletme içinde yeniden yapılanma teknikleriyle araçlarını geliştirmekten ve şirketin ayrı yeniden yapılanma projelerinin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu bireydir. Çar, lidere bağlı yeniden yapılanma personelinin başkanı olarak işlev görür. Çarın iki görevi vardır: her bir süreç sahibi ile yeniden yapılanma ekibini destekleyip çalışabilmelerini sağlamak ve yeniden yapılanma faaliyetlerini koordine etmektir.

### 3.4. Eğitim Faaliyetlerinin Organizasyonu

Yeniden yapılanmanın başarılı yürütülmesi için sadece iyi bir organizasyon ve planlama yeterli değildir. Bunun yanında sürekli bir eğitim ve yetiştirme faaliyetleri, hizmet içi eğitimleri yapılması gerekir. Ayrıca yeniden yapılanma sonuçta bir yeniliktir. Bu yeniliğe ayak uyduramayan, benimsemeyen personeller olacaktır. İşte bu personelin direncini kırabilmek için onların eğitimleri gerekecektir.

## 4. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARI KOŞULLARI

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, gerçekleştirilen yeniden yapılanma faaliyetlerinin çok büyük bir bölümü başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Yeniden yapılanma projeleri, çeşitli koşullar yerine getirilerek gerçekleştirildiği takdirde işletme çarpıcı bir gelişim ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Yeniden yapılanma projeleri, çeşitli koşullar yerine getirilerek gerçekleştirildiği takdirde işletmeye çarpıcı bir gelişim ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu konuda yeniden yapılanma projelerinde başarının yakalanabilmesi için yerine getirilmesi gereken koşullar şunlardır:

### 4.1. Bütünsel Bir Yeniden Yapılanmaya Bağlılık

Yeniden yapılanma çalışmalarının genelde başarısızlıkla sonuçlanmasının nedeni, aslında yeniden yapılanma girişimlerine asla başlanılmamış olmasıdır. Bir

yeniden yapılanma çabası içerisinde bulunduğunu iddia eden işletmelerin büyük bir bölümü aslında bir onarım süreci içerisindeyler. Bu çaba aslında var olan stratejilerini ve yapılarını zora sokan problemleri *düzeltilme* çabasıdır. Tabii ki, her başarılı yeniden yapılanma çalışması, tamamen yeni bir *strateji-yapı-süreç* paketine olan bağlılıkla başlamayabilir. Tek bir probleme yönelik bir girişim ile de başlayabilir. Buna rağmen, başarılı işletmeler karşılaştıkları durumun sadece problem çözmekten ibaret olmadığını farkına çok çabuk varırlar. Belirlemekte oldukları problemlerin ancak bütünsel bir yeniden tasarım çabası ile ortaya konulabilecek daha derindeki bir takım düzensizliklerden kaynaklandığını göreceklerrdir.

Başarısız işletmelerde ise süreç, asla problem çözme ve onarımın ötesine geçmez. Bu tip işletmelerin yöneticileri, geçmişte öğrendikleri iş yapma biçimleriyle hareket ederler. Göreceli istikrar dönemlerinde, problem çözme çalışmaları ve bir takım ince ayarlar işletmeye fayda sağlayabilir. Bununla birlikte, temel çevresel değişimlerin yaşandığı bir dönem içerisinde aşamalı değişimler genellikle yeterli olmayacaktır. Gerçekte, bu tür durumlarda uygulanan yama niteliğindeki onarım çabaları, yalnız çalışmamakla kalmayacak aynı zamanda da belirsiz olacaktır ve uyumsuzluğu derinleştirecektir.<sup>56</sup>

Genellikle yöneticiler, belirtileri tedavi etmeye odaklanırlar. Çünkü ellerinde bu sorunlar için hazır çözümler bulunmaktadır. Ancak, belirtilerin kaynağı olan problemleri görmekte zorlanırlar. Gerçekte pek çok yönetici, hiçbir zaman tam anlamıyla çalışan sağlıklı bir sistem görmemiştir. Bu nedenle kendi sistemlerinin nasıl ve neden özürlü olduğunu anlamakta güçlük çekerler.

---

<sup>56</sup> <http://medisat.eng.emu.edu.tr/reengineering1.htm> (25 Ocak 2002).

## 4.2. Açık Bir Vizyon ve Destekleyici Bir Yapı

Problem çözme faaliyetleri ile meşgul olan yöneticiler, ne geniş çaplı yeni bir stratejik vizyon, ne de temel bir yeniden uyumlaştırma bulma çabasına girmezler. Bununla birlikte, yeniden yapılanma üzerine odaklanmış yöneticiler için bile, bütün parçaları bir araya koymak son derece zor olabilir.<sup>57</sup>

Stratejik vizyonlara ulaşabilmek kolay değildir. Etkin stratejiler, işletmenin pazarını güçlendirir ve işletmenin sahip olduğu veya etkin bir pazar duyarlılığı yaratmak için bir araya getirebileceği kendine özgü kaynaklarını ve yeteneklerini birleştirir. Örneğin Hilton oteller zinciri, yalnızca olgunluğa ulaşmış olan yerli otelcilik endüstrisinin rakipleri karşısında geri kaldığını görmekle kalmamış aynı zamanda da yeteneklerine odaklandığı takdirde pazarı yeni alanlara taşıyabilecek mükemmeliyete de sahip olduğunu anlamıştır.

Genelde görülmüştür ki, işletmelerin yeniden yapılanma süreçlerinde yarattıkları strateji ve yapılarda bir eksiklik vardır. Normal olarak işletmeler, önemli yeniden tasarım özelliklerini terk etmek istemezler, çünkü bu içsel veya dışsal uyumu bozabilir. Bu tür ihmallerin birkaç nedeni vardır. En önemlileri arasında önceki taahhütlerin gücü ve yönetsel inançların katılığı sayılabilir. Stratejik olarak, işletmeler için verimsiz bile olsa, pazar girişimlerinin terk edilmesi son derece zordur. Çünkü başarının her an yakalanabileceği umudu hala vardır ve kaynakların yeniden tahsis edilmesi, önceki hataların kabul edilmesi demek olacaktır. Buna rağmen stratejik değişimler kadar zor olmakla birlikte, temel yapısal değişimlerin gerçekleştirilmesi daha zor olabilir.

## 4.3. Stratejinin Öncelikle Belirlenmesi

Robert M. Tobasko, öncelikle yapılması zorunlu olmayan işlerde düzeltme yapılmaması gerektiğini savunmuştur. Bu durumda öncelikli iş sahası içerisinde yer alınacağına ve nasıl para kazanılacağına karar verilmelidir. Yeniden yapılanma,

---

<sup>57</sup> Aynı, s. 4.

faaliyetlerle ilgilidir. Sadece strateji, faaliyetlerin durumu ile ilgili bilgiler verebilir. Yeniden yapılanma hareketinin ilk kahramanlarından birisi Mutual Benefit Life'dir. New Jersey kökenli sigorta şirketi, politikalarını ortaya koyma ve uygulama biçimini zekice yeniden tasarlamıştır.

Strateji olmaksızın girilen yeniden yapılanma faaliyetleri, işletmeyi pazar ile ilişkisi olmayan bir maliyet düşüşüne taşır. Bu da işletmeyi zarara sokacaktır. Boston Consulting Group'tan Thomas M. Hout şöyle demiştir: *“Eğer tek amaç değer arttırmak değil de, maliyet düşürmek ise, işletme istenilen şekilde çalışmayacaktır. İnsanlar işletmeden ayrılacaklar ve daha sağlıklı bir bölümde sığınak bulma peşine düşeceklerdir.”*<sup>58</sup>

#### 4.4. Üst Yönetim Liderliği

Yeniden yapılanma, çapraz fonksiyonel bir yapıdadır. Konaklama işletmelerine yapılan hizmet talepleri, yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve muhasebe bölümlerinin ortak çalışmasıyla karşılanır. Her üç bölüm, süreci yeniden yapılandırmak üzere çaba gösterirler. Başarı, bu üç fonksiyonun birbirine bağlanması bile mümkündür.

Yeniden yapılanma, bir süreci baştan sona ve yukarıdan aşağı denetleme yetkisine sahip olan kişiler tarafından yönetilmelidir. Hammer, *“Tepedeki kişinin sağlam bir yumruğu olmalıdır. Çünkü çok fazla insanın darbe alması gerekecektir.”* demiştir. Bu nedenle *Yeniden yapılanma çar*'ı bölüm başkanı, şef ya da bilgi sistemlerinden sorumlu yönetici değildir. Ancak genel müdür, operasyonlardan sorumlu genel müdür yardımcısının dengidir. *Lider*, tüm ilişkili bölümlerden toplayacağı tepe yönetiminin gözden çıkaramayacağı çalışanlardan ve insan kaynakları, bilgi sistemleri gibi bölümlerden gelen üst düzey yöneticilerden oluşan temel bir takım yaratma gayretinde olmalıdır.

<sup>58</sup> Thomas A. Stewart, *Reengineering*. (New York: The Hot New Managing Tool, Fortune, 1993), s.35.

#### 4.5. Dıştan İçe Doğru Tasarım Tekniği

Yeniden yapılanmanın temel noktası ve gücü, başladığı temiz ve beyaz bir sayfadadır. Bu sayfanın doldurulmasına müşterilerden başlanır. Doğru soru, *onlarla ne yapmak istiyoruz?* değil; *onlar bizimle ne yapmak istiyorlar?* dır. İşletme içerisinde çok boyutlu sınırları aşabilmek için, üzerinde herkesin hemfikir olduğu ancak bugünün coğrafyasına bağımlı olmayan bir örgütsel bakış açısına ihtiyaç vardır. Bu sayede işe müşterilerden başlanabilir ve daha sonra işin nasıl yapılacağına karar verilebilir. Ancak bunları söylemek, yapmaktan daha kolaydır. Özellikle de yeniden yapılanma, tasarım boyutundan uygulama boyutuna geçtikçe ve kolay zaferler elde edildikçe durum değişecektir.

Yeniden yapılanma uzmanları, varolan iş akışlarını incelemek için gereğinden çok zaman harcanması konusunda işletmeleri uyarmaktadırlar. Hammer buna *analiz katran kuyusu* adını vermektedir. Ancak eski süreç haritaları hemen fırlatılıp atılmamalıdır. Özellikle eski süreç haritası, faaliyet tabanlı maliyet muhasebesi ile bir arada kullanıldığında yeni düşünce tarzının en fazla getiri sağlayacağı denge noktalar sağlanabilir.<sup>59</sup>

#### 4.6. Yeniden Yapılanmayı Kolaylaştıran Bir Yönetim Felsefesi

Güçlü bir yönetim felsefesine, yeniden yapılanmayı uygulayan her işletmede ihtiyaç duyulur. Pek çok kişinin düşüncesine göre tepe yönetim, bilgilendirilmedikleri halde yan faaliyet kararlarına ve yönetim kararlarına derin bir şekilde karışır. Kilit görevlerdeki kişilerin görevlerinden alınması veya yeniden atanması işletmeyi stabilize eder gibi görünse de strateji, yapı ve yönetsel felsefenin yeniden uyumlaştırıldığı konusunda çalışanların ve yöneticilerin ikna edilmesi zaman alır. Bu durum güçlü bir yönetim felsefesinin oluşturulmamasından kaynaklanır.

---

<sup>59</sup> Aynı, s.37.

## 5. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Yeniden yapılanma, reorganizasyondan, küçülmeden, doğru büyüklüğe erişme (rightsizing)den ve kalite geliştirme programlarından tamamen farklı bir kavramdır. Son derece dikkatli bir şekilde kullanılmalıdır. Yeniden yapılanma, günümüz işletmeleri içerisinde muhtemelen en yanlış anlaşılan ve en yanlış kullanılan yönetim modelidir. Yeniden yapılanma, geçmiş başarılarında imzası bulunan pek çok örgütsel prosedür ve uygulamaların terk edilmesini gerektirebilir. Yeniden yapılanma, eskisinden tamamen farklı olabilecek bir vizyon ve kültürü yaratmak ve sürekli kılmak için gerçek bir değişim ve liderlik gerektirir.<sup>60</sup>

Yeniden yapılanma çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanması, işletmeye finansal, beşeri ve zamansal pek çok maliyet yükleyecektir. Aşağıda işletmelerin yeniden yapılanma girişimlerinde neden başarısız oldukları incelenecektir.

### 5.1. Vasat Niteliklere Sahip Bireylerin Proje İçin Görevlendirilmesi

İşletmeler, genellikle proje için genel merkezden vasat nitelikler taşıyan bireyleri görevlendirme eğilimi gösterirler. Bunun nedeni şudur: Eğer üst düzeyde performans gösteren bireyler full time olarak yeniden tasarıma yönlendirilirse, iş birimlerinde performans kaybı ortaya çıkacaktır. Örneğin bir işletme, projeyi yönetmesi için bölümünde fazla başarılı olamayan bir satış yöneticisini görevlendirmesi durumunda yöneticinin projeyi yönetebilmek için gerekli güvenilirliğe ve becerilere sahip olmaması nedeniyle projenin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir.

### 5.2. Sadece Planların Ölçülmesi

Her ne kadar pek çok işletme, uygulamaya başlamadan önce yeniden yapılanmanın, maliyet, kalite ve zaman üzerindeki etkilerini tahmin edebilmek için büyük yatırımlar yapsalar da, nadiren uygulama süreci içerisinde yeni sürecin

<sup>60</sup> Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, Jr ve W.E. Douglas Creed, Keys To Success In Corporate Redesign (California: **Management Review**, 1995), s.3.

performansını izleyebilecek etkili bir ölçüm sisteminden faydalanırlar. Bu tür performans ölçüm sistemi olmaksızın, bir uygulamanın başarılı ya da başarısız olduğunun veya neden başarılı ya da başarısız olduğunun söylenebilmesi olanaksızdır. İyi bir izleme sistemi, konum bazlı sonuçların ve bireysel bazda çalışanların performanslarını ölçebilmelidir.<sup>61</sup>

### 5.3. Belirsiz Tanımlamalar

Tam anlamıyla bir yeniden yapılanma projesi olup, farklı isimlerle anılan projeler olduğu gibi, aslında olmadığı halde yeniden yapılanma adı verilen projeler de bulunmaktadır. Yeniden yapılanma, her ne kadar teknolojiyi yaratıcı ve yenilikçi bir biçimde kullanılsa da, sadece otomasyondan ibaret değildir. Hemen hemen her projede örgütsel değişime gerektirse de, salt reorganizasyon da değildir. Genellikle verimliliği arttırsa da sadece küçülme (downsizing) değildir. Daima müşteri memnuniyetine ve bunu destekleyen süreçlere odaklansa da, sadece kalite de değildir. Yeniden yapılanma, daha ziyade kendisiyle karıştırılan bu geleneksel geliştirme programlarından çeşitli unsurları bünyesinde barındırabilen, dengeli bir yaklaşımdır. Yeniden yapılanma, tüm bu kavramların ötesindedir.

Öncelikle yeniden yapılanma, önemli performans ölçütlerinde aşamalı bir gelişimden çok, atılımlara odaklanmıştır. İkinci olarak diğer programlar daha dar kapsamlı hedeflere odaklanırken veya arada seçim yapmak zorunda bırakılırken, yeniden yapılanma aynı anda çok boyutlu gelişim hedefleri (kalite, maliyet, esneklik, hız, doğruluk, müşteri memnuniyeti) yakalama peşindedir.

Bu sonuçları elde etmek üzere yeniden yapılanma, işletmeye süreç perspektifi ile bakar. Diğer programlar ise fonksiyonel ve örgütsel perspektiflerini korurlar. Toplam kalite yönetimi, süreçleri gözden geçirir. Ancak amacı, süreci yeniden yapılandırma değil, geliştirmektir. Ayrıca yeniden yapılanma, işin nasıl yapılması gerektiğinin yeniden düşünülmesi için bir istek içerir. Hatta eğer gerekliyse, var olan uygulamalar

---

<sup>61</sup> Gene Hall, Jim Rosenthal ve Judy Wade, **How To Make Reengineering Really Work** (Harvard: Business Review, 1993), s.123.

tamamen ortadan kaldırılabılır. Son olarak yeniden yapılanma, sürecin hem teknik unsurlarını (teknoloji, standartlar, prosedürler, sistemler ve kontroller), hem de sosyal unsurlarını (organizasyon yapısı, kadrolama, politikalar, işler, kariyer planlaması ve güdüleme) içine alan bütünsel ve genel bir yaklaşıma sahiptir. Diğer bir deyişle yeniden yapılanma, teknolojiyi dengelelere ve insanlara yetki devreder.<sup>62</sup>

Yeniden yapılanma kavramı zengin ve karmaşıktır. Bununla birlikte daha dar kapsamlı programlardan ayrılmalıdır. Karışıklık, günümüzde de devam etmektedir. Yapılan bir araştırmada, işletmelerin halen yeniden yapıldığına inanan genel müdürlerin yüzdesi %59 iken bu işletmelerin bilgi sistemlerinden sorumlu genel müdür yardımcılarını için bu oran %40'dır. *Gizli yeniden yapılanma* gibi bir kavram olmadığına göre, genel müdürler ile bilgi sistemlerinden sorumlu genel müdür yardımcılarının kafalarında farklı görüşler bulunmaktadır.

#### 5.4. Gerçekçi Olmayan Beklentiler

Belki yeniden yapılanmanın ne olduğuna ilişkin belirsiz tanımlamalar nedeniyle, belki de yeniden yapılanma getirilerinin aşırı coşkulu bir şekilde anlatılmasıyla, pek çok tepe yönetici, yeniden yapılanmadan hiç gerçekçi olmayan sonuçlar beklemektedirler.

Her ne kadar yeniden yapılanma sonucunda bazı işletmelerde %300'lik performans artışları gözlemlenmiş de olsa bunlar istisnalardır. Bazı iş süreçlerine ait bir takım unsurlar da, yeniden yapılanma sayesinde 10 kat daha iyi bir performans sergileyebilmektedir. Diğer bazı unsurlarda ise %30'luk bir gelişim, atılım olarak adlandırılabilir. Özellikle de, karlılık gibi, temel bir performans ölçütünü kapsıyorsa, bundan atılım olarak bahsedilebilir. Asıl konu şudur ki, geleneksel geliştirme programları yalnızca aşamalı kazançlar elde edebilirken, yeniden yapılanma her ne kadar büyüklükte olursa olsun performans atımlarını üretebilmektedir.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Özfiliz, a.g.e., s. 101.

<sup>63</sup> Aydemir, a.g.e., s.82.



Atılım büyüklüğünün arttırılabilmesi için, yeniden yapılanma projeleri istek ve hatta umutla sürdürülebilmelidir. Ancak, proje sırasında gerçekleştirilen gerçekçi analizleri temel olarak hedefler belirlenmeli ve beklentiler şekillendirilmelidir.

Yeniden yapılanmanın getirilerinin büyüklüğüne ilişkin gerçekçi olmayan beklentilere ek olarak, bazı yöneticiler uygulanabilirlik alanlarına ilişkin bir takım hatalar da yapabilmektedirler. Yeniden yapılanma, işletme içerisinde operasyonel seviyede uygulanabilir. Stratejik, hatta taktik seviyelerde uygulanabilmesi mümkün değildir. İşlerin nasıl doğru yapılacağını gösterir, ancak sadece sınırlı şekilde yapılacak doğru işlerin neler olduğunu ortaya koyar.

Yeniden yapılanma asla içinde bulunulması gereken pazarları veya geliştirilmesi gereken ürünleri göstermez. Ancak, bu kararları alabilmek için etkili süreçlerin elde edilmesini sağlar.<sup>64</sup>

### **5.5. Yeniden Yapılanmanın Bir Strateji Olarak Görülmesi**

Rakiplerine nazaran finansal performansı düşen, pazar payı kaybı bulunan veya kalite üstünlüğünü kaybeden işletmeler, yeniden yapılanma ile ilişkili radikal değişimi bir kurtarıcı olarak görürler. Yeniden yapılanmaya ilişkin basılı başarı öyküleri, işletmelerin elde ettikleri maliyet düşüşlerini veya performans gelişimlerini anlatarak bu görüşün altını çizerler. Genellikle, bu tür radikal performans gelişimi arayışları sonucunda, yöneticiler finansal sıkıntıları belirleyebilmek beklentisiyle yeniden yapılanmaya yönelirler.

İşletmeler, önce zayıf düşmelerine neyin neden olduğunu belirleyerek (teşhis) ve sonra bu zayıflıklarını belirleyerek (bir dizi çözümle birlikte), finansal performanslarında veya rekabet güçlerindeki zayıflıkları belirlemek üzere stratejiler benimsemelidirler. Bu çözümler, kalite gelişimini, yeni pazarlara açılmayı, maliyet

---

<sup>64</sup> Mark M. Klein, "The Most Fatal Reengineering Mistakes", *Information Strategy*, C.10, (1994), s.21-22.

düşüşünü veya bir pazarın yaratılmasını gerektirebilir. Yeniden yapılanma girişimi ise, daha sonra ki aşamada bu stratejilerden biri ile ilişkilendirilir.<sup>65</sup>

Yeniden yapılanma, maliyet düşürme stratejilerinin yerine de geçmemelidir. Ford ve IBM'deki gibi ilk yeniden yapılanma girişimleri, süreçlerin konsolidasyonunun ve iş akışlarının ortadan kaldırılmasının, kaliteli hizmet sunabilmek için gerekli olan çalışan sayısını azalttığını ortaya koymuştur. Açıkça, iş gücündeki herhangi bir azalım, direk olarak maliyet düşüşüne katkıda bulunur. Bu noktada yeniden yapılanma, finansal performanslarını geliştirmek ve potansiyel yatırımcılara karşı güçlü görünebilmek için hızlı çözümler arayan işletmelere cazip görünecektir.

### 5.6. Tepe Yönetim Liderliğinden Yoksunluk

Tepe yönetim, yeniden yapılanmayı birkaç nedenden dolayı desteklemelidir. Öncelikle, yeniden yapılanmanın etkileri çok geniş çaplı olduğundan sadece tepe yönetim tarafından onaylanabilir. İkinci olarak, yeniden yapılanma genellikle bir kültür değişimini gerektirir. Kültürün yerleştirilmesi ise tamamen tepe yönetiminin görevidir. Son olarak yeniden yapılanma, liderlik gerektirir.<sup>66</sup>

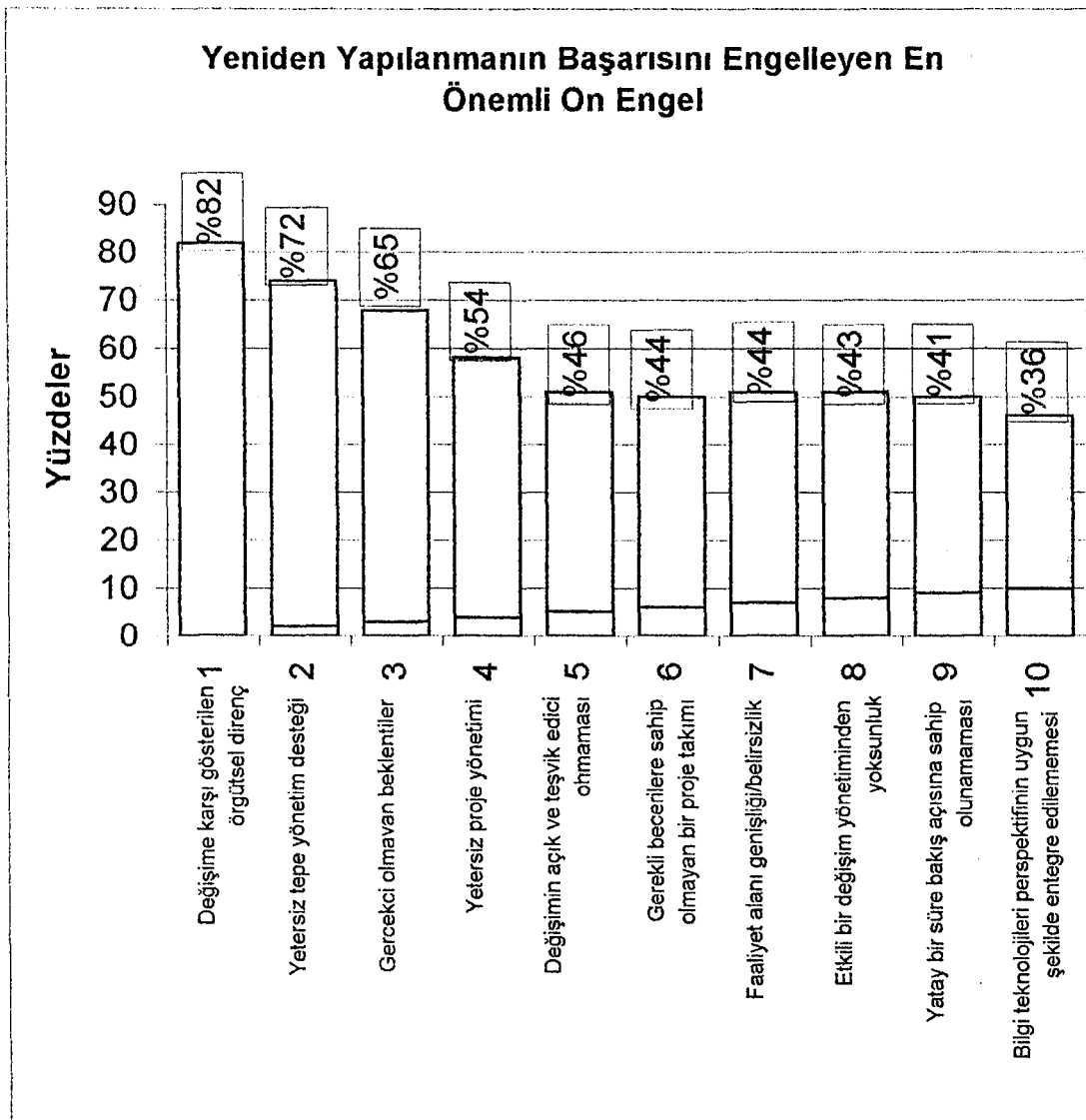
Herhangi bir yönetici gerekli desteği vermeden önce dört aşamadan geçmek durumundadır: *Farkına varma, merak duyma, ilgi duyma ve inanç*. Pek çok tepe yöneticisi şu anda en azından farkına varma ve merak etme aşamalarında. İlgi basamağına atlayabilmek için, yönetici iki şeye sahip olmalıdır. Bulardan ilki, diğer işletmelerde yeniden yapılanmanın işe yaradığına dair güvenilir kanıtlardır. Diğer ise yeniden yapılanmanın tatmin edebileceği bir ihtiyacın farkına varılmasıdır.

