

Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Değişim Mühendisliği Uygulamaları

Dr. Akın AKSU

Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Değişim mühendisliği kavramı 90'lı yıllardan itibaren hemen hemen her sektörde özellikle büyük çaplı işletmelerce rağbet görmüştür. Yeni bir uygulamaya olması ve sonuçlarının uzun sürede alınması gibi dezavantajlarının olmasına rağmen, işletmelere sağladığı performans gelişimleri nedeniyle ününü her geçen yıl arttırmakta ve daha geniş çevrelerce kabul görmektedir. Makalede değişim mühendisliği uygulamasına Antalya ve yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin bakış açıları incelenmiş ve konuyla ilgili uygulamalarının olup olmadığı araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim Mühendisliği, Süreçler, Performans Geliştirme, Müşteri Odaklılık

GİRİŞ

Değişim mühendisliği ile ilgili ilk tanım Michael Hammer ve James Champy tarafından yapılmıştır. Hammer ve Champy'ye göre değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Hammer-Champy 1994: 29).

Özellikle Hammer ve Champy'nin değişim mühendisliği ile ilgili tanımından sonra bu tanım çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Bazıları bu tanıma müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla eklemiştir (Adair-Murray 1994; Hunt 1993; Nayak-Keeteringham 1994), bazıları bilişim teknolojilerinden yararlanılması gerekliliğini savunmuştur (Currid 1994; Johanson-Metlugh ve Diğerleri 1993). Değişim mühendisliğinin tanımıyla ilgili farklı tanımların oluşması; araştırmacıların farklı bakış açılarından, zaman içerisinde işletmeler için önem kazanan noktaların değişmesinden ve değişim mühendisliği ile ilgili literatürde fazla geçmeyen, ancak be-

tiltilmesi gereken değişim mühendisliği uygulamasının çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

Değişim mühendisliği süreçle ilgili olarak şöyle tanımlanabilir; bir işletmede fonksiyonel örgütlenme varsa öncelikle süreçlerin oluşturulması, sonrasında hem iç hem de dış müşteriler açısından en önemli (ana) süreçlerin ele alınarak incelenmesi ve bu süreçlerde süreç performansını artırmak için köklü değişiklikler yapılmasıdır.

İşletme süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması önemli bir değişiklik ifade etmektedir. Zira örgütsel yapı, yönetim sistemleri, çalışanların sorumlulukları ve performanslarının değerlendirilmesi, bilgi teknolojisinin kullanılması gibi konularda bazı değişiklikler olacaktır. Bu ölçekte yapılan değişiklikler işletmeleri başarıya ulaştırabileceği gibi, sonuç tam bir başarısızlık da olabilmektedir. Değişim mühendisliği uygulamasının başarılı olması durumunda işletmeler, zaman ve maliyet açısından önemli tasarruflar sağlayabilmektedir. Ayrıca kalitede, müşteri hizmetlerinde veya işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri diğer konularda önemli ilerlemeler sağlanabilmektedir (Covert 1996).

Değişim mühendisliği uygulaması genellikle işletmelerin performansını ve kârını artırmaktadır. Ancak

Bu çalışma Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan A.Akın AKSU'ya ait doktora tezinden alınmıştır.