İşletmeler, yeniden yapılanmayı moda olduğu için veya işletmede şık duracağı için gündemlerine almazlar. Genellikle son çare olarak ihtiyaç duydukları için bu kavrama yönelirler. Bu ihtiyaç muhtemelen şu üç histen biri tarafından

<sup>65</sup> Aydemir, a.g.e., s. 84.

<sup>66</sup> Aynı, s.85.

yönlendirilmektedir. Acı, korku veya hırs. Acı hisseden işletmeler (düşük karlılık veya küçülen pazar payı nedeniyle), artık bir şeyler yapmak durumundadırlar. Korku hisseden işletmeler(saldırgan rekabet koşulları veya değişen pazarlar nedeniyle), hemen bir şeyler yapmak durumundadırlar. Hırslı işletmeler ise(Pazar payını genişletmek veya yeni pazarlara girmek isteyen) isteklerini gerçekleştirebilmek için bir şeyler yapmalıdırlar. Eğer bir yönetici yeniden yapılanma ihtiyacını hissetmiyorsa,bu konuya ilgi de duymayacaktır<sup>67</sup>. Yukarıda ifade edilen başarısızlık nedenlerine ek olarak bir danışmanlık şirketinin bilgi sistemlerinden sorumlu genel müdür yardımcılarına yönelik yaptığı anket şöyledir:



Şekil 7. Yeniden Yapılanmanın Başarısını Engelleyen En Önemli On Engel

Klein, 1994.

<sup>67</sup> Klein, a.g.e.,s.153.

Şekil 7' de görüldüğü gibi yeniden yapılanma çalışmalarında başarıyı engelleyen en önemli faktörün örgütsel direnç olduğu görülmüştür. Bu yüzden, pilot uygulamalarda çalışanları ikna ve geniş anlatım metodları kullanılır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNDE YENİDEN YAPILANMA

#### 1. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMA KAVRAMININ ANLAM VE ÖNEMİ

Yeniden yapılanma, gelişen ve değişen rekabet ortamında, otel işletmelerinin tüm faaliyetlerini, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulamayla ele alarak, iç ve dış gelişmelerin ışığında, tamamıyla süreç odaklı bir yapılanma çerçevesinde, temelden yeniden düşünmeleri ve tasarımlarına denir. Yeniden yapılanma, tüketici isteklerinin karşılanmasına yönelik üretim ve devamlı geliştirme felsefesini taşımakta ve artık hizmet sektöründe de başarılı ve yaygın olarak kullanılmaktadır.<sup>68</sup>Otel işletmelerinde uygulandığı durumlarda, yeniden yapılanma felsefesinin tüketici merkezli yaklaşımı ile uyumlu ve turizm sektöründe oluşan değişikliklere, taleplere ve ihtiyaçlara karşılık verebilecek olumlu ve yaratıcı bir düşünce olduğu ortaya çıkmaktadır. Zira, yapılan araştırmalar göstermiştir ki, temelinde kaliteli hizmet üretimi olan otel işletmelerinde yeniden yapılanma çalışmaları, daha verimli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Yeniden yapılanma gibi son derece köklü ve zahmetli bir yaklaşımının otel işletmelerinde uygulanması işlemleri, genelde beş yıldızlı otellerde oluşabilir. Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin yeniden yapılanmaya gitmesi, çok sayıda nedenlerden dolayı güç, hatta olanaksızdır. Kaldı ki böyle bir yapılanmaya gitme gereksinimi bile duyulmayabilir. Bir otel işletmesinde, süreçlerin köklü bir biçimde yeniden tasarlanmasını gerektiren yeniden yapılanma çalışması, işin diğer parçaları, başka bir

---

<sup>68</sup> Seymen, a.g.e., s.170.

deyişle işi oluşturan diğer unsurlar üzerinde de büyük bir değişim yaratacaktır. Bu değişimin, mevcut organizasyon yapısı üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri, otel işletmesi bütününde görülen bir dizi değişimle birlikte değerlendirilebilir.

Şüphesiz yeniden yapılanma, süreçlere uygulanır. Süreçler, otel işletmelerin yapısına, üretim sahası ve hedef tüketici profillerine göre değişiklik gösterir. Dolayısıyla süreç, otel gelirlerini, otel çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir. Otel işletmesine getirilen gıda maddelerinin, mutfakta müşteriye yemek olarak sunulması, belli bir süreci gerektirir. Çiftçiden satın alınan domatesin, kasalanarak otel deposuna yerleştirilmesi, oradan yine bir takım formlar doldurularak mutfağa gönderilmesi ve nihayetinde yıkanıp, doğranıp müşteri masasına salata malzemesi olarak gitmesi, yine bir sürecin sonucudur.<sup>69</sup>

Süreçler, *ana süreç* ve *destek süreçlerinden* oluşur. Ana süreç, otel için oldukça önemli olan ve müşterilere doğrudan hizmet veren süreçtir. Rezervasyondan başlayıp, check-in, konaklama, yeme-içme, eğlence, check-out ve ödemelerle son bulan bir dizi faaliyet grubudur. Destek süreçleri ise, bilgi sistemleri, insan kaynakları, güvenlik, teknik servis, satın alma, muhasebe süreçleri olarak belirtilebilir. İşleyiş, ana süreç etrafına destek süreçlerinin desteğiyle işletme hedeflerine ulaşma şeklinde özetlenebilir.<sup>70</sup>

Yeniden yapılanma ihtiyacının ortaya çıkmasında etkin olan üç faktör; *müşteri*, *rekabet* ve *değişim*dir. Müşteri, giderek daha fazla şey istemekte ve önlerinde sayısız tercihleri bulunmaktadır. Gereksinimlerini otellere bildirerek onların üzerinde baskın bir güç oluşturabilmektedirler. Sadece İstanbul'da 26 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.<sup>71</sup> Artık müşteriler, çok farklı hizmet veren, kalitede yarışan oteller karşısına memnuniyet koşullarını yükseltmişlerdir. Eskiden sadece yerel ve yumuşak olan rekabet, bugün çok daha etkili bir duruma gelmiştir. Teknolojide geri kalan ve

<sup>69</sup> Akın Aksu, *Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama* (Ankara: Anatolia Dergisi, 2000), s.44.

<sup>70</sup> Mümin Öztürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), s.277.

<sup>71</sup> www.turizm.gov.tr. (20 Şubat 2002).

müşteri tercihlerine cevap veremeyen otel işletmeleri, rekabetin gerisinde kalmaktadırlar. Üçüncü olarak değişim; otelleri, planlama, denetim ve kontrollü büyüme yerine hız, yenilik, esneklik, kalite, hizmet ve maliyete önem vererek büyümeye zorlamaktadır. Otel işletmelerinin bu duruma uymalarını sağlayacak ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak tek yol ise yeniden yapılanmadır.

Yeniden yapılanmanın otel işletmelerinde uygulanması, otel yöneticilerinin ufkunun genişletilmesi, özellikle hizmet sürecindeki analiz çalışmalarını başlatılması açısından gerekmektedir. Bu analiz çalışmaları ile sorunların tespit edilmesi, aksaklıkların belirlenmesi ve gerekli çözüm önerilerinin geliştirilmesinde güçlü bir lidere, yönetim desteğine ve takım çalışması ruhuna ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

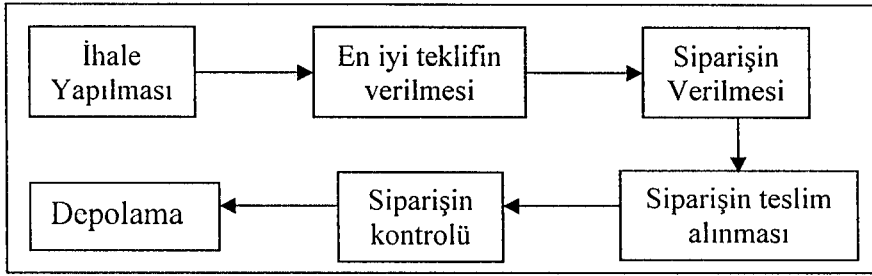
### 1.1. Yiyecek-İçecek Bölümünde Süreçler

Yeniden yapılanma, hangi sektörde olursa olsun iş süreçlerine uygulanır.<sup>72</sup> Süreçler; *ana süreçler* ve *destek süreçleri* şeklinde iki gruba ayrılır. Yiyecek-içecek bölümünde ana süreçler, satın alma, depolama, malzemenin mutfak veya bara transferi, malzemenin işlenmesi, satış, tahsil aşamalarıdır. Destek süreçleri ise, bilgi sistemleri, insan kaynakları, güvenlik, teknik servis, muhasebe, animasyondur.

Hiç şüphesiz otel işletmelerinde, odalardan sonra en çok gelir getiren bölüm, yiyecek-içecektir. Bu bölümün iyi organize olup verimli çalışabilmesi için öncelikle sektörün içinden yetişmiş, konusuna vakıf bir yiyecek-içecek müdürüne ihtiyaç vardır. Hiyerarşik olarak alt basamağa doğru bölüm çalışanları, takım ruhuyla süreçleri en verimli şekilde düzenlemelidirler.

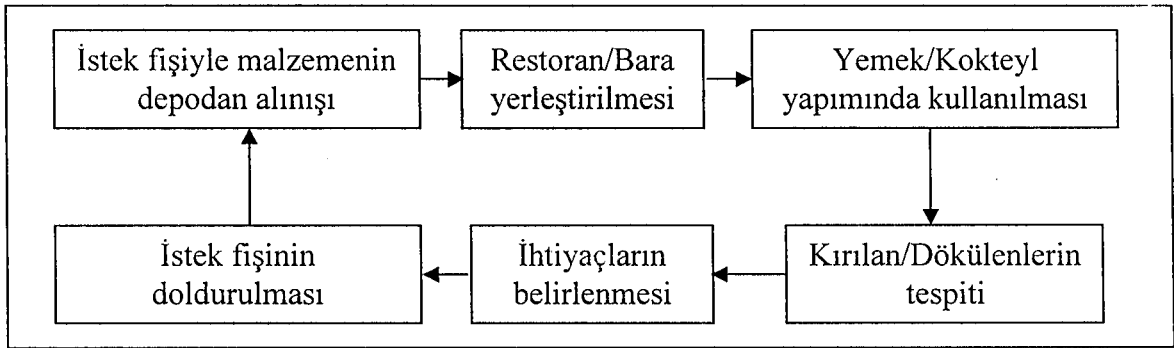
Yiyecek-içecek bölümünde süreç iyileştirme çalışmaları satın alma aşamasında başlar. Bu aşamada süreçler, şu şekildedir:

<sup>72</sup> Aynı, s.278.



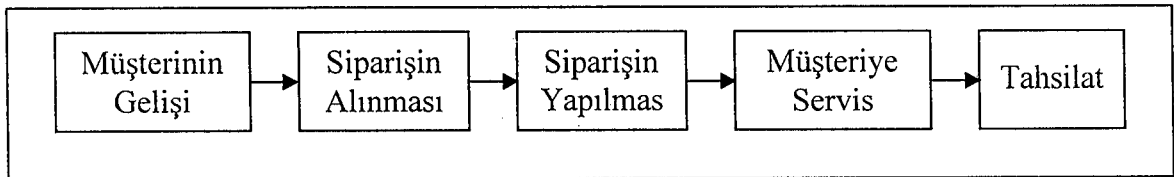
Şekil 8. Yiyecek-içecek Bölümünde Satın Alma Süreci

Şekil 8, ihtiyaç duyulan malzemenin ihalesinden depolama aşamasına kadar geçen süreci göstermektedir. Depoya istiflenen malzemeler ihtiyaç duyulan bölümlere, aşama aşama dağıtılır. Yiyecek ve içecek malzemeleri, restoran ve barların ana maddeleridir. Restoran veya bar şefi, ihtiyaç duyduğu malzemeleri *istek fişi* doldurarak, garson aracılığıyla depodan alınmasını sağlar. Bu aşamada, süreçler şöyledir:



Şekil 9. Malzemelerin Transferi Süreci

Yiyecek-içecek bölümünde süreçler, müşterilerin restoran ve bara gelmelerine göre de farklılıklar gösterir. Hiç şüphesiz ki, müşterinin restorana ve bara gelmesiyle farklı bir süreç başlar. Bu süreç şöyledir:



Şekil 10. Sipariş Süreci



Ana süreçler oluşurken, destek süreci de bu oluşuma büyük katkıda bulunmaktadır. Garsonun, özel kartını post makinesinden geçirip hesaba işletmesi, bilgi sistemleri sürecini gösterir. İnsan kaynakları müdürünün, yeni bir barmeni işe başlatması, teknik servisin çalışmayan premiks makinelerinin arızalarını gidermesi, muhasebe bölümünün müşteri hesaplarını güncelleştirmesi, animatörlerin müşterileri eğlendirmeleri destek süreçlerine örnektir.

## 1.2. Yiyecek-İçecek Bölümünde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması

Otellerin yiyecek-içecek bölümlerinde herhangi bir sürecin yeniden tasarlanması için şu dört aşamanın uygulanması gerekir:

- Yiyecek-içecek bölümünün yeni bir değişime hazırlanması,
- Yiyecek-içecek bölümünün yeniden keşfedilmesi,
- İhtiyaç duyulan ekiplerin oluşturulması,
- Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin organize edilmesidir.

Yiyecek-içecek bölümlerine, her aşamada yeniden yapılanma uygulanabilir. Bölümde;

- Organizasyon yapısına,
- İş süreçlerine,
- Yerleşim düzenine,
- Personel üniformasına,
- Stoklama sistemlerine,
- Yetki paylaşımına,
- Kullanılan teknolojik yapıya uygulanabilir.

Yeniden yapılanma çalışmalarında öncelikle ele alınan, *organizasyon yapısıdır*. Organizasyon, bir işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır.<sup>73</sup> Dolayısıyla bu yapının iyileştirilmesi, hız

<sup>73</sup> Koçel, a.g.e., s.281.

kazanması, şüphesiz yiyecek-içecek bölümünde de istenilen yapılanmanın temelini oluşturacaktır. İstanbul Hilton Oteli yöneticileri, bünyelerine yeniden yapılanma süreçlerini uygularken, organizasyon yapılarını da değiştirmişlerdir. Daha önce, restoran ve bar ayrı ayrı örgütlenirken, yeniden yapılanma sonrası *servis* adı altında birleşmişlerdir. Önceden, yiyecek-içecek müdüründen sonra maitre d'hotel gelirken, yeniden yapılanma sonrası dört adet operasyon müdürü oluşturulmuş, yiyecek-içecek bölümü de bu müdürlerden birinin sorumluluğuna verilmiştir. İstanbul Hilton oteli yöneticileri, liderliğin önemini, yeniden yapılanma çalışmalarında daha çok görmüştür. Zira liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

İş süreçleri, şüphesiz yeniden yapılanmanın ilk ele alınacak konusudur. Antalya Favori Aqua Resort Oteli yiyecek-içecek müdürü, iş süreçlerinin değiştirmesi konusundaki tecrübelerini şöyle anlatmıştır:

*“1996 yılının haziran ayında göreve başladığımda, otelin yönetim kurulu, yeniden yapılanmaya gidilmesi konusunda karar almıştı. Bu konuda ilk yaptıkları çalışma, yiyecek-içecek müdürünü değiştirmek olmuştur. İlk bir hafta, hiçbir personelime kendimi tanıtmadan, müşteri gibi onları izledim. Restoranda, sipariş alan garsonlar, mutfakta görevliye yazdırırken, bir kargaşa yaşıyordu, siparişler karışıyordu. Mutfakta, siparişleri takip edecek bir görevli yoktu. Bardaki görevliler, müşterilerin kartlarını, post makineden geçirmek için, restorandaki kasaya gidiyorlardı. Bu, hiç yoktan elli metrelik bir yürüyüş demektir. Karar alma süreci, çok katı kurallara bağlıydı. Barda, çalışmayan bir elektrik prizinin değişmesi için, dört idarecinin onayından sonra genel müdürün imzasıyla değiştiğine şahit oldum. Görevde yükselme kriterleri çok sıkıydı. Bir garsonun yükselme imkanı ağır şartlara bağlıydı. Otel yönetimi, idareci ihtiyaçlarını devamlı dış kaynaklardan sağlamışlardı. Çalışanlarına yükselme yolu kapalı gibiydi. Bu durum, çalışma şevkini kırıyordu. İlk bir hafta sorunları tespit ettim. Göreve başlayınca bu sorunları giderdim. O yılın son yarısında, yiyecek-içecek bölümü gelirleri, tüm otele oranla %32'den %39'a çıkmıştı.”*

*Yerleşim düzeni*, otel işletmelerinde ele alınması gereken önemli konulardan birisidir. Restoranda, mutfakta, barda ve diğer servis ortamlarında, iş akışını bozan, zorlaştıran düzenlemeler olabilir. Mevcut yerleşim düzeni, estetik açıdan hoş olmayabilir. İşte yeniden yapılanma çalışmalarına giren bir otel işletmesi, bu konularda da yapılanmaya gidebilir. Örneğin,

- Restoranda masalara oturan müşteriler, sahneye ters kalıyorlarsa,
- Servis elemanları, masalar arasında geçerken zorlanıyorlarsa,
- Mutfaktan restorana açılan kapı, uygun yerde değilse,
- Depo-mutfak-restoran, birbirlerine uzak mekanlarda bulunuyorlarsa,
- Mutfakta branşlara uygun ayrı ayrı ortamlar oluşturulmamışsa, yerleşim düzeninde değişiklik yapılması gerekir.

*Yetki paylaşımı*, organizasyon kavramında ele alınmıştır. Ancak burada dikkat edilecek husus, yöneticiler ile çalışanlar arasında yetkiden doğacak problemler yaşanmamasıdır. Yetki devrinin yeterince yapılması sağlanmalıdır.

*Bölümde kullanılan teknolojik yapıyla* anlatılmak istenen, kullanılan her türlü elektronik alet ve gereçlerdir. Teknoloji, her geçen gün yeni buluşlara imza atmaktadır. Otelcilik endüstrisinde de, mutfak, restoran ve barda kullanılan makineler, yeni buluşlar karşısında demode olabilmektedirler. Özellikle mutfak ekipmanları, daha hızlı bir sirkülasyonla yenilenmektedirler. İşte yeniden yapılanmaya giren otel işletmeleri, yeni üretilen makineleri satın almaları hususunda çabuk davranmalıdırlar. Bunlar:

- Barda kullanılan kahve, çay makinelerinde yeni teknolojinin üretilmesi,
- Mutfakta kullanılan ocak,buzdolabı, bardak yıkama makinelerinin yerine daha seri, daha iyi çalışan makinelerin üretilmesi,
- Restoranda, sipariş almada el makinelerinin kullanılması, masaların temizlenmesinde el robotlarının kullanılması, yer temizliğinde daha sistemli

temizleme, cilalama makinelerinin üretilmesi şeklinde örneklerle çoğaltılabilir. Önemli olan nokta, müşteriye hizmet noktasında yararlılık sağlamalarıdır.

### 1.3. Yiyecek-İçecek Bölümünde Yeniden Yapılanmanın Uygulanması

Çeşitli kaynaklarda *dönüşüm* veya *geçiş* gibi kavramlarla da ifade edilen uygulama aşaması, *yeniden yapılanmaya yönelik hazırlık, planlama ve tasarım aşamalarından sonra, yeniden tasarlanan süreçlerin hayata geçirilmesi yoluyla otelin işletme vizyonunu gerçekleştirmeye çalışmak olarak tanımlanabilir.* Uygulama aşamasını, üç bölümde ele almak mümkündür:

- Pilot uygulamaya geçiş için son hazırlıkların tamamlanması,
- Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması,
- Yeniden yapılanmanın tüm organizasyonel süreçlere yayılması ve sürdürülmesi.

Bir otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümü, yeniden yapılanma çalışmalarını en çabuk kabul eden, uyum sağlayan bölümlerden biridir. Değişikliklerin hayata geçirilmesinden önce pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi faydalıdır. Böyle bir deneme çalışmasının sonuçlarına bağlı olarak, sürecin yeniden tasarımı aşamasına tekrar dönmek gerekli olabilir. Pilot uygulamanın sonucu, her durumda üst yöntem için *devam etme* ya da *devam etmeme* noktasında anahtar rol oynar. Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesinde önem taşıyan diğer bir nokta, hangi süreç/süreçlerin bu uygulama kapsamına alınacağı konusudur. Bu sorunun yanıtı, çeşitli kriterlere bağlı bir değerlendirme yapılarak verilebilir. Pilot uygulama aşamasında, bu uygulamaya ilişkin *planlar ve kadrolama faaliyetlerinin tamamlanması* gerekir.<sup>74</sup>

Pilot uygulama gerçekleştirilirken şu aşamalardan geçilir:

- Yeni süreçlerin kademeli olarak devreye sokulması,
- Pilot uygulama ve kademeli geçiş,

<sup>74</sup> Efil, a.g.e., s.142.

- Sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Düzeltici faaliyetlerin yürütülmesi.

Pilot uygulama yapıldıktan ve sonuçları değerlendirdikten sonra, yeniden tasarlanan süreçlerin faaliyete geçirilmesi söz konusu olacaktır. *Yayma* olarak da adlandırılan bu son aşamada amaç, yeniden tasarlanan süreçlerle, başlangıç aşamasında belirtilen vizyona ulaşılmasını sağlayan programı harekete geçirmektir. Bu aşama, bir ölçüde planlama-uygulama işlemi düzeltici çalışmaları içeren bir döngü şeklindedir ve aynı zamanda yeni versiyonların yaratılması olanağını da başlatabilir. Yeniden yapılanma, tüm süreçlerde uygulanmaya başlanmasıyla birlikte eğitim ve yetiştirme faaliyetleri, değişim yönetimi programı ve süreçlerin performansları ile işgören performanslarının ölçümü ve değerlendirilmesi de hız kazanır ve devamlılık gösterir.<sup>75</sup>

Otel işletmelerinde yeniden yapılanma uygulamasının, planlama ve tasarımı da içine alacak şekilde uygulanma takvimi genelde bir yıldır. Yeniden yapılanma, çok geçerli bir neden veya zorunluluk olmadıkça tekrarlanmaması gereken güç bir iştir. Bir otel işletmesi, hedeflerini ve bunlara ulaşılmasını sağlayacak süreçlerini doğru tanımlamışsa, her bir sürecin otel hedefleri üzerindeki etkisini doğru biçimde değerlendirebiliyorsa, yapması gereken tek şey zaman içinde, süreçlerinde *sürekli gelişmeyi* sağlayabilmektir. Bundan sonra, otel stratejisinde veya çevre koşullarında çok büyük değişim yaşanmadıkça yeniden yapılanma gereksinimi duymayacaktır.

Tüm anlatımlar ışığında, X otelinin, yeniden yapılanma kapsamında, yiyecek-içecek bölümü için yeni bir yaklaşımı hayata geçireceğini düşünelim. Restoranlara, barlara, yan hizmetlere, kısaca müşterilerin alış-veriş yapacakları tüm mekanlara post makinesi kurulacaktır. Check-in yapan her müşteriye kredi kartı benzeri, içinde müşterinin kişisel bilgilerinin olduğu kart emanet edilecektir. Bu sistemdeki amaç, müşterileri otel içinde para, cüzdan taşıma probleminden kurtarmak, müşterilerin harcamalarını izleyebilmektir. Ayrıca bu kartlarla müşteriler, odalarının kapılarını açma ve kilitleme işlemlerini gerçekleştireceklerdir. Bu sistemin kurulması için, öncelikle

---

<sup>75</sup> Aynı, s.143.

pilot uygulama gerekecektir. Süreç, otelin herhangi bir restoranına veya barına makinenin kurulmasıyla başlar. Kısa bir sürede uygulama gözlemlenir. Bu aşamada, makineleri kullanabilen uzman ekiplere ihtiyaç duyulur. Bu sistem, daha sonra otelin tüm bölümlerine yayılır. Devamlılık sağlanması için, sürekli bir ya da iki uzman personelin sistem ağını izlemesi gerekir. Uygulama öncesi, otelin müşterilerle iletişim halinde bulunan tüm restoran, bar, ön büro, diğer satış ve büfe çalışanlarının eğitimi şarttır.

### **1.3.1. Servis Bölümünde Uygulama**

Servis bölümü, restoran, bar, banket hizmetlerini içerir. Otel işletmeleri, yeniden yapılanma çalışmalarına genellikle servis bölümünden başlarlar. Çünkü, müşterinin gördüğü, tanıdığı personel, bu bölümün çalışanlarıdır. Verilen imaj, müşteri açısından önemlidir.

Restoranlarda, yeniden yapılanma adına oldukça geniş çalışma yapılabilir. Esas olan nokta, yöneticilerin hangi süreçleri değiştirmeyi düşünmeleridir. Restoranda, organizasyon yapısında değişikliğe gidilebilir. Yetki devri/birleşimi uygulanabilir. İş süreçlerinde değişiklikler yapılabilir. Örneğin, restoran temizliği sürecine yapıcı düzenlemeler uygulanması mümkün olabilir. Yine restoranda, yerleşim düzeni, daha rasyonel şekilde değiştirilebilir. Yeniden yapılanma çerçevesinde servis elemanlarının üniformaları da farklı model ve renklerde denenebilir. Yine barlarda kullanılan ekipmanlar, sürekli yenilenmektedir. Bu yenilikler takip edilmeli ve satın alınabilir. Yeni kokteyl reçeteleri üretmek, farklı dekorasyon ve süslemeler yapmak, masa ve sandalyeleri yenilemek gibi çalışmalarla yeniden yapılanmaya gidilebilir.

### **1.3.2. Mutfak Bölümünde Uygulama**

Günümüzde, otel restoranlarıyla bağımsız restoranların müşterilere kaliteli hizmet konusunda kıyasıya rekabete girdikleri bir gerçektir. Bu durum, yeniden yapılanma süreçlerinde en son teknolojiyi ve sistemi gerektirmektedir.

Mutfak bölümüne daha katı bir organizasyon yapısı dikkat çeker. Zira, çalışanların büyük bir oranı, mutfak şefiyle beraber iş başı yapar. Mutfak şefi, başka bir işletmeye transfer olduğunda, ekibini de beraberinde götürür. Yeniden yapılanma çalışmalarında, mutfak bölümünde hiyerarşik düzenlemeler yapılabilir. Bazı görevler, bir kişide birleştirilebilir veya paylaştırılabilir. Yine, bir yemeğin üretim sürecinde yapıcı değişikliğe gidilebilir. Yeni bir mutfak kültürü taşınabilir. Yerleşim düzeni, iş akışını zorlaştırıyorsa daha ergonomik düzenlemeye gidilebilir. Örneğin, yeniden yapılanmaya giden İstanbul Hilton Oteli yöneticileri, İstanbul'da, Japon mutfağı yemeklerinin yapılmadığı görmüşler, ardından bir Japon mutfak şefiyle anlaşarak bu leziz yemekleri, otel mutfağında üretmeye başlamışlardır. Yapılan bu değişiklikle yiyecek-içecek gelirlerinde %4'lük bir artış sağlanmıştır.<sup>76</sup>

### 1.3.3. Stoklama Bölümünde Uygulama

Satın alma, stoklama ve stok kontrolü, birbirlerini takip eden bir süreçtir. Bazen bu görevler bir personele verilir, bazı otellerde de her sürece ayrı bir personel verilir. Yeniden yapılanma sürecinde, şüphesiz F&B'nin tüm bu aşamalara hakim olması gerekmektedir. Bu çerçevede, stoklama sistemleri yenilenebilir. Deponun yerleşim düzeni değişebilir. Değişimdeki amaçlar, sistemlerin canlandırılması ve hızlandırılması olmalıdır.

## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMAYA YARDIMCI OLAN YAKLAŞIMLAR

Dünyada ekonomik, teknolojik, siyasal ve sosyo-kültürel alanda yaşanan hızlı değişimler, işletmeler için değişim ihtiyacını kaçınılmaz bir hale getirmiştir. Otel işletmeleri de farklı alanlarda değişime ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde oluşan yeni turizm sektörünün yapısında, turistlerin özelliklerinde, teknolojiye, pazar yapısında pek

<sup>76</sup> İstanbul Hilton Oteli yöneticilerinden, araştırma kapsamında edinilen bilgi.

çok değişiklikler olmuş ve yeni kollar ortaya çıkmıştır. Turizmde yaşanan bu değişimler karşısında otel işletmelerinin örgütsel değişimini gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Otel işletmelerinde ortaya çıkan değişim; otelcilik sektöründe yer alan konaklama, yiyecek-içecek, üretim süreçleri, işgören davranışlarını bir biçimde değişikliğe uğratacaktır. Bu amaçla uygulanan değişimde kullanılan değişim araçlarından en çok kullanılan teknikler aşağıda ele alınmıştır:<sup>77</sup>

## 2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, sadece ürün ve hizmetin değil bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla tüm işletmelerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekliyle karşılama biçiminde bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışı, organizasyonu belirli ilkeler doğrultusunda canlandırmayı gerektirdiği gibi, iletişimin güçlenmesi, işgörenler ve yöneticilerin ilişkilerinin yakınlaşması gibi alanlarda da değişikliği gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimini benimseyen bir işletme, insana verdiği önemin doğal sonucu olarak, daha üretken işgörelere, daha verimli yöneticilere, sağlıklı bir iletişime ve etken bir yönetime de sahip olacaktır. Toplam kalite yönetimi, hataları tespit ederek düzeltme felsefesi yerine hataların oluşmasına izin vermeyen, bütün işgörelerin konuyla ilgili eğitiminin kalite geliştirme çabalarına katkılarının gerekli olduğu, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına önem veren bir organizasyonun bütün fonksiyonlarının etkinliğini ve gelişmesini teşvik eden bir yönetim biçimidir.

<sup>77</sup> Meryem A. Kozak ve Hatice Güçlü (14 Nisan 2003), **Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Bir İnceleme.**

[http://www.isguc.org/degisim\\_yonetimi.php](http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php) (27 Mayıs 2003).



Otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanması durumunda turizm sektöründe oluşan değişikliklere, taleplere ve ihtiyaçlara cevap verebilecek bir yönetim tarzının ortaya çıkacağı kabul edilmektedir. Emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde, hizmet kalitesinin zaman ve mekana göre farklılaşması, hizmetin standartlaştırılma gibi güçlükleri gibi nedenler otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanması bir ihtiyaç haline getirmektedir.

## 2.2. Kıyaslama

Kıyaslama; en iyi uygulamayı ve en olumlu, en etkin performansı ortaya koymuş olan işletmelerin araştırılması ve onların en başarılı uygulamalarının saptanarak daha iyisini yapılmaya çalışılmasıdır. İşletmeler bazında kıyaslama çalışmaları yapılacağı gibi, ülke çapında uluslararası rekabet gücünü arttırmak amacı ile de kıyaslama çalışmalarından yararlanmak mümkündür.<sup>78</sup>

Otel işletmeleri, değişen iç ve dış faktörler karşısında rekabet avantajı sağlayabilmek ve müşteri isteklerini karşılayabilmek için kıyaslama tekniğini kullanabilirler. Ritz Carlton oteller zinciri, otelcilik sektöründe kıyaslama tekniğini kullanan işletmelerden biridir. İşletme, memnun müşterilerinin işletmedeki hangi süreçlerin önemli olduğunu belirlemede bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırma ile 19 ayrı süreç test edilmiştir. Müşteriler tarafından anımsanma oranının %100 olması, devir süresinin % 50 azaltılması gibi hedefler saptanarak, gelecekteki müşterilerin yararı için bir dizi ana hizmet yeniliği belirlenip standartlaştırılmıştır.

Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yeniden yapılanma uygulamasına ilişkin bir araştırmada, otel işletmeleri tarafından konaklama, yiyecek-içecek ve rezervasyon faaliyetlerini diğer otel işletmeleriyle kıyasladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, araştırmada incelenen işletmelerin büyük bir kısmının (%53) bu konu ile ilgili soruya cevap vermedikleri görülmüştür. Bu da araştırma yapılan otel

---

<sup>78</sup> Aynı.

işletmelerinde bu konuyla ilgili bilgilerinin olmadığını veya bu yöntemi hiç kullanmadıklarını göstermektedir.

### 2.3. Küçülme

İşletmelerin faaliyetlerini daha verimli ve karlı hale getirmek, işletme değerini arttırmak, hissedarlar ve yöneticilerin kazançlarını dengeleyebilmek için *işletme büyüklüğünü küçültme* yöntemini de kullanabilirler.

Küçülme, sadece otellerin örgüt yapısının değil aynı zamanda otel faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetlerin bölüm veya birimlerinin kapatılması, tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi anlamına gelmektedir. Küçülme sonunda otel işletmesi, hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece, maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma çevreye çabuk verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde edilmeye çalışılır. Bir anlamda *yalın organizasyon* olarak da kabul edilen bu yöntem, ölçek ekonomilerinden uzaklaşmayı öngörür. Özellikle kriz yönetiminde üstünlük sağlayan bir yöntemdir.<sup>79</sup>

### 2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonun daha önceden kendi bünyesinde yapmış olduğu öz yetenekleriyle ilgili olmayan faaliyetleri, organizasyon dışında yaptırması olarak ifade edilen bir anlayıştır. Son yıllarda bir çok endüstri tarafından çeşitli faaliyetler, aktif bir biçimde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Özellikle küçülme ve yalın organizasyon yönetimi sırasında bazı iş süreçlerinin dış kaynaklardan karşılanması yöntemi kullanılabilir. Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere olumlu katkıları bulunmaktadır.<sup>80</sup> İşletmenin yapması gereken işlerde azalma, bu işlere ilişkin

<sup>79</sup> Aynı.

<sup>80</sup> Aynı.

işgören maliyetlerinin azalması ve işletmelerin çevresel değişmelere uyum sağlama yeteneğinin gelişmesi bu olumlu etkilerden bazılarıdır. İşletmeler tarafından dış kaynaklardan yararlanmada dikkat edilecek en önemli konulardan birisi mümkün olan en iyi kaynağın seçilmesidir. Dışarıdan sağlanacak faaliyete ilişkin olarak bu alandaki en iyi işletmenin belirlenmesi oldukça önemlidir.

Otel işletmeleri, özellikle teknolojide yaşanan değişmeler karşısında bilgi iletişim sistemi alanında dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bilgi iletişim sistemlerinin otel işletmelerinde oldukça önemli olması nedeni ile işletmeler tarafından bu hizmetler, çoğunlukla dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Otel işletmeleri, teknolojide yaşanan hızlı gelişmeleri takip etmekte oldukça zorlanmaktadırlar. Otellerin yeni teknolojik sistemleri kendi bünyelerinde geliştirmeleri ve kurmaları, bu sistemin dünyadaki bilgisayar ağları ile bağlantısını temin etmeleri son derece güç ve maliyetli olmaktadır. Bu yüzden otel işletmeleri, elektronik merkezi sistemlerin avantajlarından yararlanmak için bir dış şirketten yardım almak durumunda kalmaktadırlar.

Otel işletmeleri tarafından çamaşırhane, güvenlik ve genel temizlik hizmetlerinde, dış kaynaklardan yararlanıldığı görülmektedir. Bir otel işletmesi çamaşırlarını yıkamak, otelde güvenliği sağlamak veya otelin genel temizliğinde bir başka işletmeyle anlaşarak bu tür hizmetlerden yararlanabilir. Özellikle yatak kapasitesinin az olduğu otel işletmeleri tarafından çamaşırhane hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmak oldukça kazançlı bir yöntemdir. Ayrıca, özellikle küçük otel işletmeleri, bu yöntemle işçilik, makinelerin bakım ve onarımı, elektrik giderleri, yıkama giderleri gibi maliyetlerden kazanç sağlayabileceklerdir.

## **2.5. Yalın Organizasyon**

İşletmeler, müşteri isteklerine uygun ürünler sundukları sürece başarılı olmaktadır. Klasik örgüt yapıları, tüm işgörenlerin katılımına ve yaratıcılıklarına izin vermemektedir. Bunun yanı sıra, klasik yönetim yapıları yaşanan hızlı gelişmelere de uyum sağlamayı güçleştirir niteliktedir. İş kapasitesinin performansını arttırabilme ve

stratejik bir üretim aktörü olarak bilginin işletme düzeyine yayılabilmesi, geleneksel örgüt yapılarında basamakların ve bölümleşmenin fazla olması gibi nedenlerden dolayı mümkün olmamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, iletişimin bir zorunluluk olduğu günümüzde, organizasyonları iç yapısındaki sorunları hızla çözümlenerek, müşteri beklentilerine yanıt verebilecek ve katılımı açık bir organizasyon yapılanması gerekli olmaktadır. Yalın organizasyon anlayışı, müşterilerin istek ve beklentileri daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerini ortadan kaldırılmasını ifade eden bir yönetim yaklaşımıdır.

Otel işletmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmek için müşteri isteklerinin karşılanması, değişen koşullara hızla uyum sağlamak amacıyla yalın organizasyon yönetimini uygularlar. Bu amaçla, otel işletmesinde ön büro ve kat hizmetleri bölümleri, servis ve mutfak bölümleri birleştirilerek bu bölümler arasında iletişimin kolay sağlanması amaçlanabilir. Bu yöntemle, bu birimlerde görevlendirecek işgören ve yöneticilerde azalacaktır. İstanbul Hilton oteli, restoran ve bar hizmetlerini, *servis* çatısı altında birleştirmiştir.<sup>81</sup>

## 2.6. Tam Zamanında Üretim

Günümüzde rekabet ortamında işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayabilmek için sürekli olarak kendilerini yenilemek ve faaliyetlerine yönelik yeni tekniklere açık olmak zorundadırlar. Üretim işletmelerinin yanı sıra hizmet işletmelerinin de, ürettikleri ürünlerini istenen zamanda, miktarda ve istenen yere ulaştırabilmeleri gerekmektedir. Tam zamanında üretim, bu ihtiyaca cevap veren bir yönetim tekniğidir. Tam zamanında üretim, ihtiyaç duyulduğunda, en az stok kullanarak mal ve hizmet üretmek ve dağıtmak için tasarlanmış bir sistemdir. Bu sistemin maliyet tasarrufu sağlaması, mal veya hizmetin oluşması için gereken zamanı kısaltması, kaliteyi artırması, işgörenlerin uzmanlaşmasına izin vermesi, muhasebe bölümünün işlemlerini azaltması gibi pek çok yararı bulunmaktadır.

---

<sup>81</sup> Aynı.

Tam zamanında üretim yönteminin otel işletmelerinde kullanılabilmesi mümkündür. Otel işletmelerinde üretilen ürünlerin, müşterilerin istediği zamanda ve istenilen miktarda müşterilere ulaştırabilmesi gerekmektedir. Özellikle yiyecek-içecek bölümlerinde tam zamanında üretim yöntemi kullanılarak para, zaman ve işgücü kaynaklarında tasarruf sağlama olanağı vardır. Otel işletmesinde, müşteri olduğu dönemlerde malzeme ihtiyacı ortaya çıktığında, gerekli malzemenin satın alınması ve istenen hizmetlerin karşılanması, bu tekniğe bir örnektir. Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde uygulanabilecek olan tam zamanında üretim yönteminde, yönetim tarafından işletmenin talep özellikleri iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Özellikle büyük otel işletmeleri tarafından yiyecek-içecek üretiminde, dayanma ömrü kısıtlı olan malzemelerde tam zamanında üretim yöntemi kullanılabilir.<sup>82</sup>

## 2.7. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlar kavramı, günümüzde bilgi çağının özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel bir rol oynamaya başlamıştır. Yaşanan değişimler karşısında işletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, işgörenlerin bir takım bilgi ve yeteneklerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır. Değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak, işletmenin karını ve ekonomik değerini arttırmak; daha iyi ürünler sunmayı, operasyonel etkinliği arttırmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir. Günümüzde yaşanan hızlı değişimlere, işletmelerin uyum sağlayabilmesi için kullanılan örgütsel değişim araçlarından biri de öğrenen organizasyonlardır.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Aynı.

<sup>83</sup> Scymen, a.g.e., s.75.

*Bir organizasyonda kazanılmış deneyim ve bilgileri kullanmak* olarak ifade edilen öğrenen organizasyonlar; bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışı değiştirme becerisine sahip olmayı gerektirir. Otel işletmelerinde, öğrenen organizasyon anlayışının uygulanması ile bilgiye rahatlıkla ulaşabilen ve ulaştığı bilgiyi kolayca kullanabilen işgörenlerin (kalifiye olma özelliği) verimliliği artarken, eğitilmiş işgücü ile oluşturulan örgüt yapısının olumlu özellikleri işgörenleri, işe daha bağlı kılarak otel işletmelerinde yaşanan en önemli sorun olan işgören devir ve devamsızlık oranını azaltacaktır. Ayrıca, işgören ve müşteri tatmininin sağlanması ile işletmenin pazar payı da artabilecektir. Otel işletmelerinde öğrenen organizasyon yaklaşımının uygulanması ile işgörenler arasında bilgi alış-verişinin sağlanması, işgörenleri yenilikler ve değişimler karşısında teşvik edecektir.

Otel işletmelerinde örgütsel değişimin uygulanmasında öğrenen organizasyonlardan başarı ile yararlanabilmek için otellerde hizmet içi eğitime gerekli önemin verilmesi büyük bir rol oynamaktadır. Hizmet içi eğitim, yeni durum ve şartlara, işgörenlerin uyumunu sağlayan, meslek ile ilgili yeni bilgilerin edinilmesini veya mevcut bilgilerin tazelenmesini kurs, seminer, sempozyum, panel, forum gibi değişik tekniklerin kullanılması ile çoğunlukla iş başında sağlanan eğitsel çalışmalardır. Örneğin, şef garson tarafından kurs düzenlenerek şaraplar hakkında ayrıntılı bir bilgi verilebilir.

## **2.8. Ekip Çalışması**

Küresel ortamda işletmelerin başarısı, büyük ölçüde işgörenlerin ve işletmelerin öğrenme yeteneklerine bağlı olduğundan yönetici ve işgörenlerin öğrenen bireyler haline getirilmesi ve sahip olacakları bilgi ve becerilerin, işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi büyük bir önem kazanmış bulunmaktadır. Bununla birlikte geleneksel üretim faktörlerinden farklı olarak, tüm işletmede bilginin paylaşılması gerekmektedir.

Örgütsel değişim kararı alan bir işletmede birlikte düşünebilen, kararlarını birlikte alabilen ve sonuçta sorunlarına birlikte çözüm yolları bulabilen bir ekibin varlığına ihtiyaç vardır. Otel işletmelerinin ekip çalışmasına daha kolay uyum sağlayacakları bir gerçektir. Otellerde, ürün ve hizmet sunumunda işğörenlerin tümünün emeğinin gerekmesi ve birlikte hareket edilmesi zorunluluğu, ekip çalışmasının önemini arttırmaktadır.

Otel işletmelerinde ekip çalışmasını başarı ile uygulayan işletmelerden biri de, Ritz-Carlton otelleridir. Ritz-Carlton otellerinde ekipler oluşturulmuştur. Bu ekiplerin üyeleri, otellerin başarısından direkt sorumludurlar. Taşıdıkları sorumluluklar itibari ile belirli yeteneklere de sahiptirler. Bu yöntemle, ekip üyelerinin potansiyellerinden ve girişimci yeteneklerinden faydalanılmakta, ekip üyelerinin işlerinden duydukları tatminin artması ile otel müşterilerine daha iyi hizmet edilmesi ve buna bağlı olarak da müşteri sayısında artış sağlanmaktadır.

Otel işletmelerinde faaliyet bölümlerindeki işğörenler arasında da ekip çalışmasından yararlanılabilir. Özellikle ön büro, kat hizmetleri, mutfak, bar gibi bölümlerde çalışan işğörenler arasındaki iş birliği ve iyi bir iletişim, işletme başarısı için büyük bir öneme sahiptir. Otel işletmelerinde müşteri tatminini sağlamada, tek bir işğörenin sorumluluğu ve çalışması yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, her bir bölümde ekip çalışmasının uygulanması otele önemli yararlar sağlayabilecektir.<sup>84</sup>

### **3. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMAYI YÖNLENDİREN FAKTÖRLER**

Dünyada hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Özellikle ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, tüm sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründeki işletmeleri de değişime yönlendirmektedir. Otel işletmelerinde değişim yönlendiren

---

<sup>84</sup> Kozak ve Güçlü, a.g.e.

konular içinde yer alan değişimin; ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyo-kültürel ve çevresel boyutları ile incelenmesi yerinde olacaktır.<sup>85</sup>

### 3.1. Ekonomik Faktörler

İşletmelerin faaliyetlerine devam etmeleri, örgüt içinde ve dışında yaşanan durumlara uyum sağlamalarına bağlıdır. Dünyada yaşanan ekonomik değişimlerden en önemlisi küreselleşme olgusudur. Küreselleşme, en basit ifade ile dünyadaki örgüt ve insanların birbirine bağlanmasıdır.

Ülkeler arasında ekonomik sınırların ortadan kalkması, ülkelerin otelcilik faaliyetlerinin de gelişmesi sonucunu yaratmaktadır. Otel işletmeleri, turistik ürünlerini pazarlamak için tüm dünyada yer alan işletmelerle rekabet etmek durumundadırlar. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni oluşumlar sonucunda özellikle ulaşım araçlarındaki hız, konfor, kapasite ve fiyat faktörlerindeki gelişmeler, otelcilik sektörünün gelişmesini gerektirmiştir. Bu nedenle otel işletmeleri ürettikleri mal ve hizmetlerin satışını gerçekleştirebilmek için eşdeğer otellerle rekabet etmek zorundadırlar.

Otelcilik sektöründe, Avrupa Birliği'ne üye ülkeler arasında turizm hareketlerinin önem kazanması, uygulanan programlar nedeni ile Türk otel işletmelerinin de bu gelişmeleri yakından takip etmesi, kendi yapısını bu değişimlere uygun bir şekilde düzenlemesi büyük önem taşımaktadır. Dünyada yaşanan değişimin ekonomik boyutları, otelcilik sektöründe yer alan işletmelerinde değişen yeni şartlara uyum sağlama sürecine girmesine neden olmaktadır. Artan rekabet koşulları nedeni ile otel işletmeleri, ürün çeşitlendirme ve uzmanlaşma ihtiyacı duymaktadırlar. Değişen yeni şartlara uyum sağlayamayan oteller, sektörde geri planda kalırlar.

---

<sup>85</sup> Aynı.



### 3.2. Teknolojik Faktörler

Teknolojik yenilikler, otel işletmeleri üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Oteller, emek-yoğun işletmeler olmaları nedeni ile sınırlı düzeyde otomasyona gidebilmektedirler. Otellerin teknolojiden yararlanması hizmet sunumu sırasında sınırlı iken, tüketicilerle ilişkilerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Bilgi teknolojisi alanında otelcilik sektöründe kullanılan sistem bileşenleri arasında, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, telekonferanslar, videotekstler, video broşürleri, bilgisayarlar, yönetim bilgi sistemleri, havalimanı elektronik bilgi sistemleri, elektronik malzeme transferleri, dijital telefon şebekeleri, mobil iletişim cihazları sayılabilir.<sup>86</sup>

Bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmeler kalite, zaman, süreç ve bilgi depolamadaki sınırlılıkları ortadan kaldırmaktadır. Bilgisayarların zamandan tasarruf sağlamaları ve bilgileri depolamalarındaki kolaylıklar, otel rezervasyon sistemlerinin kullanılmasında önemli bir faktör olmuştur. Bilgi ekonomisine geçişin yaşandığı günümüzde internet, mesafe kavramını ortadan kaldırarak insanlığa bir iletişim, dayanışma ve paylaşma ortamı getirmektedir. Otel işletmeleri, internet sayesinde dünyanın her tarafına reklamlarını, fotoğraflarını, bilgilerini sunabilmektedirler.

Otelcilikte kullanılan diğer bir teknolojik gelişme *interaktif televizyon*lardır. Etkileşimli televizyon olarak ifade edilen sistem, izleyicilerin sunumlara, programlara katılıp, onları yönlendirmelerine izin veren televizyon yayıncılığıdır. Otel işletmelerinde etkileşimli sistemlerin kullanımı, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmetler sunma açısından önemlidir. Ülkemizde bu sistemi kullanan işletmelerin sayısı oldukça azdır.

### 3.3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Küreselleşme ile ulus devlet anlayışının giderek önemini kaybetmesi ve vatandaşlık kavramının önem kazanması, kentlerde yaşayan insan sayısının giderek

---

<sup>86</sup> Aynı.

artması, bireyselleşmenin artması, dinselleşme ve laikleşme eğilimlerinin artması, dünyada yaşanan sosyo-kültürel değişimlerdenidir. Otelcilik, sadece ekonomik ve teknolojik bir olgu olmayıp, aynı zamanda sosyo-kültürel bir sektördür. Bu alanda yaşanan değişimler, otel işletmelerini de yakından etkilemektedir.