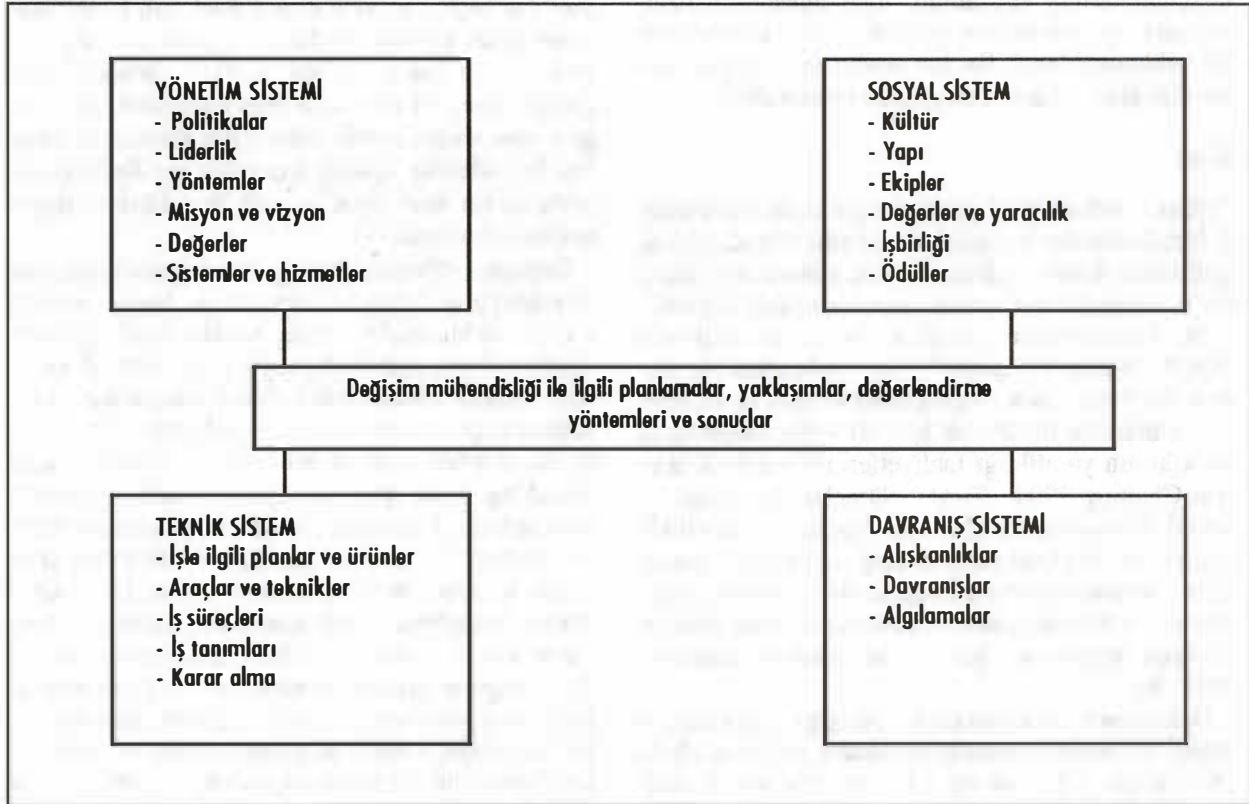
değişim mühendisliği ile alınan yol tek başına işletmeye rekabette avantaj sağlayamamaktadır. Bunun temel nedeni genellikle performans artışı hedefi ile işletme stratejisinin birarada ele alınmamasıdır. Sonuçta, strateji ile işleyiş arasındaki uyum bozulmaktadır. Esasen strateji ile işleyiş arasındaki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

Süreçlerle birlikte, işletme politikalarının, yöntemlerinin, teknolojilerinin ve yapılarının ele alınması yerine getirilen faaliyetler üzerinde büyük etkilere neden olmaktadır. Bunlardan özellikle bilgi teknolojisi faktörü önemli bir yere sahiptir. İşletmeler açısından konuya bakıldığında gerekli bilgilerden yoksun işletmeler için üretimden beklenen sonuçların alınması güçleşmektedir. 20.yüzyılın sonu ve 21.yüzyıl bilgi çağı olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden bilgiye sahip olan işletmeler bu çağda başarılı olmakta, bundan yoksun olanlar ise rekabet edememektedirler. Bilgi teknolojisi kavramında geçen bilgi ve teknoloji kavramlarının bir etkileşim halinde oldukları