Dünyada yaşanan sosyo-kültürel değişimler arasında; kadınların iş gücüne katılması, gelişmiş ülkelerde nüfus artışının yavaşlaması, yaşlı insan sayısının artması, kentte yaşayan insan sayısının artması sayılabilir. Tüm bu değişiklikler, otel işletmelerinin yönetimlerinde de değişime yönlendiren konular olmuştur. Ayrıca son yıllarda yoğun iş yaşamı ile kentlerde bunalan insanlara bir alternatif turizm türü olarak *kırsal turizm* ortaya çıkmıştır. Bu turizm türünün insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için de otelcilik sektöründe bir takım değişiklikler gerekmektedir.<sup>87</sup>

### 3.4. Siyasal Faktörler

Otel işletmelerinde, değişimi gerektiren siyasal alandaki gelişmelerden en önemlisi *demokratikleşme, sivilleşme ve yerelleşme* hareketlerinin önem kazanmasıdır. Ülkelerin yaşadığı siyasal gelişmelerin, otelleri de yakından etkilediği yakın geçmişte bizzat yaşanarak görülmüştür. Sovyetler Birliği'nin dağılması ile, yaklaşık 70 yıl devam eden komünizm yerini serbest ekonomi kurallarına bırakmış, bağımsızlıklarını kazanan toplulukların turizm faaliyetlerine talepleri artmıştır. Bu nedenle ülkemize gelen Rus turist sayısında patlama yaşanmıştır. Otel işletmelerinin yöneticileri de, bu talep özelliklerine dikkat etmeleri gerekmektedir. 2003 yılında Amerika'nın Irak'a saldırması, Türk turizmini beklenmeyen bir sıkıntıya sokmuştur.

Ülkemizde de son yıllarda hızla yayılmaya başlayan sivilleşme ve yerelleşme hareketleri sonucunda pek çok il ve ilçe yönetimi turizm konusunda daha dikkatli olmaya ve değerlere sahip çıkmaya başlamışlardır. Özellikle, kamu yönetimi ve özel sektör işbirliklerinin gelişmesi, otel işletmelerinin yönetimini de etkilemiştir.

---

<sup>87</sup> Aynı.

### 3.5. Çevresel Faktörler

Otelcilik sektörü, doğal kaynaklarla iç içe olması nedeniyle çevrede meydana gelen değişikliklerden çok çabuk etkilenir. Deniz suyu ve plajların temizliği, gürültü, toz ve trafikten kaynaklanan hava kirliliği, çarpık kentleşme, kıyı bölgelerinde ikincil konutlarla görülen betonlaşma ve orman yangınları gibi unsurlar otelciliği yakından etkileyen çevresel değişikliklerdendir. Son yıllarda otel işletmeleri tarafından çevreye duyarlı yönetim anlayışları geliştirilmektedir. Doğal kaynakların sınırlı olması ve kaynakların dikkatli kullanımı gerektirmesi, otel işletmelerini de bir takım değişikliklere yöneltmektedir.<sup>88</sup>

### 3.6. Örgütsel Faktörler

Günümüzde yerel ve ulusal pazarların küreselleşmesi ile birlikte, tek ve uluslararası bir yapıya kavuşması, kalitenin bir zorunluluk haline gelmesi, müşterilerin ürünlere ulaşma sürelerinin kısalması, teknolojideki yenilikler gibi koşullar karşısında otellerde değişen durumlara göre yeni yönetim bilimine ihtiyaç doğmuştur. Oteller, bu nedenle müşteri ve süreç odaklı olmak, katılımcılığı uygulamak, esnek çalışmak, süreçlere odaklanmak zorundadırlar. Bu gelişmeler, otellerin yeni koşullara ayak uydurmak ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için örgütsel değişimin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Oteller açısından örgütsel değişimi gerçekleştirmek, otellerin geleceğinde yeni bir yön tayin etmek ve bu değişimi destekleyecek bir örgüt kültürünü yaratmak için otellerin değişim ile ilgili bilgilere sahip olmaları günümüzde büyük bir önem taşımaktadır.<sup>89</sup>

## 4. OTEL İŞLETMELERİNİ YENİDEN YAPILANMAYA İTEN BAŞLICA NEDENLER

Yönetim ve organizasyon düşüncesinde meydana gelen pek çok yenilik diğer sektörlerdeki işletmelerde olduğu gibi hizmet sektöründe önemli bir ağırlığa sahip olan

<sup>88</sup> Aynı.

<sup>89</sup> Aynı.

otel işletmelerini de etkisi altına almaktadır. Yeniden yapılanma da, bu bağlamda otel işletmeleri için bir alternatif oluşturmaktadır. Otel işletmeleri, global düzeyde tüm işletmeleri etkisi altına alan değişimler-*rekabetin artması, müşteri taleplerindeki artış ve çeşitlilik, haberleşme teknolojisindeki gelişme, hizmet ve ürün üretiminde ve sunumunda yüksek kalite, düşük maliyet ve hızı yakalayabilme gereği gibi-* yanında geleneksel örgüt yapılarının artık çağımızın hızlı değişimine yanıt verebilmedeki yetersizlikleri nedeniyle yeni oluşumlara, düşüncelere açık olmak ve bunları uygulayabilecek kararlılık ve cesareti göstermek durumundadırlar.

Otel işletmeleri, mevcut insan kaynakları ve fiziksel olanaklarıyla süratle değişen ve çok geniş bir yelpaze oluşturan müşteri taleplerini hızlı bir biçimde karşılayabilmek için daha esnek ve daha dinamik bir örgüt yapısına ihtiyaç duymaktadırlar. Otel işletmelerinin mevcut yönetsel-örgütsel yapıları incelendiğinde standardizasyonun, işlevsel departmanlaşmanın, merkezi karar verme mekanizmasının ve sivri bir hiyerarşik örgütlenmenin yaygınlığı açıkça görülebilir. Bu tür bir yapı ise aşağıda sıralanan sorunları beraberinde getirerek, yeniden yapılanma gereksinimini daha net ortaya çıkarabilir:

- Merkezi ve yavaş işleyen bir karar mekanizması müşteri tatminsizliğine ve şikayetlerine yol açan bir sürecin ana nedenidir,
- Birden fazla bölümün işbirliğini gerektiren faaliyetlerin koordinasyonu güçlükle sağlanır. Çünkü hakim olan fonksiyonel örgüt yapısı her bir bölümün kendi içinde dar kalıplı bir odaklaşmayı getirir. Her bölüm, kendi etkinliğini, kendi hedeflerini her şeyden önemli sayar,
- Bütünsel performansa ilişkin sorumluluk net değildir,
- Bölümlerin bu dar ufuklu bakış açıları, çalışanlarını, diğer bölümlerin işletmeye katkılarını tam olarak anlamalarını ve değerlendirebilmelerini güçleştirir.

Bu genel sorunların yanında *otel işletmelerini yeniden yapılanmaya iten ana faktörler* şöyle sıralanabilir:

- Birbiri ardına açılan beş yıldızlı oteller arasında müthiş bir rekabet yaşanmaktadır. Artık müşteriler, internet üzerinden otellerin tüm mekanlarının fotoğraflarını görebilmekte, sanal gezinti yapabilmekte buna göre en kaliteli arzı seçebilme lüksüne sahiptirler. Dolayısıyla otel işletmeleri, ayakta kalabilmek ve kar elde edebilmek için köklü değişikliklere ihtiyaç duymaktadırlar,
- Değişimlerin merkezinde, müşteri beklentileri yatmaktadır. Otel hizmetleri, müşterilerin beklentilerini aşabildiği müddetçe kar getirir. Yeniden yapılanma sebeplerinden birisi de, müşteriye yakın olma onların ihtiyaçlarını belirlemedir,<sup>90</sup>
- Bu ihtiyaçlara dayanan ürünlerin tasarımı ve geliştirilmesi de yeniden yapılanmaya iten sebeplerdendir,
- Otel işletmeleri, sürekli yaratıcılık gereksinimi duyarlar. Bu gereksinim, çok hızlı bir süreçten geçer. Yeni ürün, yeni müşteri demektir,
- Otel çalışanları, aldıkları eğitim ve tecrübelerle işletmelerine yaratıcılık adına, yeni bir çok hizmet üretirler. İşte yeniden yapılanma, işgörenlerin yaratıcılığından yararlanma imkanını sunar,
- Yeni fikirler, yeniden yapılanma sayesinde son derece hızla uygulamaya konulur. Süreçler hızlanır, dinamizm elde edilir.

İşte yeniden yapılanmanın temel dayanağı, halen görevler etrafında organize edilen bölümlerle faaliyetlerini sürdüren otellerin bu görevleri mantıklı ve anlaşılır iş süreçleri haline getirmeleridir. Diğer yandan yeniden yapılanma, iş süreçlerinin yeniden tasarımı yoluyla *yalın üretim(Lean Production)* kavramı ile ifade edilen bir üretim yapısı ve onun beraberinde getirdiği *yalın organizasyonları* amaçlamaktadır. Yalın üretim kavramı ile vurgulanmak istenen, hantal olmayan, çevik, dinamik ancak hareket kabiliyeti yüksek bir üretim ve hizmet yapısıdır.

---

<sup>90</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), s. 105.

## 5. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMA UYGULAMASININ ETKİLERİ VE FAYDALARI

Otel işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları çevresel koşullar, rekabet şartları, ekonomik problemler, siyasi istikrarsızlık, komşu ülkelerdeki problemler yaşandıkça, otellerin yeniliklere ve değişimlere daha çok ihtiyaç duyacakları açıktır.<sup>91</sup>

Yeniden yapılanma çalışmalarıyla otel işletmelerinde görülen etkiler ve faydalar şöyle sıralanabilir:

- Temel iş birimleri, fonksiyonel görev odaklı bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişim gösterir,
- Örgütsel yapıları, hiyerarşik yapılardan basık yapılara doğru gelişir,
- Süreç ekiplerindeki işler, çok boyutlu hale gelir,
- Çalışanlar, karar verme konusunda yetkilendirilirler,
- İşe hazırlama, yetiştirmeden eğitime doğru kayar,
- Performans, müşteri odaklı olan iş sonuçlarına göre ölçülür,
- Sorumlu yöneticiler, *kontrolör* ve *hakem* niteliğinden *lidere* doğru değişim gösterirler,
- İlerleme, geçmişteki performanstan ziyade yeteneğe dayanır,
- İşgörenler ve bölümler, kendi algılarında, daha az korumacı ve daha fazla üretkendirler.

Görüldüğü gibi yeniden yapılanma, otel işletmelerinde yönetim alanını büyük ölçüde genişletmekte ve hiyerarşiyi azaltmaktadır. Böylelikle yönetim yapısı, daha esnek ve dinamik hale getirilmiş olur. Hızlı değişen çevre koşullarına göre yapılması gereken işler, derhal proje gruplarına dağıtılarak veya süreç ekiplerinin kontrolünde kısa zamanda sonuçlandırılır. Biçimsel haberleşme gereksinimi azalır, işler karşılıklı görüşmelerle halledilir. Ayrıntıya giren kararların çoğu süreç ya da proje ekipleri içine alındığından, otel yöneticileri günlük işler arasında boğulmazlar. Her faaliyetin

---

<sup>91</sup> Seymen, a.g.e., s.218.

izlenmesi ve denetimi gerekmediğinden otel yöneticileri, vizyon geliştirme, stratejik planlama gibi aktivitelere daha fazla zaman ayırabilirler.

Yeniden yapılanmanın otel işletmelerindeki faydaları şöyle sıralanabilir:

- Servis, önbüro, kat hizmetler ve diğer bölümlerde çalışanlar iş konusunda dikkatlerin müşteri odaklı hizmetlere yöneltildiği ekipler içerisinde örgütlenirler,
- Ekip performansı, müşteriye yönelik kriterler yardımı ile ölçülürler,
- Ekipler, faaliyetlerini dışarıdan müdahale yapılmasına gerek olmaksızın kendileri koordine edebilirler,
- Kararlar, işin yapıldığı yerde verilir,
- Yetkililer, kontrolör ve hakemden ziyade, lider ve yol göstericidirler,
- Geleneksel yaklaşımlar, en fazla artan kazançlar sunabilirken, yeniden yapılanma ile çıktı ölçütlerinde çarpıcı iyileştirmeler mümkün olabilir,
- Otel işletmelerinin karları artabilir,
- Otel işletmelerinin doluluk oranları artabilir,
- Bilgi teknolojileri ve fonksiyonel organizasyon sayesinde personel sayısı ve giderlerinde azalma meydana gelebilir,
- İşgörenlerin, kendilerine güvenleri ve moralleri artabilir,
- İşgörenler, karar verme süreçlerinde rol oynadıkları için, otel kimliğine daha çok sahip çıkabilirler,
- Yeniden yapılanma, otel işletmelerinde zamanı ve işgücünü tasarruflu kullanmayı öğretebilir,
- Tüketici memnuniyetini arttırabilir.

## **6. OTEL İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMA UYGULAMA İLKELERİ**

Otel işletmelerinde yeniden yapılanmayı uygulamak, üretim sektörlerine göre daha zor bir görevdir. Zira, üretim sektörlerinde, üretim aşamasıyla tüketim aşaması, mal üretimi aşamasında farklıdır. Halbuki otelcilikte bu durum, aynı anda oluşmaktadır.

Üretim ve tüketimin farklı olduğu sektörlerde, ürünün satılmadığı durumlarda veya satış öncesi, saklama ve depolama olanağı bulunmaktadır.<sup>92</sup> Bu sayede ürünün satışa sunulmadan önce kalite kontrolünün gerçekleştirilmesi de mümkündür. Otelcilik sektöründe böyle bir imkan bulunmamaktadır, çünkü ürünün depolama olanağı bulunmamaktadır. Dolayısıyla yeniden yapılanma çalışmaları, diğer sektörler göre daha çok emek harcamayı gerektirecektir.

Otel işletmelerinde yeniden yapılanma yaklaşımında başarılı olabilmek için izlenmesi gereken yol, düz bir çizgiden çok bir döngü biçimindedir. Bu döngü, planlama, uygulama, ar-ge faaliyetlerinden oluşmaktadır. İlk aşama, gelişme için devamlı planlamayı kapsar. Bunu geliştirme, planların uygulaması izlemektedir. Üçüncü olarak, geliştirme planları ile ilgili olarak tüketici davranışlarının belirlenmesinde kullanılacak ölçüm yöntemlerinin üzerinde çalışılması ve son olarak da işlemleri geliştirme çabaları yer almaktadır. Bu yüzden yeniden yapılanmayı uygulayan otel işletmeleri için, bu gün iyi olan, yarın yeteri kadar iyi olmayabilir. Çünkü bu yönetim biçimi, kullanılan teknik ve işlemlerin sonucuna bakarak değerlendirmeye gitmek ve oluşan problemler için çalışanları suçlamak yerine, işlemleri ve teknikleri sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir. Otel işletmelerinde yeniden yapılanma uygulanırken, göz önüne alınacak ilkeler şunlardır:<sup>93</sup>

- İstenen değişimin sağlanması için, planlama yapılmalı, süreçler belirlenmelidir,
- Planlama, personel eğitimi ve hizmet uygulama süreçlerinde devamlı geliştirmeye önem verilmelidir,
- Otel çalışanlarına, iş ile ilgili olarak, iş başında eğitim, örnek olaylar, kalite ve iletişim konularında seminerler verilmelidir,
- Otel işletmelerinde çalışan herkes, korku, tedirginlik ve endişe gibi kişinin yaratma gücünü engelleyen faktörlerden kurtulmalıdır,
- Çalışanlar, yöneticiler ve tüketiciler arasında oluşan, birbirleriyle ve çapraz iletişimde oluşan engeller kaldırılmalıdır,

<sup>92</sup> Frederic Toulon, *La Nouvelle Systems Information de la Hotellerie* (Paris: Pres Université de Paris, 1998) s.89.

<sup>93</sup> Aynı, s.90.



- Ar-ge çalışmalarına bütçe ayrılmalıdır,
- Rakip otel işletmeleriyle kıyaslama yapılmalıdır,
- Otel çalışanları, yeniden yapılanma çalışmalarını bir işten çıkarma olarak algılamamalıdır,
- Yeniden yapılanmaya karşı, çalışanlardan çıkabilecek muhtemel dirençlerin kırılması için sert önlemler değil, ikna metodu kullanılmalıdır,
- Otel yönetimi, yeniden yapılanma için ayrı bir bütçe hazırlamalıdır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### LİTERATÜR

#### 1. YENİDEN YAPILANMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, yeniden yapılanma çalışmaları konusunda örnek olabilecek 14 adet makale ve tez çalışması incelenmiştir. Kronolojik sıralamaya tabi tutulan çalışmalar, yeniden yapılanma araştırmacılarına ışık tutacaktır.

Tablo 3. Yeniden Yapılanma İle İlgili Çalışmaların Toplu Gösterimi

Çalışmanın Yazarı/Yazarları	Yılı	Çalışma	Çalışmanın Amacı	Araştırmanın Türü	Araştırma Alanı	Örneklem Büyüklüğü	Bulgular
James CHAMPY	1994	Reengineering Management	- Yeniden yapılanmanın, işletmelerin organizasyonel yapılarında, iş süreçlerinde uygulanabilirliğini incelemek - Yönetim sistemleri ve yeniden yapılanmanın gelişimini incelemek	Makale	Betimsel Anlatım		- Yeni yönetim modellerinin işletmelerin hedeflerine ulaşmada etkili olduğu görülmüştür. - İşletmelerin organizasyonel oluşumları, yeni bir yaklaşımla ele alınırsa, daha başarılı sonuçlar alınır.
D. Rutherford J. D. Schaffer	1994	Reengineering the hotel organization	Otel işletmelerinde fonksiyonel organizasyon yöntemlerinin uygulanabilirliğini araştırmak	Makale	Betimsel Anlatım		- Yeniden yapılanma, sistemli bir şekilde otel işletmelerine uygulandığı takdirde, başarılı sonuçlar vermektedir.
Aysun ÖZFİLİZ	1995	Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Reengineering)	Business Process Reengineering hakkındaki soru işaretlerine yanıt bulmak	Yüksek Lisans Tezi	Betimsel Anlatım		- Türk işletmeleri Yeniden yapılanmaya sıcak bakmamaktadır. - Bu nedenle başarısızlık nedenlerini saptayamamaktadırlar. - Reengineering uygulayan işletmeler daha çok performans göstermektedirler.

Çalışmanın Yazarı/Yazarları	Yılı	Çalışma	Çalışmanın Amacı	Araştırmanın Türü	Araştırma Alanı	Örneklem Büyüklüğü	Bulgular
Erkan BURSALI	1996	İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliğinin İncelenmesi ve Uygulama Çalışmaları	Değişim Mühendisliğinin işletme yönetimi açısından önemi ve bu uygulamayı düşünen işletmelere, sorunların çözümünü için öneriler getirmeye çalışmaktır	Yüksek Lisans Tezi	Betimsel Anlatım		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Değişim mühendisliği Türkiye için henüz yeni bir kavramdır ve işletmeler bu konuda yeterli bilgiye sahip değildir.</li> <li>- Değişim mühendisliği bilgi teknolojisiyle uygulanırsa olumlu sonuç verir.</li> <li>- Değişim mühendisliği uygulayan işletmeler kararlılıklarını artırmışlardır.</li> </ul>
Göksel ATAMAN	1997	Değişim Mühendisliği; Çalışma hayatının kalitesinin hizmet eden bir araç mı? İşten çıkarmalar için hazırlanan bir zemin mi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Değişim Mühendisliğinin küçülme süreci ile ilişkisini incelemek.</li> <li>- Değişim Mühendisliğinin çalışma hayatının kalitesi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak.</li> </ul>	Makale	Betimsel Anlatım		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Değişim mühendisliği uygulamaları, bir çok işletmede işten çıkarma nedenidir.</li> <li>- Değişim sürecinden çalışanlar olumsuz etkilenmektedirler.</li> <li>- Değişim çabaları, iş hayatına kalite sunmaktadır.</li> <li>- Aynı çabalar, bir çok kişinin işini kaybetmesine, kalanların ise artan iş yükü, azalan kariyer imkanı ve güvensizlik gibi problemler oluşturmaktadır.</li> </ul>
Nilüfer KOÇAK	1997	Yiyecek-içecek işletmelerinde, iş süreçlerinde Toplam Kalite Yönetimi	Yiyecek-içecek işletmelerinin, iş süreçlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanma aşamalarını ve sonuçlarını araştırmaktır.	Bildiri	Betimsel Anlatım		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yiyecek-içecek işletmelerinde, TKY çalışmaları yeterli olmadığı için hizmet standardı geliştirilememiştir.</li> <li>- İşletmeler, TKY'ye soğuk bakmaktadır.</li> <li>- TKY, maliyetlerden tasarruf sağlar.</li> </ul>

Çalışmanın Yazarı/Yazarları	Yılı	Çalışma	Çalışmanın Amacı	Araştırmanın Türü	Araştırma Alanı	Örneklem Büyüklüğü	Bulgular
Oya Aytemiz SEYMEN	1997	Otel İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Yaklaşımı Çerçevesinde İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı	- Yeniden yapılanma felsefesinin otel işletmeleri açısından ana çizgileriyle değerlendirilmesini sağlamak. - İş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını incelemek	Bildiri	Betimsel Anlatım		- Otel işletmelerini, iş süreçleri konusunda yeterli bilgiye sahip değildir. - Yeniden yapılanma, çoğu otel işletmelerinde farklı algılanmaktadır. - Otel işletmelerinde teknolojik destek yetersiz kalmaktadır. - Otel işletmelerinde iş süreçlerini yenileyenler, karlılık ve başarılarını arttırmaktadırlar.
Nilgün AYDEMİR	1997	Değişim Mühendisliği (Reengineering) üzerine bir inceleme:Sandoz 2000 projesi	- Değişim mühendisliğinin uygulanabilirliğinin incelenmesi - Değişim mühendisliğine neden ihtiyaç duyulduğunun incelenmesi - Sonuçta Sandoz 2000 projesinin sonuçlarını irdelemek	Makale	Değişim Mühendisliği uygulayan işletmeler	Sandoz 2000 projesini başarıyla uygulayan Sandoz ilaç işletmesi	- Bu proje, işletmenin baştan sona üretim sürecinin yenilenmesini sağlamıştır. - Sandoz 2000 projesiyle, işletme karlılığı %22 artmıştır. - Değişim Mühendisliği süreçlere uygulanırsa daha başarılı sonuçlar vermektedir.
Zeki AKTAŞ	1999	Turizm sektörünün beklentilerine yönelik AOTML'lerde turizm eğitimini yeniden yapılandırma modeli	- AOTML'lerin ders programlarını incelemek - Eğitim sisteminin aksak yönlerini tespit etmek - Yeni bir eğitim modelinin uygulanabilirliğini incelemek	Yüksek Lisans Tezi	Türkiye'de bulunan 55 adet özel ve kamuya ait AOTML	Sorulara cevap veren 34 adet AOTML	- AOTML'lerde yeterli dil eğitimi ve mesleki eğitim verilmemektedir. - Programlar, sektörün beklentilerinden uzak hazırlanmaktadır - Turizm eğitimi sisteminin, yeniden yapılanmadan geçmesi gerekmektedir.

Çalışmanın Yazarı/Yazarları	Yılı	Çalışma	Çalışmanın Amacı	Araştırmanı Türü	Araştırma Alanı	Örneklem Büyüklüğü	Bulgular
Oya Seymen AYTEMİZ	1999	İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Otel İşletmelerinde ziyafet organizasyonu için bir model önerisi	- İşletmelerde yeniden yapılanma sürecinin nasıl oluştuğunu araştırmak - Otel işletmelerinin ziyafet bölümünde organizasyonel anlamda yeni yöntemler oluşturmak - Otel işletmelerinin ziyafet bölümünde organizasyonlarının sorunlarını irdelemek	Doktora Tezi	İzmir ve Bursa'da bulunan tüm beş yıldızlı oteller	İzmir ve Bursa'da bulunan beş otel işletmesi	- Ziyafet organizasyonlarından sorumlu üst düzey yöneticilere direkt olarak rapor verecek astların sayısı 2-4 oranında değişmektedir. - Kumanda birliği ilkesi, uygulamada bozulmaktadır. - Otellerin %80'inde birimler arasında amaç birliği yeterince sağlanamamaktadır. - Otellerin %60'ında ziyafet yöneticilerinin, iş akışının her aşamasında bilgi sahibi oldukları saptanmıştır.
Akın AKSU	2000	Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Antalya yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Değişim Mühendisliği Uygulamaları	Değişim Mühendisliği uygulamasına Antalya ve yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin bakış açılarını incelemek ve konuyla ilgili uygulamaların olup olmadığını araştırmak	Makale	Antalya'da bulunan beş yıldızlı 47 otel işletmesi	Mevcut 47 otelin 26'sı araştırmaya cevap vermiştir. Oranı %55,32'dir	- Otel işletmeleri İSO 9000 çalışmaları ve değişim mühendisliği uygulamalarına henüz çok uzak durmaktadırlar - Otel İşletmeleri teknolojiyen kısıtlı faydalanmaktadırlar. - Otellerin %26'sı süreç iyileştirme çalışması yapmaktadır. - Turizm sektöründe başarılı olan tesisler değerlendirme kriterleri ve sonuçlarının ilanında bilirsizlik taşımaktadırlar

Champy (1994), "Reengineering du management" başlığı altında hazırladığı kavramsal çalışmada, yeniden yapılanmanın işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında, iş

**Champy (1994)**, “Reengineering du management” başlığı altında hazırladığı kavramsal çalışmada, yeniden yapılanmanın işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında, iş süreçlerinde ve çevresel boyuttaki ilişkilerin de uygulanabilirliğini incelemiştir. Yeni bir yaklaşım modeli sunan araştırmanın sonucunda, yönetim modellerinde, yeniden yapılanmanın başarıyla uygulanabileceği ve yeni yönetim modellerinin yapılanmalarda daha esnek bir yapı oluşturduğu bulguları elde edilmiştir.

**D. Rutherford, J. D. Schaffer (1994)**, “Reengineering the hotel organization”, hakkında gerçekleştirdikleri kavramsal çalışmada, otel işletmelerinde fonksiyonel organizasyon yöntemlerinin uygulanabilirlikleri incelenmiştir. Bu araştırmada, yeniden yapılanmanın sistemli bir şekilde otel işletmeleri yapılarına uygulanması halinde başarılı sonuçlar alındığı bulgusuna ulaşılmıştır.

“Süreçlerin yeniden tasarımı (Reengineering)” başlığı altında **Özfiliz (1995)**, tarafından hazırlanan kavramsal çalışmada, yeni yönetim programlarını işletmelerin üretim süreçlerinde uygulanmasının istenilen sonuçları verebilme başarısı araştırılmıştır. Yeni programların çoğu kez istenilen başarıyı vermediği, Türk işletmecilerinin yeniden yapılanmaya sıcak bakmadıkları ve bunların nedeninin, yeni yönetim fikirlerinin seçiminde ve uygulanmasında temkinli yaklaşım eksikliğinin oluşması bulguları elde edilmiştir.

**Bursalı (1996)**, “İşletme yönetimi açısından değişim mühendisliğinin incelenmesi ve uygulama çalışmaları” başlığı altında hazırladığı kavramsal çalışmada, değişim mühendisliğinin işletme yönetimi açısından önemi ve bu uygulamayı düşünen işletmelere, sorunların çözümü için öneriler getirebilme olanağı incelenmiş ve değişim mühendisliğinin Türkiye için henüz yeni bir kavram olduğu, işletmecilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları, değişim mühendisliğinin bilgi teknolojileriyle uygulanması halinde olumlu sonuçlar vereceği, işletmeler için karlılığı artırıcı bir çalışma olduğu bulguları elde edilmiştir.

**Ataman (1997)**, “Değişim mühendisliği; çalışma hayatının kalitesinin artırılmasına hizmet eden bir araç mı? İşten çıkarmalar için hazırlanan bir zemin mi?” başlığıyla hazırladığı kavramsal çalışmada, değişim mühendisliğinin çalışma hayatının kalitesi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ve küçülme süreciyle ilişkisini incelemiştir. Değişim mühendisliği uygulamalarının; birçok işletmede işten çıkarma nedeni olduğu, çalışanların bu durumdan olumsuz etkilendikleri, aynı zamanda iş hayatına kalite getirdiği, ancak birçok kişinin işini kaybetmesine, kalanlara ise artan iş yükü, azanla kariyer imkanı ve güvensizlik gibi problemler bıraktığı bulgularına ulaşılmıştır.

**Koçak (1997)**, “Yiyecek-içecek işletmelerinde, iş süreçlerinde toplam kalite yönetimi” hakkında hazırladığı kavramsal çalışmada, yiyecek-içecek işletmelerinin, iş süreçlerinde TKY'nin uygulanma aşamalarını ve sonuçlarını incelemiş ve yiyecek-içecek işletmelerinde TKY çalışmalarının yeterli olmadığı için hizmet standartlarının geliştirilmediği, iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesiyle hatalar ve sorunların ortaya çıkmadan önlenebileceği, yöneticilerin TKY'ne ilgilerinin az olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

**Seymen (1997)**, “Otel işletmelerinde yeniden yapılanma yaklaşımı çerçevesinde iş süreçlerinin yeniden tasarımı” başlığı altında hazırladığı kavramsal çalışmada, yeniden yapılanma felsefesinin otel işletmeleri açısından ana çizgileriyle değerlendirilmesi ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını incelemiştir. Seymen, otel işletmelerinin yeniden yapılanmayı başarılı bir şekilde uygulamaları halinde, müşteri odaklı, işgücünden yüksek verim sağlayabilen, değişimlere açık bir yönetim ve örgüt yapısı oluşturabileceği bulgularına ulaşmıştır.

**Aydemir (1997)**, “Değişim mühendisliği (reengineering) Üzerine bir inceme: Sandoz 2000 Projesi” hakkında gerçekleştirdiği araştırmada, değişim mühendisliğinin işletmelerde uygulanabilirliğini incelemek amacıyla, İstanbul'da bulunan Sandoz İşletmesi üzerine bir çalışma yürütmüştür. Sandoz'un uygulamaya koyduğu Sandoz 2000 projesinin sonuçları irdelenmiş, bu uygulamayla işletme karlılığının %22 arttığı,

değişim mühendisliğinin süreçlere uygulandığında daha başarılı sonuçlar verdiği bulgularına ulaşmıştır.

**Aktaş (1999)**, “Turizm sektörünün beklentilerine yönelik AOTML’lerde turizm eğitimini yeniden yapılandırma modeli” hakkında gerçekleştirdiği araştırmada, Türkiye’de eğitim veren 55 AOTML üzerine bir çalışma yürütmüştür. Aktaş, bu çalışmada, turizm eğitimi veren AOTML’lerin yeterli mesleki ve dil eğitimi vermedikleri, ders programlarının sektör beklentilerini karşılayamadığı, turizm eğitim sisteminin yeniden yapılanması gerektiği bulgularına ulaşmıştır.

**Aytemiz (1999)**, “İşletmelerde yeniden yapılandırma süreci ve otel işletmelerinde ziyafet organizasyonu için bir model önerisi” başlığı altında yürüttüğü araştırmada, işletmelerde yeniden yapılanmanın uygulanabilirliği ve otel işletmelerinin ziyafet organizasyonlarında yeni bir model denemek amacıyla bu araştırmayı yürütmüştür. Aytemiz, bu amaçla Bursa ve İzmir’de bulunan beş adet beş yıldızlı otel işletmesinde araştırma yapmış, otellerin %80’inde birimler arasında amaç birliğinin yeterince sağlanmadığı, %60’ında ziyafet yöneticilerinin iş akışının her aşamasında bilgi sahibi olduklarını, kumanda birliği ilkesinin uygulamada bozulduğu, bu organizasyonlardan sorumlu üst düzey yöneticilere direkt olarak rapor verecek astların sayısının 2-4 arasında değiştiği bulgularına ulaşmıştır.

**Aksu (2000)**, “Değişim mühendisliğini boyutları ve Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin değişim mühendisliği uygulamaları” hakkında gerçekleştirdiği araştırmada, Antalya’da yöresinde faaliyet gösteren 47 otel işletmesi üzerine bir çalışma yürütmüştür. Aksu, bu araştırmada otel işletmelerinin değişim mühendisliğine bakış açılarını incelemiş ve otel işletmelerinin ISO 9000 çalışmalarına henüz uzak oldukları, teknolojiden kısıtlı faydalandıkları, %26’sının süreç iyileştirme çalışması yaptıklarını, sektörde başarılı olan tesislerin değerlendirme kriterleri ve sonuçlarının ilanında belirsizlik taşıdıkları sonuçlarına ulaşmıştır.



**Atıcı (2000)**, “Turizmde yeniden yapılanma” başlığı altında hazırladığı kavramsal çalışmada, turizmde yeniden yapılanmanın turizm rehberlerine etkilerini ve çözüm yollarını incelemiş ve yeniden yapılanmanın turizm sektörüne canlılık getireceği, Belek’te yeni bir hizmet birliğinin kurulacağı, haksız rekabet eden rehberlere, kurumun kendi disiplin kurallarının işletileceği, otelleri Turizm Bakanlığı’nın değil TUROB görevlilerinin denetleyeceği bulgularına ulaşmıştır.

**F. Demirciöz, M. Baran, E. Karabulut, I. Pakdemir (2002)**, “Değişim ve yeni yönetim uygulamaları: İSO 9001 ve 9002 standartları belgesine sahip işletmeler üzerine yapılan bir araştırma” başlığında gerçekleştirdikleri araştırmada, 1992 yılı itibariyle, TSE’ye kayıtlı, İSO kalite belgesi alan, ilk 10 sektörden seçilen 253 işletme üzerine bir çalışma yürütmüşlerdir. Örnekleme konu olan işletmelerin örgütsel değişimlerini, yeni yönetim uygulamaları açısından incelemişler ve işletmelerde önemli derecede değişimler yaşandığı, kademe azalma ve işletmelerin sınırları ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönetim tarzı ile örgütsel değişim arasında, orta kuvvette, pozitif yönde anlamlı ilişkilerinin olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

**M. . Kozak, H. Güçlü (2002)**, “Turizm İşletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme” başlığında hazırladıkları kavramsal çalışmada, turizm işletmelerini yakından etkileyen değişim kavramının anlamı işletmeleri değişime yönlendiren araçları ele alarak incelemişler, turizm işletmelerinin değişim araçları ve yöntemlerini rahatlıkla uygulayabilecekleri ve bu araçları kullanarak değişim sürecini yaşayabilecekleri bulgularını elde etmişlerdir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA ALANI VE YÖNTEME İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son yıllarda işletmeler, günün rekabet koşullarında mevcut başarı düzeylerini koruyamamaktadırlar. Bunun nedeni, faaliyette buldukları ortamın değişim ve gelişme hızının, işletmelerin gelişme kapasiteleri ve değişime adapte olma potansiyellerinin önüne geçmiş olmasıdır. Bu nedenle, müşteri istek ve beklentileri, işletmelerin rekabet güçlerini korumalarını engellemektedir.

Bununla birlikte, otel işletmeleri de oluşan düzene ve rekabet hızına ayak uydurmak için değişim ve yenilenme ihtiyacı duyabilmektedirler. Bu araştırmanın temel amacı, yeniden yapılanmaya giden, aynı zamanda bu süreci yiyecek-içecek bölümlerinde uygulayan otel işletmelerinin tecrübeleri ve almış oldukları sonuçları, niteliksel araştırma yöntemiyle analiz ederek ortaya çıkarmaktır.

Bu araştırmayla elde edilen veriler ve bunların analizleriyle, aşağıdaki sonuçlara varılmak istenmiştir:

- Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde, yeniden yapılanma süreci nasıl uygulanabilir?
- Yeniden yapılanma, otel işletmeleri için başarılı sonuçlar verebiliyor mu?

- Otel işletmeleri, rekabet güçlerini arttırmak için gelecekte neler yapılması gerektiği konusunda çözüm önerileri sunabilirler mi?
- Otel işletmeleri, yeniden yapılanmayı uygularken, sektöre özel sorunlar yaşadılar mı? Varsa bu sorunlar nelerdir?

## 2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmada, yeniden yapılanma sistemi ve bu sistemin işleyişi ile, beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerindeki uygulama sonuçlarının incelenmesi konu alınmıştır. Bu amaçla, yeniden yapılanmayı, yiyecek-içecek bölümlerinde uygulayan beş yıldızlı oteller tespit edilerek, sürecin işleyişi, uygulanması için ne gibi çalışmaların yapılması gerekliliği konusu ele alınmıştır.

## 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma niteliksel araştırma yöntemiyle hazırlanmıştır.

### 3.1. Niteliksel Araştırma Yöntemi

Niteliksel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlenmesidir. Başka bir deyişle, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana çıkaran bir yaklaşımdır.<sup>94</sup>

Bu çalışma, yeni bir uygulama olan yeniden yapılanma kavramının otel işletmelerinde incelenmesi sonucu ortaya konmuş ve *betimsel analiz* yaklaşımıyla yorumlanmıştır. Betimsel analizde, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır.

<sup>94</sup> Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000). s.19.

Veriler, araştırma sorularını ortaya koyduğu temalara göre organize edilebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce mantıklı ve anlaşılır bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler yorumlanır (açıklanır), neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması işlemleri de, araştırmacının yapacağı yorumlar arasında yer alabilir.<sup>95</sup>

Geleneksel araştırma yöntemlerinden farklı olarak nitel çalışmalarda, araştırmacı katılımcılarla doğrudan görüşmeler yapan ve gerektiğinde onların deneyimlerini yaşayan, ortam içinde gözlemlerde bulunan ve bütün birikimlerini analiz için kullanan kişidir. Hiçbir araştırmada yüzde yüz nesnellik olası değildir ve bu nedenle *tam nesnellik* elde edebilmek için veri kaynaklarına yakın olarak elde edilebilecek daha geçerli bilgileri kaybetmemek gerekir.

Nitel araştırmaların merkezinde insan vardır ve araştırmaya katılan her birey temel veri kaynağıdır. Bireylerden her türlü bilgi elde edilmeye çalışılır. Bu yüzden elde edilecek veri, önceden hazırlanmış keskin sorularla ya da diğer yollarla sınırlandırılmaz. Oldukça esnek ve açık bir tutum izlenir ve ilgili araştırma sorusuna ilişkin mümkün olduğu kadar ayrıntılı ve derinlemesine veri toplamaya çalışılır. Araştırmacı *yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğini* uygulayarak hem katılımcılara araştırma konusu hakkında yol göstermiş, hem de alt sorularla görüşmeyi sınırlamayı katılımcıların görüşmelerini sınırlamadan sunmalarını sağlamıştır.<sup>96</sup>

Katılımcının ne demek istediği anlaşılıyorsa, doğru bilgilere ulaşmak olası değildir. Katılımcının sözleri, davranışları, mimikleri ve ortam içinde yaptıkları bir

<sup>95</sup> Aynı, s.33.

<sup>96</sup> Aynı, s.38.

bütündür, araştırmacının bunların hepsinin farkında olması gerekmektedir. Nitel araştırmacının görevi, katılımcıları rahatlatmak, onlarla samimi ve güven veren bir ilişki kurmaktır. Bu sayede katılımcıların kendilerini ve iş ortamlarını daha rahat anlaşılır ifade etmeleri olasıdır. Bu çalışmada araştırmacı, görüşmelerin rahat bir ortamda gerçekleştirebilmesi için gereken tüm önlemleri almaya çalışmıştır.

Nitel araştırmalarda tek yöntem kullanılabileceği gibi, birden fazla yöntem de bir arada kullanılabilir. Yapılan araştırmanın amacına ve doğasına en uygun olan yöntem ya da yöntemler, araştırmacı tarafından belirlenir ve bu çok önemlidir. Araştırma sürecinde, yeni durumlarla ya da sorunlarla karşılaşırsa yöntem değiştirilebilir ya da yeni yöntemler kullanılmaya başlanabilir. Araştırmacı esnek olmak zorundadır. Yeni durumlar araştırmayı yapısal bir değişikliğe zorlayabilir. Ortaya çıkan yeni sorunlar yüzünden yeni araçlar geliştirmek, varolanlar üzerinde düzeltmeler yapılmak zorunda kalınabilir. Araştırmacı, yeni durumlara uyum sağlamalıdır. Nitel çalışmalarda araştırmacılar, esnek hareket ettiği sürece, araştırma başarılı bir şekilde sürdürülebilir. Bu çalışmada araştırmacı, araştırma yöntemini değiştirmek zorunda kalacağı bir sürprizle karşılaşmamıştır; ancak görüşmeler sırasında esnek davranarak karşılaştığı çeşitli konular hakkında daha fazla bilgi edinebilmek için yarı-yapılandırılmış görüşmelerin özelliğine uygun olarak katılımcılara ek sorular sormuştur.

Nitel araştırmada toplanan veriler sayılara indirgenemez. Nitel araştırmada temel amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değildir.<sup>97</sup> Nitel çalışmaların amacı, durumun (ya da problemin) bütünü hakkında genel bir fikir vermektir. Nitel yöntemlerden en sık kullanılanı *görüşme*dir. Bu araştırmada da görüşme metodu kullanılmıştır. Görüşme, insanların perspektiflerini, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir. Görüşmede kullanılan temel yöntem sözlü iletişimdir. Günlük hayatta kullanılan en yaygın iletişim süreci olan *konuşma* ile veri toplamaya çalışılır. Görüşme, ilk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi olarak görülebilir, ancak gerçek hiç de öyle değildir. Görüşmeyi kullanan nitel araştırmacılar, genellikle bu yöntemin özellikleri, görüşme formlarının hazırlanması, test edilmesi,

<sup>97</sup> Aynı, s.41.

görüşmenin ayarlanması ve gerçekleştirilmesi gibi bir çok konuda yoğun bir eğitimden geçerler.

Nitel araştırma ve nicel araştırma yöntemleri, genelde araştırmacılar tarafından zor anlaşılan kavramlardır. Ancak bu iki yöntemin kesin sınırları vardır.

### 3.2. Veri Derleme Aracı

Araştırma kapsamına alınana oteller İstanbul'da bulunan 26 beş yıldızlı otel arasından seçilmiştir. Araştırma konusu olan yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanmanın, çoğu otel işletmesi tarafından uygulanmaması, veri derleme alanını 2 otelle sınırlı tutmuştur. Araştırmanın yapılacağı oteller belirlendikten sonra, 12-13 Ekim 2002 tarihlerinde Radisson SAS oteli'nde ve 9-10-11 Kasım 2002 tarihlerinde de Hilton oteli'nde *görüşme* ve *gözlemler*de bulunulmuş, işletme yetkileriyle ve bölüm şefleriyle yapılan görüşmelerle de yeniden yapılanma sürecinin uygulanması ile ilgili tüm veriler toplanmıştır. Görüşme, kayıt cihazıyla ve not alma tekniğiyle kayıt altına alınmıştır.

### 3.3. Örnekleme Tekniği

Araştırmada örnekleme tekniği olarak, *tipik durum örnekleme*si kullanılmıştır. Bu teknik, yeni bir uygulamayı veya bir yeniliği tanıtmada kullanılır. Uygulamanın yapıldığı bir dizi durum arasından en tipik bir veya birkaç tanesi saptanarak çalışma başlatılır. Yeniden yapılanmayı uygulayan beş yıldızlı otellerden yiyecek-içecek bölümünü konu edinen iki otel işletmesi seçilerek araştırmaya başlanmıştır. Bu iki otelin yeniden yapılanmayı uygulamadaki süreçleri, yöntemleri, öncelikleri saptanarak bir durum değerlendirilmesi yapılmıştır.

### 3.4. Analiz Tekniği

Araştırma, *betimsel analiz tekniği*yle çözümlenmiştir. Buna göre elde edilen veriler, daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Görüşülen ve gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Veriler daha sonra, neden-sonuç ilişkileriyle irdelenmiş ve sonuca ulaşılmıştır. Betimsel analiz, dört aşamadan oluşur:<sup>98</sup>

- **Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma:** Araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve/veya gözlemlerde yer alan boyutlarda yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar hakkında organize edileceği ve sunulacağı belirlenmiştir.
- **Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi:** Bu aşamada, daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunmuş ve organize edilmiştir. Veriler tanımlama amacıyla seçilmiş, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmiştir.
- **Bulguların tanımlanması:** Son aşamada organize edilen veriler tanımlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu aşamada, verilerin kolay anlaşılır ve okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmiştir.
- **Bulguların yorumlanması:** Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılmıştır. Bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkileri açıklanmış ve farklı olgular arasında karşılaştırma yapılmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA ALANI

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde uygulanan yeniden yapılanma çalışmalarının ve sonuçlarının incelenmesidir. Bu çalışmada, sadece beş yıldızlı oteller taranmıştır. Bunun nedeni başarılı bir yeniden yapılanma çalışmasının ancak geniş bir organizasyon ve hizmet ağları kuran beş yıldızlı otel işletmelerince sonuç verebilmesidir. Araştırma öncesinde, İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde yeniden yapılanma yaklaşımını uygulayan oteller hakkında bilgi toplanmıştır.

<sup>98</sup> Aynı, s.159.

Araştırma alanına alınan otel işletmelerinin, beş yıldızlı ve uluslararası zincir oteller grubunda olması tercih edilmiştir.

Tablo 4 : Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otellerin Bölgelere Göre Dağılımı

BÖLGE ADI	Yatırım Belgeli Otel Sayısı	İşletme Belgeli Otel Sayısı
Marmara Bölgesi	15	35
İç Anadolu Bölgesi	13	16
Ege Bölgesi	16	19
Akdeniz Bölgesi	30	80
Karadeniz Bölgesi	2	4
Doğu Anadolu Bölgesi	2	6
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2	4

Turizm Sektöründe Yatırım Problemleri, DPT Yayınları. 2003.

İstanbul’da bulunan 26 beş yıldızlı otele telefon aracılığıyla ulaşılmış, yeniden yapılanmanın otel süreçlerine uygulanıp uygulanmadığı sorulmuş, olumlu cevap veren 6 otel işletmesi tespit edilmiştir. Bu işletmelerden sadece 2 tanesi, yeniden yapılanmayı yiyecek-içecek bölümlerine de uyguladıklarını belirtmeleri üzerine bu işletmelerden, araştırma yapmak için izin istenmiştir. Neticede, araştırmaya Hilton İstanbul ve İstanbul Radisson SAS otelleri katılmıştır.

#### 4.1. Hilton Oteller Grubu

Sonuçta, seçilen iki otel işletmesinden biri olan Hilton İstanbul oteli, çalışmadan amaçlanan sonuçların elde edilmesinde ayrıcalıklı bir yeri vardır. Çünkü dünya otelcilik endüstrisinde *marka* yaratmış, her zaman en iyiyi sunma yarışında en önde olmuş bir zincir otelin yeniden yapılanma konusundaki tecrübelerinin diğer otel işletmeleri için önemli bilgiler elde edilmesine yardımcı olacağı düşünülmüştür. Bu işletmeyle yapılan anlaşma gereği, işletme isminin ve hizmetlerinin bu çalışmada kullanılması konusunda görüş birliğine varılmıştır.



#### 4.1.1. Hilton Otellerinin Genel Yapısı

Hilton, dünya çapında 2300, Türkiye’de 7 şehirde 8 oteli ile dünyanın en hızlı büyüyen oteller zinciridir. Türkiye’de ilk defa 1955 yılında İstanbul’da kurulmuştur. Özellikle yurtdışı ilişkilerin yoğunlaşması nedeniyle Türkiye’ye gelen yabancıların konaklama gereksinimleri karşılanması açısından önemli bir açığı kapatmıştır. Hilton Grubu’nun Türkiye’de bir otel kurmasının Türk otelciliği açısından önemli sonuçları olmuştur. Özellikle, ileriki tarihlerde, başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir okul olması herkesçe kabul görmektedir.

Hilton Oteller zincirinin Türkiye’deki otelleri şunlardır

- Adana HiltonSA
- Ankara HiltonSA
- Hilton İstanbul
- Hilton ParkSA İstanbul
- Hilton İzmir
- Hilton Kayseri
- Hilton Konya
- Mersin HiltonSA

Hilton Oteller zinciri, müşterilerine kaliteli hizmet sunarken bazı özel programlar yaratmıştır:

##### 4.1.1.1. Hilton HHonors (Hilton Onuru)

Bu program, seyahatlerinde kaliteden ödün vermek istemeyen müşterilere yönelik bir hizmet ve ödül sistemidir. Dünyada 11 milyondan fazla üyesi bulunan HHonors programının *Double Dipping(iki kat konaklama)* özelliği ile üyelerine konaklamaları sırasında, hem HHonors kartlarına puan, hem de havayolu mili kazandırma imkanı vardır. Gecede 10 ya da üzeri konaklama içeren bir toplantı düzenlendiğinde, hergün için 5000 HHonors puanı ve 500 havayolu mili ödül verilmektedir. Dünyada, aralarında THY’nin de bulunduğu 55’ten fazla havayolu şirketi

ile ortaklık kurulmuştur. Kazanılan puanlar ve miller, dünyadaki tüm HHonors otellerinde geccelemeler, uçak biletleri, egzotik seyahatlerde kullanılmaktadır. Bu programa üyelik ücretsizdir ve kayıt anında üyelik işlemeye başlamaktadır.

#### **4.1.1.2. Hilton Meetings (Hilton Toplantıları)**

Yüzde yüz müşteri memnuniyeti felsefesi ile Avrupa ile aynı anda Türkiye’de de büyük bir yatırım gerçekleştiren Hilton, *Hilton Meetings* programı ile başarılı, sorunsuz ve garantili iş toplantıları sunmaktadır. Müşteri tercihi hangi Hilton Oteli olursa olsun, bu programla, garantili servis ve altyapı, ileri teknoloji, teknik donanım ve destek verilmektedir. Kişiyeye özel Hilton Meetings danışmanı, tam donanımlı *business center*, çok seçenekli ve yaratıcı yiyecek-içecek hizmeti, toplantıyı düzenleyenler için ödül sistemi, bu programın dikkat çekici hizmetleridir. En önemlisi de, bu hizmetlerden tamamen memnun kalmayan müşterilere, yeniden ağırlama garantisi (Welcome Back Guantee) sunulmasıdır.

#### **4.1.1.3. Magic Plus (İlave Güç)**

Bu program, Türkiye’deki Hilton otellerinde anlaşmalı şirket fiyatları üzerinden yapılacak geccelemelerde Hilton Magic Plus kuponları kazandırmaktadır. Biriken kuponlarla; yeme-içme, toplantı, sağlık kulübü ve spor tesislerine günlük girişlerde harcama yapabilmektedir. Ayrıca anlaşmalı markalarla alış-veriş, iki kişilik uçak bileti dahil olmak üzere yurtdışı seyahatleri sunulmaktadır.