görülmektedir. Bilgi, sürecin kavramsal yönünü oluştururken, teknoloji ise, teknik, maddi yönü oluşturmaktadır. Çağımızın sürekli değişme ve gelişme göstermesi işletmeleri her geçen gün birçok yenilikle karşı karşıya bırakmaktadır. Her yeni teknoloji kendinden önceki teknolojileri işlevsiz hale getirmektedir. Bu yüzden işletmeler teknolojiyi yakından takip etmek ve üretim süreçlerini değişen durumlara göre yeniden düzenlemek zorundadırlar (Dinçer-Fidan 1997: 94). Değişim mühendisliğiyle birlikte süreç odaklılık sağlanmakta ve dolayısıyla yapılan işlerin yapılış şeklinin ve sırasının nedenleri sorgulanmaktadır. Sürekli iyileştirme çalışmalarıyla halledilemeyen sorunların çözümü değişim mühendisliğiyle olmakta, bu da yönetim, sosyal, teknik ve davranış sistemleriyle ilgili yeni çalışmaları gerektirebilmektedir. Söz konusu sistemler değişim mühendisliğinin uygulanması aşamalarında gündeme gelmekte ve gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Bahsi geçen sistemler adı altında yapılan çalışmalar şu şekilde gösterilebilir (Edosomwan 1996 :2-3).

İşletmelerin iş süreçlerine değişim mühendisliği uygulamaları sonucu yönetim, sosyal, teknik ve davranış sistemlerinde değişikliklerin olması doğaldır.

Şekil 1 : Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Kapsamı



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

İşlerin gerçekleştirilmesi için gereken elemanlarla, elemanların yöneticilerle ilişkileriyle, kariyer yollarıyla, elemanların değerlendirildiği ve ücretlerinin belirlendiği yöntemlerle, yöneticilerin ve üst düzey yönetimin rolleriyle ve hatta elemanların akıllarından geçenlerle birlikte doğal olarak işler de değişir. Çünkü tüm bu ögeler birbirine bağlıdır.

İşletmelerin değişim mühendisliği uygulamalarında başlangıçta sadece bir süreci ele alarak inceledikleri, başarı sağladıkları takdirde diğer süreçlere de değişim mühendisliğini uyguladıkları görülmektedir. Yöntem ne olursa olsun, hedef hızlı gelişmeler sağlamaktır (Buchanan 1997: 55). Bu çaba içerisinde işletmenin hedefleri ve stratejileri daha fazla müşteri odaklı olmakta, çalışanların katılımlarının sağlanması için onlara yetkiler verilmekte ve bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır (Davenport 1993: 283).

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Gerek değişim mühendisliği tanımında geçen, gerekse işletmelerin değişim mühendisliği uygulamalarında ortaya çıkan bazı vazgeçilmez kavramlar sözkonusudur. Kavramların önemi değişim mühendisliği uygulamalarının kapsamını, uygulamacıların özelliklerini, uygulamaların yönünü tayin etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kavramlar ve değişim mühendisliğiyle ilişkileri şu şekilde açıklanabilir:

Süreç

Değişim mühendisliğinin sorun çözmede odaklandığı temel unsurlardan birisi süreçlerdir. Süreç, işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir. Ürün ve müşterinin hizmet beklentisinin karşılanması süreçlere örnek gösterilebilir (Klein 1996: 47). Burada "süreç" ile anlatılmak istenen; bir veya birkaç çeşit girdinin biraraya getirilerek, bunlardan müşteriler için bir değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin tümüdür (Hammer-Champy 1994: 30-31). Süreçler, ana süreç ve destek süreçlerinden oluşurlar. İşletmeler genellikle ana sürece değişim mühendisliği uygularlar. Ancak eğer işletmenin destek süreçlerinde de sorunlar yaşıyorsa, o zaman sadece ana sürece değişim mühendisliğini uygulamak yeterli olmamaktadır (Edwards 1995: 26).