#### **4.1.1.4. Business/Executive (İş Adamları Kulübü )Katları**

Hilton Otelleri, iş dünyasının ihtiyaçlarını düşünerek özel katlarda özel odalar hazırlamıştır. İş adamlarının tüm ihtiyaçları düşünülerek hazırlanmış bu katlardaki odalarda; internet bağlantısı, CNN ve Bloomberg gibi yayınları içeren kablolu yayınlar, çalar saat, sabahları ücretsiz gazete servisi, günde bir şişe su ikramı, ütü ve ütü masası, çay-kahve yapma olanağı bulunmaktadır. Bunlara ek olarak *Executive Kat* müşterileri,

resepsiyonda beklemeden özel check in-out hizmetleri verilmektedir. Sadece Executive Kat müşterilerine açık olan Clubroom'daki açık büfe kahvaltı ve gün boyu içki ve aperatif servisi, sağlanan diğer hizmetlerdendir.

#### 4.1.2. Hilton İstanbul Oteli

İstanbul'un merkezinde, 60 dönüm bahçe içinde yer alan Hilton İstanbul, havaalanına 24 km uzaklıktadır. Her biri 10 m<sup>2</sup> lık özel balkonlu 15'i suit, 498 odası bulunmaktadır. Odalarda, ayarlanabilir klima, banyo ve duş, telefon, yangın alarmı, mini bar, kasa, uydu TV, saç kurutma makinesi ve elektronik kartlı anahtar sistemi bulunmaktadır.

Ayrıca, toplantı, organizasyon ve davetler için, 9'u Hilton Meetings standartlarında 24 çok amaçlı toplantı odası, 3000 kişi kapasiteli *Convention&Exhibition Center* salonunda konferans ve sergi hizmetleri verilmektedir.

Hilton İstanbul, bir çok farklı mekanda leziz seçenekler sunmaktadır. Akşam yemekleri için *fine dining* restoranı, the roof, açık büfe ve a la carte servisiyle hizmet veren ve yıl boyunca farklı ülke mutfakları için düzenlenen festivallere ev sahipliği yapan *Bosphorus Terrace*, meze ve kebab çeşitleriyle *Lalezar Turkish Grill*, yaz aylarında ise benzer menüleriyle terasta hizmet veren *Veranda Bar&Grill*, otelin başlıca restoranlarıdır. Ayrıca, akşamüstü çayları için *The Lobby Lounge*, tercih edilen mekanlardandır.

İstanbul'un en büyük açık otel havuzu, otelin sağlık kulübünde bulunmaktadır. Ayrıca tenis ve squash kortları, kapalı yüzme havuzu, fitness merkezi ve koşu parkuru mevcuttur.

#### 4.1.3. Hilton İstanbul Oteli'nin Yiyecek-İçecek Bölümü

Hilton otelinde tüm bölümler, genel müdüre bağlı dört operasyon müdürüne bağlanmıştır. Yiyecek-içecek servis koordinatörü, yiyecek-içecekten sorumlu operasyon

müdürünün emrindedir. Organizasyon yapısının yumuşak ve basit olması dikkat çekicidir. Restoran ve barlar, *servis* adıyla organize edilmiş, her restoran ve barda kaptan, servis elemanları ve ekstra servis elemanları çalışmaktadır. Mutfak ise, *executive chef* yönetiminde organize edilmiştir. Yeniden yapılanma çalışmalarında, japon mutfağının seçkin yemeklerini, müşterilere sunmak için japon bir executive chef görevlendirilmiştir. Banket hizmetleri ise, *yiyecek-içecek servis koordinatörüne* bağlıdır. Hilton Otelinin özellikle ziyafet, balo, toplantılar konusunda iddialı olması, bu bölümün önemini arttırmıştır.

Otelin dört restoranı, üç barı bulunmaktadır:

- ***Bosphorus Terrace restaurant:*** 06.00-23.30 arası a la carte hizmet vermektedir.
- ***The Roof Restaurant:*** sabah 7.00'den gece yarısına kadar hizmet vermektedir. Otelin 9.katında boğazın eşsiz panoramik görüntüsü, restoranı vazgeçilmez kılmaktadır. Her akşam, Akdeniz yemekleri sunulmaktadır.
- ***Dragon Restaurant:*** 11.30-23.30 arası açıktır. Çin ve Japon mutfağının eşsiz yemekleri sunulmaktadır.
- ***Pool Restaurant:*** 07.00-22.00 arası açıktır.
- ***Lalezar Bar:*** 10.00-02.00 arası açıktır.
- ***The Roof Bar:*** 06.00-01.00 arası açıktır. Boğazın eşsiz manzarasıyla içkisini yudumlamak isteyenler için idealdir.
- ***Lobby Bar:*** Sabah ve akşamüstü beş çayları, bu barda verilmektedir. Her gün 16.00-18.00 arası canlı müzik eşliğinde pastalar, kekler, çay ve kahve hizmeti sunulmaktadır.

#### 4.2. Radisson Oteller Grubu

Radisson Oteller Grubu Türkiye destinasyonuna özel bir önem vermektedir. 2003 yılından itibaren yeni oteller satın alarak ağlarını genişletmişlerdir.

Radisson SAS grubu, tüm dünyada 572 otel, Avrupa'da da 135 oteli işletmektedir. Ayrıca üç ayrı restoran zinciri ve beş turist gemisi bulunmaktadır. Bu gemiler şunlardır:

- *Seven Seas Navigator* : Avrupa, Panama ve Alaska'da turlar düzenleyen geminin 490 yolcu kapasitesi bulunmaktadır, % 90'lık doluluk oranı bulunmaktadır.
- *Radisson Diamond* : Panama Kanalı, Kosta Riko ve Akdeniz'de turlar düzenlemektedir. 350 yolcu kapasitesi bulunmaktadır.
- *Paul Gauguin* : 320 yolcu kapasitesi bulunmaktadır. Genelde adalara turlar düzenlemektedir.
- *Song of Flower* : 180 yolcu kapasitesi bulunmaktadır. Kızıl Deniz, Avustralya, Yeni Zelanda'ya turlar düzenlemektedir.
- *Hanseatic* : 184 yolcu kapasitesi bulunmaktadır. Antartika bölgesinde turlar düzenlemektedir.

Radisson SAS, Türkiye'deki özelleştirme kapsamında bulunan Ankara'daki Büyük Ankara ve Stat otellerini ve İstanbul'daki Maçka otelini satın almıştır. 2003 yılında gerçekleşen bu satışta Büyük Ankara oteli'ne 3,8 Milyon \$, Stat oteli'ne 2,5 Milyon \$, Maçka oteli'ne 4,7 Milyon \$ ödemişlerdir. Satın alınan üç otelde de en kısa zamanda yeniden yapılanmaya gideceklerini açıklamışlardır. Radisson SAS grubunun %100 hissesi, SAS Havayolları'na aittir.

#### 4.2.1. Radisson Otellerinin Genel Yapısı

Radisson SAS, Türkiye pazarına 1999 yılında satın bir aldığı otelle girmiştir. Satın aldıkları üç yeni otelle birlikte toplam dört oteli işletmektedir. Tüm dünyada kalite ve müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan Radisson SAS grubu, girecekleri destinasyonları büyük bir titizlikle inceledikten sonra karar vermektedirler.

Radisson SAS oteller grubu, müşterilerine kaliteli hizmet sunarken, bazı özel programlar üretmişlerdir. Bu programlar şunlardır:

#### **4.2.1.1. Radisson Gold Rewards (Radisson Altın Ödülleri)**

Radisson SAS otellerinde geceleyen müşterilere altın puan ve havayolu mili kazandıran bir sistemdir. Bu sistemle, geceleme yapılan her gün için 2000 altın puan ve 500 havayolu mili hediye edilmektedir.

#### **4.2.1.2. Radisson Business Class (Radisson İşadamları Klübü)**

53 ülke ve 300 Radisson SAS otelinde uygulanan bir sistemle, müşterilere tüm hizmetlerde en iyi, en kalitesini seçme imkanı verilmektedir. İsteyen müşterilere, ekstra ücretle kaliteli hizmet sunulmaktadır.

#### **4.2.1.3. Radisson Meeting Solution (Radisson Toplantı Çözümü)**

Bu sistemle, tüm Radisson otellerinde, en iyi ve kaliteli konferans hizmetleri sunulmaktadır. Tüm toplantı araçlarında ve ziyafet planlamalarında en kaliteli hizmet verilmektedir.

#### **4.2.1.4. Sincerely Yours (Saygılarımızla)**

Müşterilerin yaptığı her rezervasyon için puan kazanma ve biriken puanlara hediye verme sistemidir. Bu sistemden yararlanmak için, üye olunarak kart ve numara alınmaktadır. Otel yönetimi, biriken puanları belli aralıklarla müşterilerine bildirmektedir.

#### **4.2.1.5. Family Magic (Büyüleyici Aile)**

Family Magic paketinde, ailelere yönelik bir hizmet ayrıcalığı sunulmaktadır. Buna göre, Radisson otellerini seçen ailelere, gecelemede %25 indirim sağlanmaktadır.

#### 4.2.2. Radisson SAS İstanbul Oteli

İstanbul Atatürk Havalimanı'na ve önemli fuar merkezlerine yakın yerde kurulmuştur. TEM otoyolu üzerindedir. Radisson SAS İstanbul Oteli'nde (246 oda, 14 suit ve engelliler için döşenmiş 3 oda) toplam 263 oda bulunmaktadır. Tüm odalarda klima, minibar, direkt telefon, özel kasa ve TV bulunmaktadır. *Business Class* odalarda bornoz, günlük gazete, 24 saat çay-kahve ikramı, ütü hizmetleri vardır. İsteğe göre sigara içilmeyen odalar da mevcuttur.

Radisson SAS İstanbul, konferans hizmetlerine öncelik veren bir oteldir. Bundan dolayı İstanbul'da, konferans organizasyonlarında altyapı ve hizmet üstünlüğü nedeniyle en çok tercih edilen otellerden birisidir. Tam donanımlı toplantı odaları ve konferans merkeziyle 1200 kişiye kadar hizmet verilmektedir. 13 tam donanımlı toplantı odası, grup ve toplantı salonları ile farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenlenmiştir. Balo salonu, iki alana bölünebilmekte ve isteğe göre çay, kahve servisi içinde veya fuayede verilebilmektedir. Balo salonu içinde yer alan ve *Türkiye'de yalnızca Radisson SAS otelinde bulunan asansörlü pist*<sup>99</sup> hizmeti de farklı etkinlikler için hazırlanmıştır. Yüne konferans hizmetleri için etkinlerin planlanması ve zengin menü seçenekleri, müşterilerin tercihlerine sunulmaktadır.

Otelin *Olivos Restaurantı*, dünya ve Akdeniz mutfağından örnekler sunan zengin menüsüyle hizmet vermektedir. Radisson SAS'a özgü açık büfe süper kahvaltı, bu mekanda verilmektedir. Ayrıca *Seven Seas Bar*'da günün sonunda palmye ağaçlarının altında içki ve hafif yiyecek hizmetleri sunulmaktadır.

Sağlık ve Güzellik Merkezinde, kapalı yüzme havuzu, sauna, Türk hamamı, masaj, solarium, sağlık ekipmanları, cilt ve vücut bakımı üniteleriyle müşterilere imkanlar sunulmaktadır. Diğer konuk hizmetleri şunlardır:

- Frequent Flyer Programı,

<sup>99</sup> Asansörlü pist, hidrolik çalşan bir sistemdir. Özellikle yeni çıkan ürünlerin (araba,makine..vs.) tanıtımında kullanılır.

- Vale parking,
- Konferans servisi olanağı,
- Oto kiralama,
- Çocuk bakıcılığı servisi.

Radisson SAS İstanbul'un yeniden yapılanma çalışmalarında, veri alanı olmasının avantajları şunlardır:

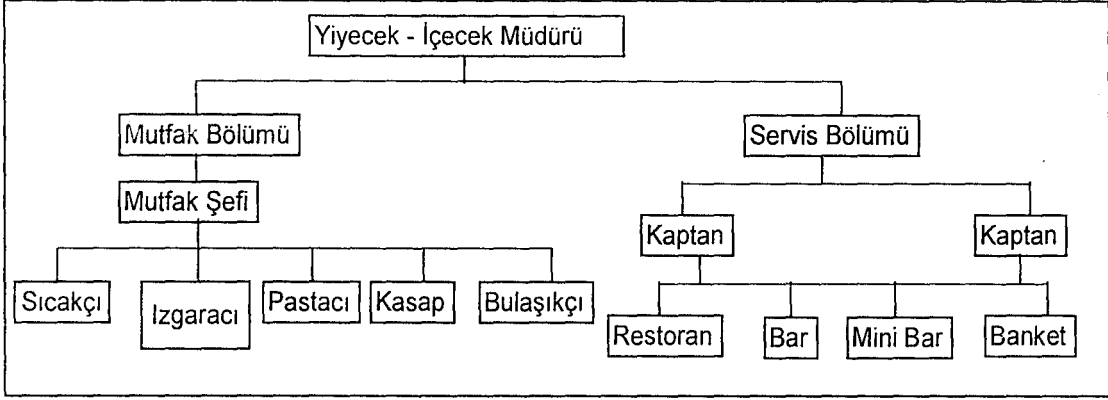
- Yeniden yapılanmayı uygulamış olması,
- Sonuçlardan başarı elde etmesi,
- Beş yıldızlı otel olması,
- Yeniden yapılanma çalışmalarını yiyecek-içecek bölümünde de uygulamasıdır.

Radisson SAS İstanbul otel binası, 1994 yılında *Klasis Otel* olarak açılmıştır. 1997'de el değiştirip *The Park Otel* adını almıştır. Nihayet 1999'da Radisson SAS grubuna satılmış, o yıldan beri hizmetine devam etmektedir.

#### **4.2.3. Radisson SAS İstanbul Oteli'nin Yiyecek-İçecek Bölümü**

Otel, konferans hizmetlerine ağırlık verdiği için geniş bir yiyecek-içecek hizmeti görülmemektedir. 263 odalı otelde sadece 1 restoran ve 2 bar bulunmaktadır. Tüm bölümünde 32 personel çalışmaktadır. Radisson SAS İstanbul'un yiyecek-içecek bölümü organizasyon şeması şöyledir:





Şekil. 11. Radisson SAS İstanbul Oteli'nin Yiyecek-İçecek Bölümü Org. Şeması

Otelin restoran ve barı, şu hizmetleri vermektedir:

**- Olivos Restoran:**

Sıcak renklerle dekore edilmiş, sabah kahvaltısı, öğle ve akşam yemeklerinde hizmet vermektedir. Otantik Akdeniz yemekleri sunulmaktadır.

**- Seven Seas Bar:**

Otelin giriş katında, resepsiyonun karşısındadır. Bir snack bar türünde hizmet veren barda, her türlü içki ve hafif yiyecekler de sunulmaktadır. Akşam saatlerinde canlı müzik eşliğinde, palmiye ağaçlarıyla süslenmiş bu mekanda çeşitli içki ve kokteyller bulunmaktadır. Mini barda da alkollü ve alkolsüz içki servisi yapılmaktadır.

## 5. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİLGİLER

### 5.1. Hilton Oteli'nde Yapılan Araştırma Bilgileri

Görüşmede sorulan soruların amacı, Hilton İstanbul Oteli'nin, yiyecek-içecek bölümünde, yeniden yapılanma sürecini nasıl uyguladığı, hangi aşama ve metodları kullandığı ve ne sonuçlar verdiğini araştırmaktır.

Görüşmede araştırılan ilk konu, otel işletmesinin yeniden yapılanma kararını neden aldığıdır. Yapılan görüşme ve neticesinde uygulamanın, yiyecek-içecek

bölümüyle birlikte kat hizmetleri ve satış bölümlerinde de uygulandığı görülmüştür. 1955 yılından itibaren hizmet vermeye başlayan otel, zamanla kendi bünyesinde küçük çaplı yapılanmalar yaşamış, ancak 1998 yılına gelindiğinde, daha radikal bir yapılanma süreci kararının alınması gerektiğini düşünmüşlerdir. Rakip otellerin artması, müşteri profillerinin değişmesi, teknolojinin gelişmesi, bu kararı almalarında etken rol oynamışlardır.

Araştırma 9-10-11 Kasım 2002 tarihlerinde operasyon müdürünün odasında gerçekleştirilmiştir. Otelin genel müdürü, sorulara yanıt vermesi için, yiyecek-içecekten sorumlu operasyon müdürünü görevlendirmiştir. Görüşme formundaki sorular, operasyon müdürü tarafından yanıtlanmıştır. Ayrıca otelin mutfak, restoran ve bar birimleri gezilmiş, yeniden yapılanma öncesi ve sonrası çalışan personellerle birebir görüşme yapılmıştır.

## **5.2. Radisson SAS Otelinde Yapılan Araştırma Bilgileri**

Görüşmede sorulan soruların amacı, otelin yiyecek-içecek bölümünde, yeniden yapılanma sürecinin nasıl uygulandığı, hangi aşama ve metotları kullandığı ve ne sonuçlar verdiğini araştırmaktır. Görüşme, 12-13 Ekim 2002 tarihlerinde otelin seven seas barında, insan kaynakları müdürü ve yiyecek-içecek müdürüyle gerçekleştirilmiştir. Ayrıca mutfak ve bar bölümü çalışanlarıyla birebir görüşülmüş, yeniden yapılanmanın uygulama süreci hakkında bilgiler alınmıştır.

## ALTINCI BÖLÜM

### ANALİZ VE BULGULAR

#### 1. ANALİZ ŞEKLİ

Verilerin toplama sürecinden sonra verilerin analizine geçilmiştir. Veri analizinin 7 aşaması vardır.<sup>100</sup> Bunlar, *görüşmelerin dinlenmesi, görüşmelerin transkript edilmesi (çözümlemesi), çözümlemelerin kodlanması, görüşmelere ilişkin ana temaların belirlenmesi, ses kayıtlarını sağlaması için bir uzmana verilmesi, uzmanın çözümleme ve kodlamaların karşılaştırılması, raporlaştırma* dır.

##### 1.1. Görüşmelerin Çözümlemesi

Görüşmeler tamamlandıktan sonra araştırmacı, görüşme kasetlerini dinleyerek kontrol etmiş ve sonra kayıtları bilgisayar ortamına aktarmaya başlamıştır. Araştırmacı bir kaset çalar ve kulaklık kullanarak görüşme kayıtlarını dikkatle ve tekrar dinlemiş, söylenen her kelimeyi bilgisayar ortamına Word (kelime-işlem) belgesi olarak aktarmıştır. Konuşmaların doğallığından kaynaklanan mecaz ya da argo ifadeler, anlatım bozuklukları ve cümle düşüklükleri de bire-bir yazıya aktarılmıştır. Görüşmelerin çözümlemesi işlemi, 9.1.2003 tarihinde başlamış ve 10.2.2003 tarihinde bitmiştir.

Yapılan görüşmelerin bilgisayar ortamına ses dosyaları şeklinde aktarılması işlemi de bu dönemde tamamlanmıştır. Bu, birkaç adımdan oluşan bir işlemdir. Kaset çalar cihazının hoparlör çıkışı ile bilgisayar sisteminin ses kartının *line girişi* arasında

---

<sup>100</sup> Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.45.

uygun bir ara kablo takılmıştır. Ses kayıt cihazıyla kayıt edilen her görüşme bandı, kaset çalarda play düğmesi ile çalıştırılmış, bu arada bilgisayarda *Creative Recorder* yazılımı kullanılarak WAV formatında ses dosyası olarak kayıt edilmiştir. *WAV* dosyaları bilgisayarda fiziksel olarak büyük miktarda yer kaplamaktadır. Bu sorun Audio Catalyst yazılımı kullanılarak çözülmüştür. Bu sayede *WAV* dosyalarının tamamı *MP3* formatına dönüştürülmüş ve böylece % 85'ten fazla bir oranda toplam kapasite düşürülmesi sağlanmıştır.

## 1.2. Çözümlerinin Kodlanması

Araştırmacı, hem bilgisayar ortamında, hem de kağıt üzerinde çalışarak kodlamaları gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, bilgisayarda bulunan tüm kayıtları sıra ile dinlenmiştir. Olası bir anlam karışıklığını önlemek için kaset çaları da masasında hazır bulundurmuş gerektiğinde kayıtları dinleyerek çalışmasına devam etmiştir. Araştırmacı iki otel için iki ayrı A4 kağıdı hazırlamış, her kağıdı dört ana soruya verilen cevaplara göre sınıflandırmıştır. Daha sonra katılımcıların bilgisayardaki dosyasını incelemiş ve not etmiştir. Bu işlem bittiğinde her soruya ilişkin kağıtlar harmanlanmış ve sorular için temalar belirlenmiştir.

## 1.3. Araştırmaya İlişkin Ana Temaların Belirlenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların görüşmeler sırasında değindikleri konuların tamamı belirlenmiş, bu konular ana sorulara verilen yanıtlar ışığında sınıflandırılmıştır. Temalar, dört temel soruya ait alt konulara eklenmiştir. Bu temel sorular ve alt konuları aşağıdaki gibidir:

*“Soru 1. Otel işletmenizin yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanma süreci nasıl uygulanmıştır?”*

Bu soruya ait on adet tema belirlenmiştir:

- Organizasyon yapısında değişiklikler,
- Restoran ve barlarda fiziksel düzen değişiklikleri,
- Kullanılan değişim araçları,
- Bilgi teknolojilerinin kullanılması,
- Satış gelirlerindeki değişim,
- Müşteriler,
- Çalışanların iş ortamları,
- Çalışanların motivasyonu,
- Çalışanların işine son verilmesi,
- Otellerde sorunların oluşması.

*“Soru 2. Yeniden yapılanma süreci otel yöneticileri tarafından nasıl algılanmıştır?”*

Bu soruya ait yedi adet tema belirlenmiştir:

- Yeniden yapılanmanın gerekli bir uygulama olması,
- Masraflı olması,
- Sürecin profesyonel kadrolar tarafından gerçekleştirilmemesi,
- Yeniden yapılanmanın basit bir süreç olması,
- Hata yapmaktan korkulmaması,
- Standartlaşma,
- Problemlerin öncelikle tespiti.

*“Soru 3. Otel yöneticileri, yeniden yapılanma yaklaşımını uygularken ne tür sorunlarla karşılaşmışlardır?”*

Bu soruya ait beş tema belirlenmiştir:

- Tepe yönetiminden yetersiz destek,

- Yetersiz mali bütçe,
- Çalışanların direnci,
- Sürecin uzun sürmesi,
- Bürokratik engeller.

*“Soru 4. Otel yöneticilerinin yeniden yapılanma konusunda yaşadıkları tecrübeler nelerdir?”*

Bu soruya ait dört tema belirlenmiştir:

- Yeniden yapılanmanın oldukça faydalı bir uygulama olması,
- Otelcilik sektöründe henüz yeterli derecede bilinmemesi,
- Çok iyi sonuç vermesi,
- Beklenenden uzun sürmesi.

#### **1.4. Görüşme Kayıtlarının Kontrol İşlemi İçin Bilgisayar Uzmanı İle İşbirliği**

Araştırma sonuçlarını geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılabilmesi için bu alanda uzman bir kişiden yardım alınmıştır. Uzman, görüşme kayıtlarını CD ortamına MP3 dosyaları şeklinde kayıt ederek bir kopyasını almış, üzerinde çalışarak sonuçları araştırmacının sonuçlarıyla karşılaştırmıştır.

#### **1.5. Araştırmacının ve Bilgisayar Uzmanının Görüşme Çözümlemelerinin ve Kodlamalarının Karşılaştırılması**

Uzman, elde ettiği çözümleme ve kodlamaları araştırmacıya göndermiş ve böylece araştırmacı bir karşılaştırma yapma olanağı bulmuştur. Her iki tarafın çalışmaları sonucu ortaya çıkan ortak görüşler incelenmiştir.

## 1.6. Sonuçların Rapor Haline Getirilmesi

Araştırmaya ilişkin tüm sonuçlar IBM uyumlu PC ortamında *Windows 98* işletim sisteminde *Office 97* yazılımı kullanılarak raporlaştırılmıştır. Araştırmanın her bölümü ayrı bir dosya olarak kayıt edilmiş, daha sonra tüm bu dosyalar birleştirilerek tek bir dosya haline getirilmiştir. Araştırma sürecince bu dosyaların her türlü teknik aksaklıklarına karşı yedekleri hazırlanmıştır.

Tablo.5. Görüşme Kayıtları Formu

Sorular	Sorunun Metni		Yorum
Soru 1 Ne kadar süredir otelcilik sektöründe yöneticilik yapıyorsunuz?	Hilton	Radisson	Deneyimli yöneticiler
	13 yıldır sektörde çalışıyorum.	12 ve 10 yıldır bu sektörün içindeyiz.	
Soru 2 Otelinizde, yeniden yapılanma çalışmaları hangi tarihlerde gerçekleştirildi?	Biz Hilton oteli olarak devamlı bir değişim yaşıyoruz. Esas olarak 1998 yılında yeniden yapılanmaya girdik. 2 yıl sürdü.	Bu çalışmalarını 1999 Temmuz-2000 Mayıs tarihleri arasında sürdürdük.	Uzun süreç
Soru 3 Yiyecek-içecek bölümünde yeniden yapılanma ihtiyacını nasıl hissettiniz?	Biz aslında yeniden yapılanmayı tüm bölümlerimize uyguladık. Amacımız kaliteyi arttırmaktı.	İhtiyacı kendiliğinden hissettik. Mal sahibi ile oturduk. Karar verildi Brüksel'de Management Contrat yapıldı.	Kalite çabası Merkez kararı
Soru 4 Yeniden yapılanmanın toplam maliyeti ne kadardır?	2 yıllık bir süreçte ortalama 3,5 milyon \$ a mal olmuştur.	Toplam maliyeti henüz hesaplamadık. çalışmalarımız devam ediyor.	Aşırı maliyet
Soru 5 Yeniden yapılanmayı yiyecek-içecek bölümünden hariç, diğer bölümlere de uyguladınız mı?	Evet biz tüm bölümlere uyguladık ve başarılı sonuçlar da aldık.	Tüm bölümlere yeniden yapılanmayı uyguladık.	Tüm bölümlere uygulama
Soru 6 Yiyecek-içecek bölümünüzün organizasyon şeması nasıldır?	Organizasyon şemasını daha sonra verelim.	Size bu şemayı görüşmeden sonra yazılı halde versek olmaz mı?	Şemaların değişimi

Sorular	Sorunun Metni		Yorum
Soru 7 Otelinizin yeniden yapılanma sürecini uygularken kimlerden yararlandınız?	Hilton	Radisson	Kurum içinde oluşturulan ekip
	Otelin kendi bünyesinde bir ekip oluşturuldu. Avrupa koordinatör müdürümüz başkanlığında bir ekip oldu.	Lider Danimarka'lı genel müdürümüz ise bölüm müdürlerinden oluştu.	
Soru 8 Yeniden yapılanma sürecinde hangi değişimleri gerçekleştirdiniz?	Yiyecek-içecek bölümü operasyon müdürüne bağlandı. Restoran ve bar, servis adıyla toplandı. Restoranda mimari değişiklikler yaptık. Bosphorus terasta düzeni değiştirdik ve ızgara köşesi yaptık.	Restoranımızı zemin kattan asma kata taşıdık. Yeni dekorasyon yaptık. organizasyon şemamızda değişiklik yaptık. Mutfağımızı restoranın yanına aldık.	Genel değişim
Soru 9 Yiyecek-içecek bölümünde yetki birleşimi/ayrımı yaptınız mı?	Evet. Genel müdüre bağlı 4 operasyon müdürü oluşturduk. Alt müdürlükler kaldırıldı. Koordinatörlük getirildi.	Fazla değişiklik yapmadık. Restoranda tüm çalışanlar 2 kaptana bağlandı. Daha önce kaptanların görevleri ayrıydı.	Yetkinin paylaşılmaması
Soru 10 Yeniden yapılanma uygulanırken otelcilik sektörüne ilişkin özel sorunlar yaşadınız mı?	Yaşamadık. Zaten otelcilik sektörü diğer tüm sektörler gibi ülke şartlarından etkilenen hassas bir sektör.	Hayır yaşamadık.	Otelciliğin şartlardan etkilenmesi
Soru 11 Yeniden yapılanma uygulamalarında bilgi teknolojilerinden yararlandınız mı?	Bilgi teknolojileri bizim yaşam biçimimiz. Bizde bilgi işlem bölümü vardır. Müdürümüz aynı zamanda ülkemizdeki 8 Hilton otelinin de sorumlusudur.	Bilgi teknolojileri adına yapılan anketlerde paket programlar kullandık.	Bilgi teknolojilerinden yararlanma
Soru 12 Çalışanlarınız, direnç gösterdi mi?	Direnç görmedik. Otelimizde sendika var. Çalışanlarımızın ihtiyaçlarını karşılıyoruz. Onlarda bizi saygıyla karşıladılar.	Karşılaştık. İşini kaybetme korkusu yaşayanlar oldu. Süreci beğenmeyenler birebir görüşülüp ikna edildi. İşten çıkarma olmadı. Verdiğimiz sözleri tuttuk.	Çalışanların direnç göstermemesi



Sorular	Sorunun Metni		Yorum
	Hilton	Radisson	
Soru 13 Yiyecek-içecek bölümünde çalışanlarınız eğitim düzeyleri nedir? Turizm okullarından mezunların oranı nedir?	Biz önce Hilton ailesine yakışacak personel isteriz. Onun için ince eler sık dokuruz. Personel ihtiyacımızı öncelikle otel içinden karşılarız. Turizm okullarından mezun olanları yetersiz buluyorum. Biz onları hizmet içi eğitimle yetiştiriyoruz.	Turizm eğitimi veren okullar bizim esas kaynağımız. Eğitimli çalışanlarımız %20 civarındadır. Yeniden yapılanma öncesi bu oran %15 civarındaydı.	Eğitimli çalışanların artışı
Soru 14 Otelinizin fiyatlandırma politikası değişti mi?	Biz herhangi bir değişiklik yapmadık. Maliyeti fiyatlara yansıtmadık.	Otelimizin fiyatları yeniden yapılanma sonrası %5 civarında arttı. Bu artışı gerçekleştirmek zorundaydık.	Fiyatların değişmemesi
Soru 15 Yeniden yapılanma sonrası eğitimli çalışan personel sayısında artış oldu mu?	Bizdeki personelin %95'i eğitimlidir. yeniden yapılanma sonrası artış oldu.	Eğitimli çalışanımız devamlı suretle otelimizin ihtiyacını karşılar. Ufak bir artış oldu.	Çalışanların turizm mezunu olması
Soru 16 Yeniden yapılanmada hangi değişim araçlarını kullandınız? Niçin?	Bizde toplam kalite yönetimi, yalın organizasyon ve ekip çalışması metotlarını tercih ettik.	Biz toplam kalite yönetimi, kıyaslam ve ekip çalışması araçlarını kullandık.	TKY'nın oteller için en uygun araç olduğu
Soru 17 Yiyecek-içecek bölümüne, yeniden yapılanma sonrası iş kalitesi ve verimliliğinde nasıl değişim oldu?	İş kalitemiz arttı. İyi ürünler çıktı. Verimlilik de arttı. Bu müşteri memnuniyetlerinden anlaşılmaktadır.	İş kalitesi ve verimliliğimiz arttı. Müşteriye daha kaliteli servis veriliyor. Müşteri memnuniyeti ön plandadır.	İş kalitesinin ve verimliliğin artışı
Soru 18 Yeniden yapılanma sonrası işgücü devir oranı nasıl oluştu?	Bizde %25'lerden %2'ye inmiştir.	Bizde yeniden yapılanma öncesi işgücü devir hızı %49 idi. Son aşamada bu %1'in altına inmiştir.	İş gücü devir hızının düşmesi

Sorular	Sorunun Metni		Yorum
	Hilton	Radisson	
Soru 19 Yeniden yapılanma sonrası yiyecek-içecek bölümü gelirlerinde nasıl değişiklikler oldu?	Bizde gelirlerde %18'lik bir artış meydana gelmiştir. Bu rakam bizim için büyük bir başarıdır.	Gelirlerimiz yeniden yapılanma sonrası %33 arttı. Doğrusu biz bu başarıyı beklemiyorduk.	Gelirlerin artışı
Soru 20 Bu sonuçlar amacınıza ulaştığınızı gösteriyor mu?	Elbette bizim amacımız mevcut teknolojiyi bilgimizle birleştirip müşteriyi rahat ettirmektir.	Bizim için iyi sonuçlar çıktı. Amacımıza ulaştık denilebilir.	Amaçlara ulaşma
Soru 21 Otelinizde kalite belgesi var mı?	Otelimizde ISO 9000 kalite belgesi var.	Hayır yok.	Belge ihtiyacı
Soru 22 Yeniden yapılanmaya gitmeyi düşünen otel yöneticilerine tavsiyeleriniz nelerdir?	Biz Hilton oteli olarak herşeyin en iyisini sunma gayretindeyiz. Otel yöneticilerine tavsiyemiz iyi bir etüd çalışması yaparak bu sürece girmeleridir.	Bence ihtiyaç halindeki olan veya olmayan tüm otellerde uygulanmalıdır. Bu sayede biz yiyecek-içecek bölümünde, satış gelirlerimize, personel alımında yeni kriterlerle artış gözledik. Tavsiyemiz korkmadan uygulayın.	Tavsiye edilmesi
Soru 23 Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?	Yeniden yapılanmada başarı için standartların beirlenmesi ve bu standartlara ulaşmak için yoğun çaba gösterilmesi gerektiğini düşünüyorum. Kimse hatadan korkmasın başarı kendiliğinden gelir.	Biz Radisson olarak Türkiye'de tek oteliz üç otel daha satın aldık. Genişliyoruz. Yeniden yapılanmanın faydasını gördük. Diğer otellerde de uygulanırsa iyi olur.	Hatadan korkmamak

## 2. BULGULAR

Yeniden yapılanmanın otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerine uygulanmasının araştırılması amacıyla uluslararası hizmet veren iki otel işletmesi seçilmiş, her iki işletmenin çalışma sistemleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda yapılacak genel değerlendirmelerin, yeniden yapılanmanın karakteristik özellikleri çerçevesinde yapıldığı göz ardı edilmemelidir. Bu yüzden bir otel işletmesinde, yeniden yapılanma kararı alınmasından uygulanmasına kadar sürecin nasıl işlediği ve her iki işletmenin iyi ve kötü taraflarını bir arada görme olanağı sağlanmıştır. Araştırmanın sonucunda varılmak istenen *yeniden yapılanma*;

- *yiyecek-içecek bölümlerine nasıl uygulanır?*
- *Neler yapılabilir?*

Sorularının çözümlerinin bulunmasına çalışılmıştır.

Yapılan araştırmada yeniden yapılanma kararı, her iki otel işletmesinde de genel merkezlerinin istekleri üzerine alınmıştır. Seçilen otellerin uluslararası zincir otel olmaları, bu süreci uygulamada cesaretli ve radikal karar almalarını kolaylaştırmış, finansman zorluğu yaşamadıkları anlaşılmıştır.

### 2.1.Hilton İstanbul Oteli Bulguları

Hilton Oteli, 48 yıl önce açılmış ve İstanbul'un önemli bir konaklama ihtiyacını karşılamıştır. Sürekli yenilikleri takip eden otel yöneticileri, 1998-2000 yılları arasında yapılanma kararını alarak uygulamayı devreye sokmuşlardır.

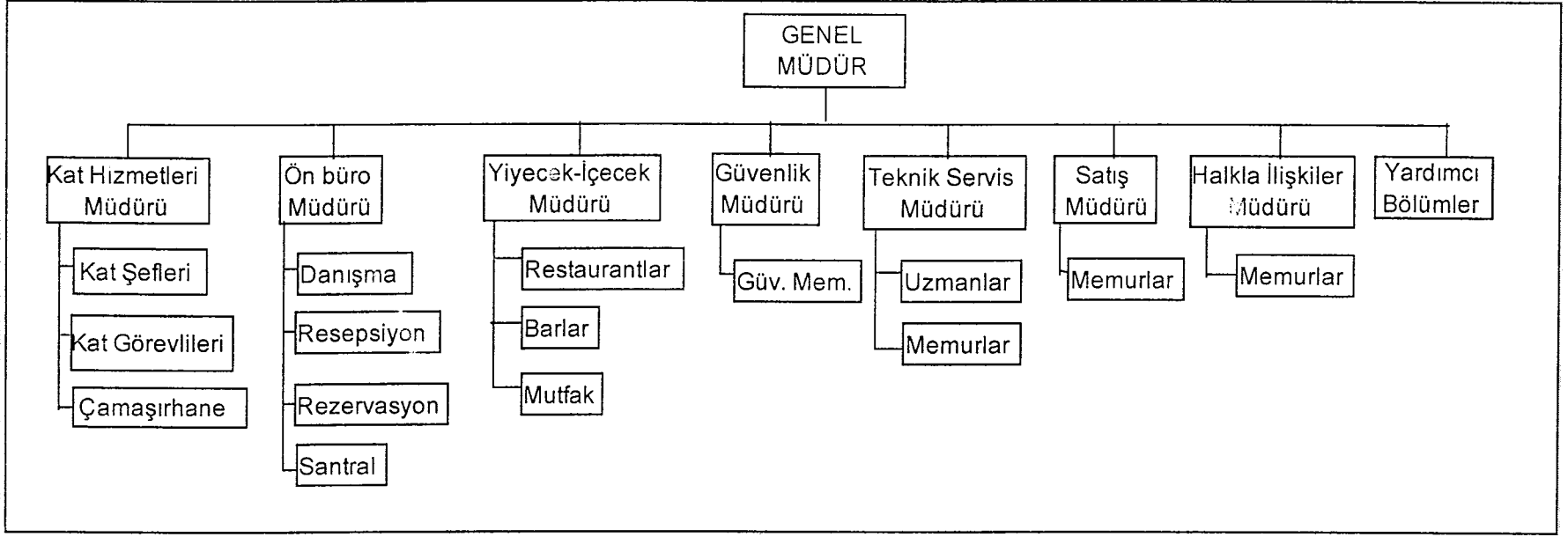
Proje grubu, yeniden yapılanma aracı olarak, *kıyaslama*, *yalın organizasyon* ve *toplam kalite yönetimini* kullanmışlardır. Böylelikle, üretim süreçlerinde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınması ve bu sürekliliğin, otelin iç ve dış çevresini oluşturan tüm unsurların katkısıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen, yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli gelişme ve eğitim yoluyla ön plana çıkaran, bütün bunlarında ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir yönetimde gerçekleştirilebileceğini savunan bir yaklaşım hedeflenmiştir.

Yeniden yapılanma sürecinde, çalışanlar arasında da olumlu kararlar alınmıştır. *Memnun personel, memnun müşteri yaratır* düşüncesinden hareketle, çalışanlara yönelik bir takım faaliyetler dizisi oluşturulmuştur. Buna *Hilton's Moment* denmektedir. Buna göre; çalışanlara her yılbaşı balo düzenlenmektedir. Böylece dayanışma ve birliğin oluşmasına zemin hazırlanmaktadır. Çalışanların doğum günleri dikkatle izlenip, ay içindeki doğum günleri pasta ve eğlenceyle kutlanmaktadır. Ayrıca her ay, müşterilerin *en iyi* seçtiği personele 20 \$ teşvik primi ödenmektedir. Çalışanların iş sonrası dinlendikleri kafeteryalar, giyinme ve duş kabinleri yenilenmiş daha modern bir ortam oluşturulmuştur. Yeniden yapılanma öncesi ortalama 10 saat çalışan personel, yeniden yapılanma sonrası 8,5 saat çalışmaya başlamıştır. Fazla çalışma ücreti, ayrıca ödenmektedir. Daha önce maaş usulü çalışılırken yeniden yapılanma sonrası yüzde usulüne geçilmiş, aylık satış gelirinin %15'i, çalışanlara dağıtılmıştır.

Hilton Oteli yöneticileri, toplam kalite yönetimi, ekip çalışması ve yalın organizasyon araçlarını kullanarak değişimi gerçekleştirmişlerdir. Ayrıca, değişimi yaşarken teknolojik araçlardan da faydalanmışlardır. Hilton Oteli bilgi işlem müdürü, aynı zamanda Türkiye'deki sekiz Hilton Otelinin de sorumlusudur. Yeniden yapılanmanın uygulanması esnasında bilgisayar programlarıyla istatistiki raporlar, grafikler oluşturulmuş, diğer ülkelerde bulunan Hilton Otelleriyle etkili bilgi alışverişi gerçekleştirmişlerdir. Diğer sonuçlar şöyle sıralanmıştır:

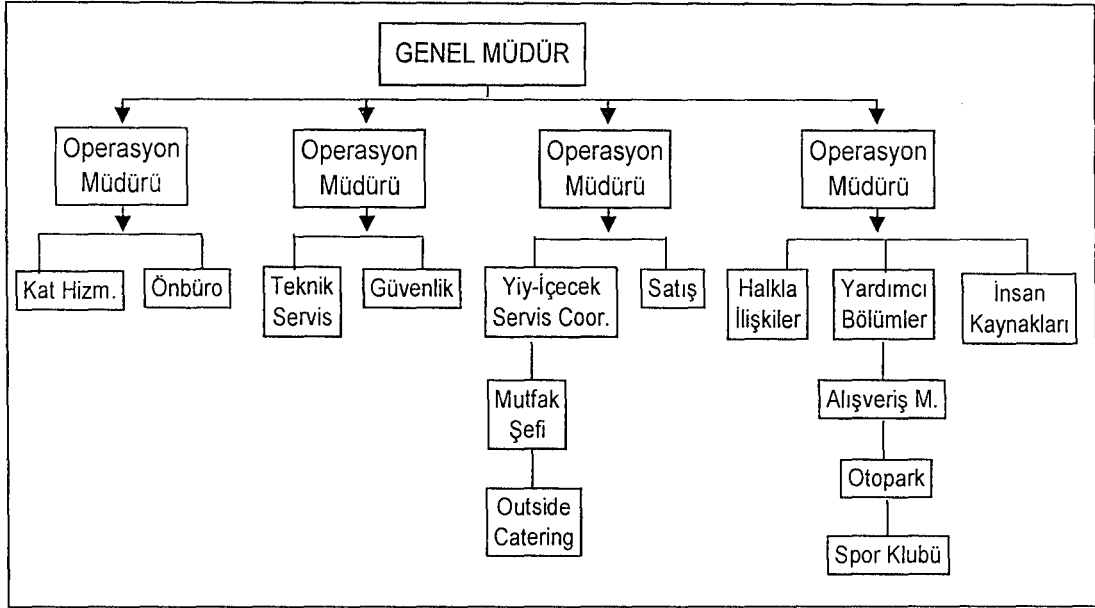
- Satış gelirleri %18 artmıştır.
- Karlılık oranı %34'den %52'ye çıkmıştır.
- 2002 yılı toplam geliri 4,5 milyon ABD doları olmuştur.
- Müşteri memnuniyeti %92'den %100'e çıkmıştır.
- Turizm eğitimi almış personelin oranı %22'den %26'ya çıkmıştır.
- İşgücü devir hızı %25'den %2'ye inmiştir.
- Yeniden yapılanmanın toplam maliyeti 3,5 milyon ABD doları olmuştur.

Hilton Oteli'ndeki yeniden yapılanma öncesi, organizasyon şeması şöyleydi:



Şekil. 12.İstanbul Hilton Oteli'nde Yeniden Yapılanma Öncesi Organizasyon Şeması

Yeniden yapılanma öncesinde, genel müdüre bağlı olarak çalışan 8 bölüm müdürü bulunuyordu. Bölümler, birbirinden bağımsız çalışıyorlardı. Yiyecek-içecek bölümünde restoran ve barlar, ayrı ayrı örgütlenmişti. Yeniden yapılanma sonrası oluşan yeni yapı, Şekil 13’de görülmektedir.



Şekil.13. İstanbul Hilton Oteli’nde Yeniden Yapılanma Sonrası Organizasyon Şeması

Şekil 12’de görüldüğü gibi organizasyon; basitleştirilmiş, bazı görevler birleştirilmiş ve *Operasyon Müdürleri* yönetiminde yeniden yapılandırılmıştır. Dört operasyon müdürü, kendilerine bağlı bölümlerin idaresinden sorumlu olmuşlardır. Yiyecek-içecek bölümünde de, *Servis Koordinatörü* görevlendirilerek, restoran ve barın idaresi verilmiştir. Bu değişimlerle birimler arası iletişim kolaylaşmış, karar alma mekanizması hızlanmıştır.

### 2.1.1. Servis Bölümünde Yeniden Yapılanma

Yeniden yapılanma çerçevesinde yürütülen *reorganizasyon* kapsamında, Hilton Oteli’nin yönetim kademesinde *Operasyon Müdürü* adı verilen yeni bir iş kategorisi oluşturulmuştur. Bu dört yönetici, geleneksel emir-kumanda kontrol anlayışını tamamen reddederek, esnekliği savunan, en gelişmiş yönetim bilgi sistemlerine dayanan ve güçlendiren bir yönetici modeli uygulamışlardır.

Servis personelinin kıyafetleri, beyaz gömlek siyah pantolon, gömlekler krem rengine dönüştürülmüştür. Dragon Restoranla mutfak arasındaki kanatlı kapı, daha iyisiyle değiştirilmiştir. İstanbul'da yaşayan Ermeni asıllı bayanların istekleri üzerine, salı ve pazar günleri özel çay, pasta ve kekler sunulmaya başlanmış, bu uygulama halen devam etmektedir.

Servis bölümü çalışanları, karar verme aşamasında etkin konuma getirilmiştir.. Haftada bir gün, müdürler ve çalışanlarla oto kontrol amacıyla sohbet toplantıları düzenlenmektedir. Servis çalışanlarına standart maaş yerine, %15 yüzde usulü ücret sistemiyle aylık ücret ödenmektedir. Biriken bahşışlerden bulaşıkçılara da 2 puanlık ödeme yapılmaktadır. Yine çalışanlara yönelik 10-15 kişilik gruplar halinde mesleki kurslar düzenlenmektedir.

### 2.1.2. Mutfak Bölümünde Yeniden Yapılanma

Mutfak bölümü organizasyonunda herhangi bir yapılanmaya gidilmemiştir. Ancak İstanbul'daki Japon yemeklerine olan talebi gören proje ekibi, bu alandaki boşluğu doldurmak için bir Japon mutfak şefiyle anlaşma yapmıştır. 25 yaşındaki genç şef, *sushi*, *dimsum* gibi Japon mutfağının özel yemeklerini sunmaya başlamıştır. Yeni Japon yemekleri için hareket ve zaman etütleri oluşturmuştur.

Müşterilere daha iyi hizmet vermek için yeniden yapılanan Hilton oteli mutfak bölümü, *Gurme geceleri* organizasyonunu tertip etmiştir. Gurme, haftanın yedi günü, özel bir yemek sunma faaliyetidir. Gurme gecelerinde sunulan yemekler şunlardır:

- Pazartesi = Güveç
- Salı = Risotto
- Çarşamba = Kebap
- Perşembe = Dim Sum&Fried Noodles
- Cuma = Bouillabaisse

- Cumartesi = Steaks&Hot chocolate cake
- Pazar = Pasta

Yine *Bosphorus Terrace* mutfağında şu yemekler çıkmaktadır:

- Her Salı Türk Lezzetleri = Geleneksel Türk mutfağından seçmeler (gözleme, mantı, döner, baklava...)
- Her Perşembe Wok&Roll = Asya mutfağından seçme lezzetler (Filipinler, Tayland, Malezya, Laos ve Çin yemekleri)
- Her Cuma Neptün'ün rüyası = Lezzetli deniz ürünleri (Karidesler, ızgara, balıklar, salatalar, mezeler)
- Her Cumartesi Tapas&Patatas = Latin Amerikan mutfağından örnekler (Fajitalar, tacolar, tortillalar...)
- Her Pazar aile brunchı = Açık büfe yemekler, ayrıca çocuklar düzenlenen odada oyunlar, çizgi filmler, oyuncaklar

Hilton oteli, yeniden yapılırken bazı promosyon çalışmalarını da müşteri hizmetlerine sunmaktadır. Bu hizmetler şunlardır:

- Her Pazar 11.30-15.00 saatleri arasında, oluşturulan *Küçük Beyoğlu* bölümünde müşterilere dim sum, sushi, Akdeniz'in zeytinyağlı yemekleri sunulmaktadır.
- Ramazan aylarında, Lalezar Turkish Grill'de ay boyunca iftar organizasyonları düzenlenmektedir.
- Lobby Lounge'de her ay sürpriz lezzetler sunulmaktadır. (örneğin Ocak ayında ev yapımı reçel, şubat ayında cheesecake, mart ayında çikolata sufle...)

Lalezar Turkish Grill'de, her ay farklı bir yöremizin mutfağı açılmaktadır. (örneğin Ocak ayında Batı Anadolu, Şubat ayında Orta Anadolu, mart ayında Güney mutfağı...)



## 2.2. Radisson SAS İstanbul Oteli Bulguları

Radisson SAS İstanbul Oteli, 1999 Temmuz-2000 Mayıs tarihleri arasında 10 ay süren bir yeniden yapılanma süreci yaşamıştır. Bu süreç, baştan sona yaşanan bir değişimin göstergesidir. Otelin genel müdürü Muhammed Benawar, sorularımızı yanıtlamaları için F&B Fikret Yüksel ve İnsan Kaynakları Koordinatörü Güliz Erkan'ı görevlendirmiştir. Görüşme, *Seven seas bar*'da gerçekleşmiş, daha sonra da otelin tüm birimleri gezilmiş, bazı personellerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Servis bölümündeki süreçler gözlenerek rapor edilmiştir. Görüşme teyp ve not alma tekniğiyle kayıt edilmiştir.

Görüşmenin amacı, Radisson SAS İstanbul Oteli yiyecek-içecek bölümünde yeniden yapılanma sürecinin nasıl uygulandığını, hangi aşama ve metotların kullanıldığını ve ne tür sonuçlar alındığı araştırılmıştır.