Geleneksel işletmelerdeki süreçler, işletmelerin çeşitli bölümleri arasında bölünerek görünmez hale getirilmiştir. Oysa süreçler işletmelerin özünü oluştururlar ve işletmeler süreçler sayesinde müşterileri için değer yaratırlar. Müşterilerin isteklerinin yerine

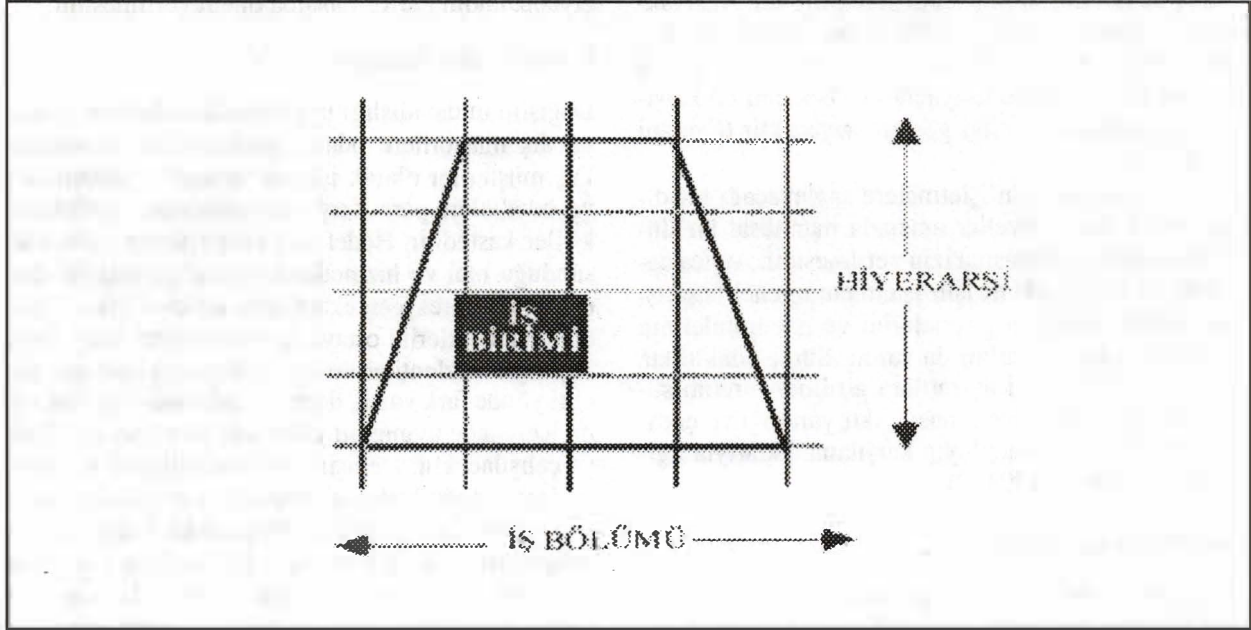
getirilmesi eğer uzun süreyi gerektiriyorsa, bunun nedeni gerekli işlerin yapılmasının uzun sürmesi değildir. Esas neden işler arasında gereğinden fazla zaman kaybına yol açan paslaşmalardır. Değişim mühendisliği performans sorunlarına bu tür bölünmelerin yol açtığını ve performansta önemli gelişmelerin sağlanması için öncelikle süreçlerin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Hammer-Stanton 1995: 4).

Değişim mühendisliği uygulamasında ele alınan süreçlerle ilgili iki kavram daha yer almaktadır. Ana süreç ve destek süreçleri. Ana süreçle kastedilen; işletme için oldukça önemli olan ve müşterilere doğrudan hizmet veren süreçtir. Destek süreçlerinin fonksiyonu ise ana sürecin desteklenmesi ve işletme hedeflerine ulaşılmasıdır. Gerek ana sürecin gerekse destek süreçlerinin katma değer yaratıp yaratmama, incelenen süreçlerin işletmenin gerçekleştirmek istediği hedefe katkılarının olup olmadığının araştırılması da değişim mühendisliği çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Davenport 1993: 283).