Görüşmede araştırılan bir konu, otel işletmesinin yeniden yapılanma kararını neden aldığıdır. Yapılan görüşme neticesinde otelin sürekli yönetim değiştirdiği, bu değişimlerinde radikal bir sistemin oturtulmasını engellediği sonucu ortaya çıkmıştır. 1999 yılında oteli satın alan Radisson SAS grubunun aldığı karar doğrultusunda yeniden yapılanma sürecinin başlatılması istenmiştir. Karar, otelin genel merkezi Brüksel'den alınmıştır.

Alınan karar ardından grubun Danimarka'lı genel müdürü Per Kyd Jacobsen liderliğinde bir komite oluşturulmuştur. Radisson SAS İstanbul Oteli yöneticilerinin de katıldığı bir yönetim ekibi ve bölüm şefleri de süreç sahipliği yapmışlardır. Yeniden yapılanmanın maliyet çalışmaları henüz bitirilmediği için kesin bir rakam alınamamıştır.

Proje grubu, *toplam kalite yönetimi* kullanmışlardır. Böylelikle, üretim süreçlerinde kusursuz bir üretim ve sıfır hata prensinine dayanan bir yapılanma modeli oluşturulmuştur.

Organizasyon açısından genel bir yapılanma kaydedilmiştir. Otelin daha önce *gelirler müdürü* yok iken, yeni süreçte bu görevlendirme yapılmıştır. Yiyecek-içecek bölümünde ise, yeniden yapılanma öncesi bir kaptan restoran ve bardan, diğeri de mini bar ve banketten sorumlu olmuştur. Yeniden yapılanma sonrası iki kaptana, bu dört bölümden eşit oranda sorumluluk verilmiştir. Ayrıca fiziksel değişim açısından da bir yapılanma oluşturulmuştur. Daha önce zemin katta bulunan restoran ve mutfak, asma kattaki çok amaçlı salonla yer değiştirmiştir. Zemin kattaki eski restoran ise konferans salonu olmuştur. Bu çalışmaları Brüksel'den gelen iç mimarlar gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalar esnasında gürültü oluşmuş ve bundan müşterilerin asgari seviyede etkilenmelerinin sağlandığı ifade edilmiştir.

Yine fiziki açıdan, “seven seas” barın çevresine yapay palmye ağaçları yerleştirilerek, egzotik bir hava sunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca daha önce lokal yemekler çıkarmayan mutfaktan, artık Akdeniz ürünlerine ağırlık vermeye başlamıştır.

Yiyecek- içecek bölümünde çalışan personele yönelik birtakım yenilikler geliştirilmiştir. Öncelikle yeniden yapılanma sonucu işten çıkarma olmayacağı güvencesi verilerek çalışanların sürece destek vermeleri sağlanmıştır. Ayrıca, personel kafeteryası ve soyunma odaları daha iyi şekilde düzenlenmiştir. Ayın elemanı uygulamasına geçilmiş ve periyodik olarak ayın elemanına altın hediye edilmiştir. Devam edilen uygulamaya göre, altınla birlikte, otelde bir gece konaklama hediye edilmektedir. Yeni süreçte, üç ayda bir yapılan personel toplantılarında, müdürle çalışanlar arasında sağlam diyaloglar kurulmaya çalışılmaktadır. Yine çalışanlar, doğum günlerinde genel müdürleriyle yemek yemektedirler.

Radisson SAS İstanbul'da yeniden yapılanma sonrasında toplam 106 personel çalışmaktadır. (10 müdür, 96 kişi ayrıca, servis bölümünde 32 kişi çalışmaktadır.). Çalışanları 56'sı lise, 41'i üniversite, 3'ü de doktora mezunudur. Yaş ortalaması 29'dur. Yine çalışanların %69'u erkek, %31'i kadındır. Radisson SAS İstanbul oteli'nde sendika bulunmamaktadır. Sebebini, *ihtiyaç duymuyoruz, biz zaten işçilerimize sendikanın vereceğinden fazlasını veriyoruz* olarak açıklamışlardır. İşçilere yılda 12 gün

ücretli izin, haftada bir gün tatil verilmektedir. Yeniden yapılanma öncesi 10-12 saat çalışan personel, yeniden yapılanma sonrasında 8,5 saat çalışmaya başlamıştır. Açık büfelerden kalan yiyecekler, istekli personele verilmektedir. Ayrıca yılda 2 olan ikramiye sayısı, 4'e çıkarılmıştır.

Radisson SAS'ta alınan diğer sonuçlar şöyle sıralanabilir:

- Bilgi teknolojilerinden destek alınmıştır. Bu amaçla bilgisayar, her aşamada kullanılmış, müşterilerin değişimi algılama becerileri paket programlarla tespit edilmiştir.
- Satış gelirlerine %33'lük bir artış gerçekleşmiştir.
- Müşteri memnuniyeti %95-97 arasında oluşmuştur.
- İşgücü devir hızı %49'dan %1'e inmiştir.
- Yeniden yapılanmanın maliyeti henüz çıkarılmamıştır.

### **2.2.1. Servis Bölümünde Yeniden Yapılanma**

Öncelikle zemin kattaki restoran ile asma kattaki çok amaçlı salon yer değiştirmiştir. Asma kattaki yeni restoran ve mutfak amacına uygun dekore edilmiş, giriş katındaki seven seas barın çevresine yapay palmye ağaçları yerleştirilmiştir.

Organizasyonel açıdan, tüm bölümlerden mevcut iki kaptan, eşit derecede sorumlu olmuştur. Yine servis elemanlarının üniformaları değiştirilmiştir. Yeniden yapılanmadan önce restoran görevlileri, beyaz gömlek, siyah yelek ve siyah ayakkabı kullanıyorlarken, yapılanmadan sonra, fıstık yeşili yelek, beyaz gömlek, yeşil pantolon/etek kullanmaya başlamışlardır. Her personele isimlikler takılmıştır.

Yine servis bölümünde, eğitim gören personel sayısında artış meydana gelmiş, eğitilmiş çalışanların oranı %15'ten %20'ye çıkmıştır.

### 2.2.2. Mutfak Bölümünde Yeniden Yapılanma

Mutfak bölümünde önemli bir değişim yaşanmıştır. Restoranla birlikte asma kata taşınarak fiziksel açıdan bir yer değişikliği gerçekleştirilmiştir. Mutfak çalışanların kıyafetleri, haki yakalı beyaz gömlek, beyaz fular, siyah düğmeler şeklinde değiştirilmiştir.

*Olivos restaurant* ta, klasik Akdeniz yemeklerine ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bunu için de mutfak şeflerini değiştirmişlerdir.

### 2.2.3. Banket Bölümünde Yeniden Yapılanma

Radisson SAS İstanbul Oteli, konuklarına konferans hizmetlerinde kusursuz hizmet etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla 13 adet toplantı salonuyla, asansörlü pistiyle, 1200 kişiye aynı anda hizmet verebilmektedir. Bu konuklara banket hizmetleri, ikram ve organizasyonda mükemmeli yakalamak için kuşkusuz iyi bir alt yapı organizasyon gereklidir.

Yeniden yapılanma sürecinde daha önce bağımsız çalışan banket hizmetleri, servis kaptanlarının sorumluluğuna verilmiştir. Yine bu otelde, banket bölümünün ayrı bir personeli olmadığı için, restoran ve bar personelleri, bu bölüm hizmetlerine kaydırılmıştır.

## SONUÇ

Günümüzde iş dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim çerçevesinde pazar yapısı, rekabet şartları, müşteri tercihleri ve eskiden oldukça başarıyla uygulanan kurallar, bir bir ortadan kalkmaktadır. Otel işletmelerinin dış çevrelerinde oluşan bu değişimler, aynı zamanda otellerin yapısını da etkilemekte, teknoloji ve iş süreçlerinden otomasyon yapılarına kadar daha radikal bir değişime zorlamaktadır. Çağımızın sürekli değişme ve gelişme göstermesi, otel işletmelerini her geçen gün birçok yenilikle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu yüzden otel işletmeleri, teknolojiyi yakından takip etmek ve üretim süreçlerini değişen durumlara göre yeniden yapılandırmak zorundadırlar.

Araştırma, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanmanın uygulama sonuçları üzerine yapılmıştır. Ayrıca, turizm alanında nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan ilk araştırma özelliğini taşımaktadır. Yeniden yapılanmayı uygulayan otel işletmeleri, öncelikle organizasyon yapılarını değiştirmektedir. Böylelikle uzun süren emir-komuta süreçlerinde iyileştirme yapılarak günün ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde yeniden organize edilmektedir. Bu aşamada görülen o ki; artık klasik organizasyon modelleri terkedilmiş, daha işlevsel ve hızlı organizasyonlar kurulmaktadır. Bunun en güzel örneği, İstanbul Hilton Oteli'nde görülmüştür. Hilton Oteli, daha profesyonel bir örgütlenme yapısı içerisinde çalıştığı, Radisson SAS Oteli'nin ise, tasarruf amaçlı olarak personel örgütlenmesinde çeşitli kısıtlamalara gittiği görülmüştür.

Yeniden yapılanmayla fiziki ve mimari yapılarda da değişimler yaşandığı tespit edilmiştir. Otel işletmesinin dış ve iç mimari yapılarında kolaylık sağlayan, estetik ve hoş görünümlü yapılanmalara geçildiği görülmüştür.

Zincir otel işletmeleri ve beş yıldızlı otel işletmeleri, yeniden yapılanmayı daha işlevsel ve hızlı bir şekilde uygulayıp verimli sonuçlar aldıkları anlaşılmıştır. Bu sonuç, bir, iki, üç, dört yıldızlı otel işletmelerinin yeniden yapılanma ihtiyacı duymayacakları anlamına gelmektedir. Çıkarılan diğer bir sonuç ise, kullanılan değişim araçlarıyla

ilgilidir. Her iki otel işletmesinin toplam kalite yönetimi ve ekip çalışması araçlarını kullanmaları, otel bünyelerine en uygun değişim araçları olduğu sonucunu vermektedir.

Değişimin en önemli dinamizmi müşterilerdir. Yapılan çalışmaların başarılı sonuçlar verebilmesi için müşteri memnuniyetinin ve kararlarının göz önüne alınması gerekmektedir. Müşterilere yönelik anket çalışmaları, hizmet çeşitliliği, ödeme kolaylıkları, teknoloji transferi, hediye puan uygulamaları, paket programlar şüphesiz müşteriye yönelik çalışmalardır. Göz önüne alınması gereken diğer bir husus, çalışmalara yönelik tedbirlerdir. Yeniden yapılanmada başarılı sonuç almak isteyen otel işletmeler personelin ücretlerinde, çalışma koşullarında ve sosyal haklarında iyileştirmeler yapmaları gerekmektedir.

Yapılan araştırmada, yeniden yapılanma çalışmalarında otelcilik sektörüne özel sorunların oluşmadığı, diğer işletmelerde aynı sonuçların ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla kar amacı güden her işletme, yeniden yapılanma sürecinde aynı işlemleri uygulamaktadırlar. Ayrıca, otel işletmeleri, profesyonel şirketlere değil, kendi yönetiminden oluşturdukları ekiplerle yeniden yapılanmayı uyguladıkları görülmüştür.

Hilton ve Radisson SAS otelleri, yeniden yapılanma sürecini uygularken, kendi bünyelerinde oluşturdukları ekiplerden yararlanmışlardır. Ancak, süreci daha profesyonel şirketler yönetebilmektedirler. Ancak bu şirketlerin tercih edilmemesi, otel işletmelerinin kendi sorunlarını kendilerinin çözmeleri çabasında oldukları görülmüştür.

Çalışanların yeniden yapılanmanın uygulama aşamasında önemi, şüphesiz tartışılmazdır. Hilton ve Radisson otelleri, bu düşünceden hareketle çalışanlarına yönelik bir dizi iyileştirme çalışmaları yapmışlardır. Çalışma ortamlarında, üniformalarda, özel günlerin kutlanmasında ve ücretlerde yapılan iyileştirmelerle çalışanların dirençleri önlenmiş, çalışmalara destek vermeleri sağlanmıştır.

Bilgi teknolojilerinden yararlanma oranı, her iki otel işletmesinde de üst düzeydedir. Bilgisayarlar ve paket programlar, yeniden yapılanma çalışmaları öncesi ve

sonrasında da yoğun olarak kullanılmaktadır. İstanbul Hilton Oteli'nin bilgi-işlem müdürünün, aynı zamanda Türkiye'deki diğer yedi Hilton otelinin de otomasyon ağından sorumlu olması, bu otel işletmesinin bilgi teknolojilerine verdiği önemi göstermektedir. Böylelikle yeniden yapılanma sonuçları, daha başarılı ve güvenilir bir şekilde alınmıştır.

Hilton Oteli yöneticilerinin, turizm okulu mezunlarını istihdam etmek için özel bir çaba gösterdikleri görülmüştür. Ancak, öğrencilerin yetersiz mesleki eğitim almaları, yabancı dil bilgilerinin eksikliği, bu konuda daha dikkatli ve özenle seçim yapmayı gerektirmektedir. Bunu için sık sık hizmet içi eğitim kursları düzenlenerek bilgilerin tamamlanmasına çalışılmaktadır. Radisson SAS Oteli yöneticileri ise, turizm okulu mezunlarına çok güvendikleri için hizmet içi eğitime daha az zaman ayırmaktadırlar.

Yeniden yapılanma sonrası Hilton Oteli'nde iş kalitesi ve verimliğinde, çalışanların motivasyonunda, satış gelirlerinde artış olduğu için arzulanan hedeflerin tutturulduğu görülmüştür. Aynı şekilde Radisson SAS Oteli'nde de hedeflere ulaşılmıştır. Bu durum, otel işletmelerinde yeniden yapılanmanın başarıyla uygulanabileceğini göstermektedir.

Otel işletmecilerinin genel olarak problemleri bilimsel olmayan metotlarla çözmeye çalıştıkları tespit edilmiş, yeniden yapılanmayı henüz yeni anlamaya çalıştıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, *“otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanmanın uygulanma süreci, metotları ve sonuçları ne olabilir?”* sorularının çözümlerini bulmamıza da yardımcı olacaktır.

Hilton oteli yeniden yapılanma çalışmalarına daha çok bütçe ayırmış, daha profesyonelce yaklaşmış ve verimli sonuçlar elde etmiştir. Radisson SAS ise, henüz Türkiye'de güçlü bir zemin bulamamıştır. Satın aldığı otellerle 2004 yılında 4 otelle daha geniş bir pazar oluşturacağından şüphe yoktur.

Sonuç olarak, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanma uygulamaları, istekli ve profesyonel bir ekip, yeterli bir bütçe, süreci destekleyen çalışanlar, sabır ve motivasyonla mümkün olabilecektir.



EK-1

## GÖRÜŞME FORMU

### Araştırmanın Amaçları

1. Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde uygulanan yeniden yapılanma sürecinin sonuçlarını ortaya çıkarmak.
2. Yeniden yapılanma sürecinin otel yöneticileri tarafından nasıl algılandığını tespit etmek
3. Otel yöneticilerinin yeniden yapılanma yaklaşımını uygularken, ne tür sorunlarla karşılaştıklarını incelemek.
4. Otel yöneticilerinin yeniden yapılanma konusunda yaşadıkları tecrübeleri ortaya koymak.

### GİRİŞ

Merhaba, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerine yeniden yapılanma sürecinin uygulanması üzerine bir araştırma yapıyorum. Otelinizin yeniden yapılanma sürecini nasıl uyguladığıyla ilgili olarak konuşmak istiyorum. Otelinizin, zincir otel olması ve bu konuda tecrübe yaşaması, yeniden yapılanmayı düşünen otel işletmelerine rehberlik edecektir. Bu araştırmada kullanılacak bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüşmenin bir saat süreceğini tahmin ediyorum.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin bana görüşmeye başlamadan sormak istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamak istiyorum.

### SORULAR

- 1a. Ne kadar süredir otelcilik sektöründe yöneticilik yapıyorsunuz?
- 1b. Ne kadar süredir bu otelde yöneticilik yapıyorsunuz?
2. Otelinizde, yeniden yapılanma çalışmaları hangi tarihlerde gerçekleştirildi?
3. Yiyecek-içecek bölümünde yeniden yapılanma ihtiyacını nasıl hissettiniz?  
*Karar verme sürecine nasıl geldiniz?*  
*Kararı kimler verdi?*
4. Yeniden yapılanmanın toplam maliyeti ne kadardır?

5. Yeniden yapılanmayı yiyecek-içecek bölümünden hariç, diğer bölümlere de uyguladınız mı?  
*Uyguladıysanız hangi bölümlere?*  
*Niçin?*
6. Yiyecek-içecek bölümünüzün organizasyon şeması nasıldır?  
*Bu şema, yeniden yapılanma sonucu değişti mi?*
- 7a. Otelinizin yeniden yapılanma sürecini uygularken kimlerden yararlandınız?  
*Otelin bünyesindeki oluşan bir ekipten mi?*  
*Profesyonel şirketlerden mi?*  
*Nasıl oluştu?*
- 7b. Otelin bünyesindeki ekipten yararlanılmışsa, bu ekipte kimler görev almıştır?
8. Yeniden yapılanma sürecinde hangi değişimleri gerçekleştirdiniz?  
*Örneğin; İş akış şemalarında?*  
*Çalışanların üniformalarında?*  
*Günlük çalışma saatlerinde?*  
*Düzen değişikliği?*  
*Çalışanların ücretlerinde?*
9. Yiyecek-içecek bölümünde yetki birleşimi/ayırımı yaptınız mı?  
*Neler yapıldı?*  
*Oluşan yeni görevler var mı?*
10. Yeniden yapılanma uygulanırken otelcilik sektörüne ilişkin özel sorunlar yaşadınız mı?  
*Yaşadıysanız neler?*
- 11a. Yeniden yapılanma uygulamalarında bilgi teknolojilerinden yararlandınız mı?  
 11b. Yararlandıysanız neler yaptınız?
- 12a. Çalışanlarınız, direnç gösterdi mi?  
 12b. Gösterdiyse niçin?  
 12c. Çalışanlar uygulamalardan memnun kaldılar mı? Niçin?
- 13a. Yiyecek-içecek bölümünde çalışanlarınız eğitim düzeyleri nedir? Turizm okullarından mezunların oranı nedir?  
*Mutfakta?*  
*Restoranlarda?*  
*Barlarda?*
- 14a. Otelinizin fiyatlandırma politikası değişti mi?  
 14b. Değiştiyse, ne yönde bir değişim olmuştu?
15. Yeniden yapılanma sonrası eğitimli çalışan personel sayısında artış oldu mu?

16. Yeniden yapılanmada hangi değişim araçlarını kullandınız? Niçin?  
*Toplam kalite yönetimi mi?*  
*Dış kaynaklardan yararlanma mı?*  
*Kıyaslama mı?*  
*Yalın organizasyon mu?*  
*Tam zamanında üretim mi?*  
*Ekip çalışması mı?*  
*Öğrenen organizasyonlar mı?*
- 17a. Yiyecek-içecek bölümüne, yeniden yapılanma sonrası iş kalitesi ve verimliliğinde nasıl değişim oldu?
- 17b. Çalışanların motivasyonu sağlandı mı?  
*Neler yapıldı?*
18. Yeniden yapılanma sonrası işgücü devir oranı nasıl oluştu?
19. Yeniden yapılanma sonrası yiyecek-içecek bölümü gelirlerinde nasıl değişiklikler oldu?  
*Artış, yüzdesi?*  
*Azalış yüzdesi?*
20. Bu sonuçlar amacınıza ulaştığınızı gösteriyor mu?  
*Cevabınız hayırsa, nerede hata yaptınız?*
21. Otelinizde kalite belgesi var mı?
22. Yeniden yapılanmaya gitmeyi düşünen otel yöneticilerine tavsiyeleriniz nelerdir?
23. Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

## KAYNAKÇA

- Aksu, Akın. "Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama," Ankara: **Anatolia Dergisi** , Mart-Haziran 2000.
- Aktaş, Ahmet. **Turizm İşletmelerinde Yönetim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, No.506, 1996.
- Allen, McIlroy, R. Walker. **Total Quality Management Same Implications**. Distance Education, 1993.
- Ataman, Göksel. "Değişim Mühendisliği:Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılmasında Hizmet Eden Bir Neden Mi? İşten Çıkarmalar İçin Bir Zemin Mi?," **Öneri Dergisi**, Sayı:6, 1997.
- Aydemir, Nilgün. "Değişim Mühendisliği Üzerine Bir Araştırma," **4. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi** , İstanbul: 1997.
- Collin, C. Thomas. **Business Process Rengineering**. London: Kagan Page Limited, 1996.
- Cousins, John. **Food And Beverage Management**. England: Longmen Group Limited., 1995.
- Çakıcı, Celil ve Diğerleri. **Otel İşletmeciliği**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.
- Çetin, Nihan. "Değişim Mühendisliği Ve Toplam Kalite Yönetiminin Birlikte Uygulanabilirliğinin İncelenmesi, Bu Doğrultuda Yeni Bir Yönetim Modelinin Geliştirilmesi,". **Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü,1999.

Demirci, A. Emre.”Yeniden Yapılanma Faaliyetlerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Mitaş A.Ş.’de Bir Uygulama,”. **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir: Sos. Bil. Enstitüsü, 2001.

Denizer, Dünder ve Diğerleri. **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**. Ankara: Turhan Kitabevi, 1998.

Düren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Yayınevi, 2000.

Eddystone, C. Nebel. “Reengineering The Hotel Organization,.” **The Cornell Hotel And Restaurant Adm. Quarterly** Vol.35, No. 5, 1994.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Gene, Hall, Jim Rosenthal ve Judy Wade. **How To Make Reengineering Really Work**. Harvard: Business Review, 1993.

Göker, Metin. **2000’li Yıllarda Kamu Ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Tugiad Yayınları, 1996.

Gürel, Mehmet ve Gülol. **Servis ve Bar**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1998.

Hammer, Michael ve J. Champy. **Değişim Mühendisliği**. İngilizceden çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1996.

\_\_\_\_\_, **Reengineering The Corporation.**, USA: Harper Collins Publishers, 1993.

- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd, 1994.
- Klein, M. Mark. **The Most Fatal Reengineering Mistakes**. Information Strategy. C.10, 1994.
- Koçal, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.
- Koçak, Nilüfer. “Yiyecek-içecek İşletmelerinde İş Süreçlerinde Toplam Kalite Yönetimi,” **8. Ulusal Turizm Kongresi**, 1997.
- Kozak, Meryem A. **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık, 1999.
- Kozak, Nazmi. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi TOİYO Yayınları, 2001.
- Kozak Nazmi, Kozak M., Kozak M. **Genel Turizm**. Ankara: Turhan Kitabevi, 2000.
- Mische, Michael ve Warren B. **Reinventing Through Reengineering**. Information System Management, 1996.
- Olalı, Hasan ve Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağ. A.Ş., 1993.
- Özfiliz, Aysun. “Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Reengineering),” **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, 1995.
- Özgener, Şevki. “Küresel Rekabet Ortamında Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması,” **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı: 17, 2000.

Öztürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Raymond, E. Ve Diğerleri. **Keys To Succes İn Corporote Redesing**. California: Management Rewiew, 1995.

Ronald, F. Cichy ve Paul E. Wise. **Food And Beverage Service**. London: Educational İnstitute, 1999.

Savaş, Halil. “Değişim Mühendisliği Ve İşletmeler Açısından Önemi,” **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1997.

Semerciöz, Fatih. “Değişim Ve Yeni Yönetim Uygulamaları,” **Öneri Dergisi**, S.17, 2002.

Seymen, Oya Aytemiz, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000.

\_\_\_\_\_, “Otel İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Yaklaşımı Çerçevesinde İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı,” **8. Ulusal Turizm Kongresi**, 1992.

Sökmen, Alptekin. **Servis Tekniği Ve Uygulamaları**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.

Stewart, Thomas. **Reengineering**. New York: The New Managing Tool., 1993.

Şenelli, Cemil.” Değişim Mühendisliği ve Arçelik A.Ş’de Uygulaması,” **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, 1997.

Şimşek, Muhittin. **Kalite Yönetimi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Matbaası, 1996.

Tavmergen, İge Pınar. "Turizm İşletmelerinde Verimliliği Arttıran Yeni Teknolojiler Ve Yaklaşımlar," Ankara: **Anatolia Dergisi** Mart-Haziran, 1998.

Tokat, Bülent ve Hakan Kara. "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri," Kütahya: **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1999.

Toulon, Frederic. **La Nouvelle Systems İnformation De La Hotellerie**. Paris: Pres Universite De Paris, 1993.

Vardar, Abdül. **Bireysel Ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**. İstanbul: Yayıncılık Limited, 2001.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000.

Zaim, Selim. "Sürecin Değişim Mühendisliği Ve Yeniden Düzenlenmesi İle Geliştirilmesi," **Öneri Dergisi**, S.11, 1999.

[http://www.isguc.org/degisim\\_yonetimi.php](http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php)

[http://www.idef.com/articles/framework/framework\\_ptl.htm](http://www.idef.com/articles/framework/framework_ptl.htm)

<http://www.medisat.eng.emu.edu.tr/reengineering1.htm>

<http://www.RadissonSAS.com>

<http://www.hilton.com>

<http://www.turizm.gov.tr>

<http://www.die.gov.tr/TURKISH/KUTUP/YAYIN/turizm.htm>