Otel işletmeleri açısından süreçlere bakıldığında bir ana sürecin ve buna destek olan birkaç sürecin olduğu görülmektedir. Ana süreç olarak; rezervasyon'dan başlayıp, otele giriş (check-in), konaklama, yeme-içme, eğlence, otelden çıkış (check-out), ödemelerle son bulan bir dizi faaliyet ifade edilebilir. Destek süreçleri olarak da bilgi sistemleri, personel, güvenlik, teknik servis, satın alma, muhasebe süreçleri belirtilebilir. İşleyiş ana süreç etrafında destek süreçlerinin desteğiyle işletme hedeflerine ulaşma şeklinde özetlenebilir.

Değişim mühendisliği uygulamalarında işletmenin büyüklüğü ne düzeyde olursa olsun, önemli olan süreçlere odaklanmaktır. Süreç odaklı olmak, girdilerin çıktılarına dönüşmesi faaliyetiyle yakın ilişkiyi gerektirir. Girdiler işletmedeki birbirini takip eden bir dizi faaliyeti; çıktılar ise güvenlik poliçeleri gibi somut ya da müşteri tatmini gibi soyut sonuçları içerir (Patching 1994: 11). Girdiler kısmındaki kriterler kuruluşların iş sonuçlarına nasıl ulaştıklarını belirtir, çıktılardaki kriterler ise kuruluşların faaliyetleri sonunda ne elde ettiklerini ortaya koyar. Faturalama, eğitim, belgelerin hazırlanması otellerdeki iş süreçlerine örnek olarak verilebilir. 20.yüzyılın sonuna dek süregelen geleneksel yönetim anlayışında iki kilit kavram sözkonusu olmuştur; işbölümü ve hiyerarşi. Bu anlayışta örgütsel yapının dikey ve yatay dilimlenmesi ile elde edilen iş birimleri esas alınmaktadır. Bununla ilgili anlatım Şekil 2'de gösterilmektedir. Ancak gerçekte bir bütün olarak göz önüne alınması

Şekil 2 : Geleneksel Yönetim

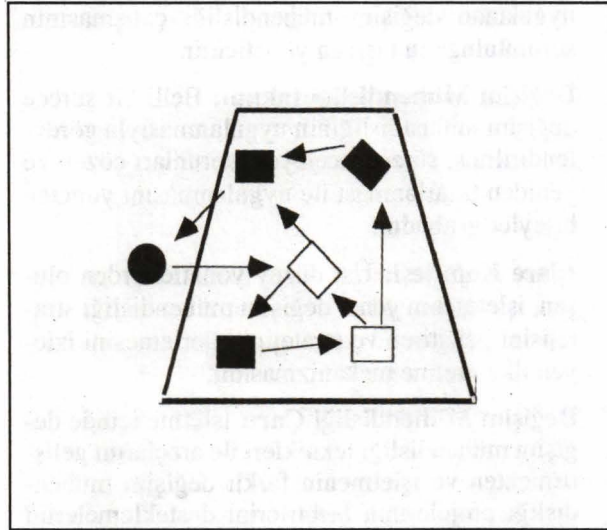


(Kaynak: Mert A.AKSU (1997). "Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri". 6. Ulusal Kalite Kongresi, 12-13 Kasım 1997, s.35)

gereken iş, bu yapı içerisinde uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn edilmiştir. Oysa iş, belli gereksinimleri karşılamak amacıyla biraraya gelen, birbirini izleyen faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu nedenle işin gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemesi gerekmektedir. Bu durum ise şekil 3'te gösterilmiştir;

Şekil 3'te gösterildiği üzere geleneksel yönetimin iş bölümü (uzmanlık ve hiyerarşi) ile anlatılan

Şekil 3 : İşin Doğal Akışı



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

yaklaşımı işin doğal akışı önünde engeller oluşturmaktadır. İşin önündeki bu engelleri ortadan kaldırmak için son zamanlarda sıkça önerilen yönetim anlayışı süreçlerle yönetim anlayışı olmaktadır. Süreçlerle yönetimde, süreçlere odaklanarak faaliyette bulunmak esastır. Bu bağlamda işletmedeki tüm süreçlerin değer yaratma, ihtiyaçları karşılama gibi yönlerden incelenmesi gerekecektir. Bu tür bir incelemede süreçlere ayrı ayrı odaklanılması yanında süreçleri bir bütün olarak gören "bütüncül" yaklaşımında sürdürülmesi işletme yönetimlerine süreçlerle ilgili sorunları çözmeye avantaj sağlayacaktır. Süreçlerle yönetim anlayışının uygulanabilmesi, yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir. Bu dönüşüm için süreç yönetimi aşamasından geçmek, yani süreçlerin etkin bir biçimde yönetilmesinin sağlanması gerekmektedir (Aksu 1997: 35). Süreç yönetimi ile süreci oluşturan faaliyetlerin doğal yöndeki akışı sağlanmaktadır. Bu sayede geleneksel yönetimde sabit duran ve örgütsel yapı üzerinde kutucuklarla ifade edilen departmanlar daha esnek hale getirilerek, yapılan işlerin gerektirdiği doğal sıralamaya uygun şekilde ihtiyaçları karşılayıcı hale getirilmiştir.

Süreç yönetiminde iki nokta önemlidir. Birincisi işletmedeki her sürecin bir müşterisi olduğu (iç veya dış müşteri), ikincisi ise süreç yönetiminde işletmede var olan örgütsel sınırların kalktığıdır. Yani daha önce finans, üretim, pazarlama, dağıtım gibi bölüm-

lerin varlığının artık değiştirilmesi ve faaliyetlerin süreç odaklı düşünülmesinin gerekliliğidir. Aksi takdirde örgütsel sınırların sürdürülmesi halinde, herkes kendi işiyle sınırlı kalacak ve işletme genel olarak müşterilerinin çeşitli ihtiyaçları ve beklentileri karşısında gereken esnekliği gösteremeyecektir (Omrani 1992: 13).

Süreç yönetiminin işletmelere sağlayacağı bir diğer yarar da, faaliyetler arasında mantıksal bir düzenlemenin yapılmasına izin verilmesidir. Ayrıca çalışanlara da yaptıkları işin işletmenin genel başarısı üzerindeki katkısını görmelerini ve iş tatminlerinin artırılması gibi yararları da vardır. Süreç odaklılıkta yapılan işlerle ilgili ayrıntılara girilmez, üretim süreçlerinin müşterileri için nasıl çıktı yarattığı ve çıktıların beklentileri karşılayıp karşılamadıklarıyla ilgilinilir (Patching 1994: 9).

Performans Geliştirme

Değişim mühendisliği uygulamalarında süreçlerin performansı önemlidir ve hedef süreç performansında az bir ilerleme sağlamak değildir. Zaten bu tür bir hedef süreç iyileştirme çalışmalarında ortaya konulmaktadır. Otel işletmelerinden örnek verilirse; müşterilerin otelden çıkış (check-out) işlemlerinde zaman tasarrufu açısından %12'lik bir azalma süreç iyileştirme çalışmalarının hedefini oluştururken, değişim mühendisliğinin hedefi dakik bir check-out işleminin sağlanması ya da check-out işlemlerinin tamamen ortadan kaldırılmasını sağlayacak bir sürecin ortaya konulmasıdır (Nebel-Rutherford-Schaffer 1994: 93).

Uygulamada birçok sürecin performansı ölçülememektedir. Çok az işletmede yapılan işlere ait süreçlerin performansı ile ilgilenilmektedir (Taşkın-Taylan 1995: 753). İşletmeler, işlerin yerine getirilmesine bölümler itibarıyla baktıklarından dolayı, sadece her bölümün kendi işini yerine getirip getirmediğiyle ilgilenirler. Ancak gerçekte incelenmesi gereken işlerin bölümler kapsamında değil, süreç odaklı olarak ele alınmalarıdır. Süreçlerin performansının ölçülmesi, süreçten sorumlu olanların çeşitli kriterlere göre performanslarının belirlenmesini gerektirir. Finansal kriterler olarak; karlılık, nakit akışı, pazar payı, yatırımın geri dönüşü, müşteri memnuniyeti olarak; müşteri tatmini, müşteri şikayet oranları, hızlı hizmetin verilmesi ve müşteri bağlılığı, işletme içi çalışmalar olarak; envanter çalışmaları, personel tatmini ve sadakati, iş alanları, kullanılan işgücü, yenilikler olarak da; teknoloji den faydalanma olanakları, yürütülen projeler olabilir (Peppard-Rowland 1995: 79).

Değişim mühendisliğinde süreç odaklılığın işgücü

performansı ile olan ilgisi; bireysel performanstan ziyade, takım performansına önem verilmesidir.

Müşteri Odaklı Yaklaşım

Değişim mühendisliği uygulamalarında hem iç hem de dış müşterilere odaklı yaklaşım söz konusudur. Dış müşteriler olarak işletme dışındaki tedarikçiler ve ödedikleri para karşılığı işletmeden faydalanan kişiler kastedilir. Hedef, dış müşterilerin işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerden nasıl yararlandıklarının belirlenerek gerçekten arzu ettikleri çıktıyı elde edip etmediklerini ortaya koymaktır (Patching 1994: 15). Eğer beklentiler ile gerçekleşen çıktılar arasında eksi yönde fark varsa, değişim mühendisliği yaklaşımı içerisinde uygun bir yöntemle bu sorun çözülmeye çalışılacaktır. Değişim mühendisliğinde dış müşterilere olduğu kadar iç müşterilere de odaklı yaklaşım vardır. Yapılan işlere süreç odaklı bakış açısı ile çalışanların eskiye göre daha kapsamlı iş yapmaları (yatay düzeyde işlerin birleştirilmesi), takımların kurulmasıyla takım çalışması havasının yaratılması, çalışanların kararlarına önem verilmesiyle de çalışanlara işletmeleri için önemli oldukları hissi verilmektedir.

Değişim Mühendisliğinde Roller

Süreçlere değişim mühendisliği uygulanırken bazı kişilerin görevlendirilmeleri söz konusudur. Bu kişiler, lider, süreç sahibi, değişim mühendisliği takımı, idare komitesi, değişim mühendisliği çarısıdır (Türkmən 1995: 1211-1212).

Lider: Tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yöneticidir.

Süreç Yöneticisi: Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yöneticidir.

Değişim Mühendisliği takımı: Belli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, süreci inceleyen, sorunları çözen ve yeniden tasarlanması ile uygulanmasını yöneten bireyler grubudur.

İdare Komitesi: Üst düzey yöneticilerden oluşan, işletmenin genel değişim mühendisliği stratejisini geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizmasıdır.

Değişim Mühendisliği Çarısı: İşletme içinde değişim mühendisliği teknikleri ile araçlarını geliştirmekten ve işletmenin farklı değişim mühendisliği projelerinin birbirlerini desteklemelerini sağlamaktan sorumlu bireydir.

Uygulamada değişim mühendisliği ile ilgili çalışmalarda değişim mühendisliği takımının ve takımın çalışmalarının işletme genelinde aksamamasını sağlayan bir üst düzey yöneticinin görevlendirildiği görülmektedir.

Değişim mühendisliği takımının görevi, değişim mühendisliğinin uygulanacağı süreçle ilgili teşhis koymak ve sürecin yeniden tasarlanmasını sağlamaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; eğer işletmede birden fazla sürece değişim mühendisliği uygulanacaksa, o zaman da birden fazla değişim mühendisliği takımının oluşturulmasıdır. Bu takımlar 5-10 kişiden oluşurlar. Takımda iki tür birey vardır; içeridekiler ve dışarıdakiler. İçeridekiler; değişim mühendisliğinin uygulanacağı sürecin içinde çalışmakta olanlardır. Sürecin içindeki çeşitli işlerden geldiklerinden dolayı süreci ve kendi işlerinde karşılaştıkları sorunları iyi bilirler. Bunun yanında ilgili süreci yakından tanıyan kişilerin süreç hakkında yaratıcı bilgilerinin olamaması veya eski sürece bağlılıkları gibi olumsuzluklarla da karşılaşılabilir. Ya da bu kişilerin bazı zamanlarda olanla, olması gerekeni birbirine karıştırdıkları görülebilir. Böyle durumlar için içeridekileri oluşturacak kişilerin süreci tanıyacak kadar o işte çalışmış, ama çalışma süreleri o sürecin mantıklı olduğunu düşünmelerine yol açmayacak kadar fazla olmayan kişilerden seçilmesi gerekir.

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

den faydalanılacaksa, o zaman süreç odaklı ve yeniliğe eğilimli insanların çoğunlukta bulunduğu mühendislik, bilgi sistemleri veya pazarlama bölümlerinden faydalanılabilir.

Takımı oluşturan "içeridekiler" ve "dışarıdakiler" arasındaki oranlamada tavsiye edilen; her 1 "dışarıdakine" 2 ya da 3 "içerideki"dir. Farklı çalışma ortamlarından gelen bu kişilerin ilk başlarda kolayca anlaşamadıkları, fakat zamanla uyum sağlayıp ortak hedefe yönelik çalıştıkları görülmektedir (Hammer-Champy 1994: 100-104).

Değişim mühendisliği takımını oluşturacak kişilerin inceleyecekleri süreçle ilgili bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler kısaca şu şekilde belirtilebilir (Hammer-Stanton 1995: 39-41):

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

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

Değişim mühendisliği takımının çalışmaları içerisinde yeri geldiğinde bir endüstri mühendisinin de görüşlerinin alınması, onun da çalışmalar içerisinde yer alması faydalı olabilecektir. Endüstri mühendisleri takım üyeliği için sahip oldukları donanımlardan dolayı oldukça uygun adaylardır. Uygulanan yöntemleri kolayca çözümlenebilirler, sorunların teşhisi, analizi ve çözümlenmesinde deneyim sahibidirler. Performans ölçme ve değerlendirme konularında başarılıdırlar. Ayrıca formasyondan kaynaklanan süreç perspektiflerinin olması, iş akışının izlenmesi ile fiziksel ve örgütsel sınırlamalar hakkında tecrübeleri vazgeçilemez eleman olmalarını sağlar. Bunun yanında endüstri mühendisleri daha çok detaya yönelik kişiler olarak değerlendirilirler. Bu durum değişimle ilgili projenin tasarım ve uygulanması aşamalarında olumlu bir özellik olabilirken, mevcut sürecin analizinden çok öncelikle ne olduğunun anlaşılması gereken ilk aşamalarda ise, tersi bir durum söz konusu olduğunda zararlı bir özellik olarak ortaya çıkabilir (Klein 1996: 52-53).

Radikal Düşünme

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

Yetkilendirme

Gerek değişim mühendisliği çalışmalarında, gerekse süreç iyileştirme çalışmalarında var olan süreç odaklılık, süreçler etrafında çeşitli takımların oluşturulmasını da beraberinde getirmiştir. Bu takımlar değişim mühendisliği takımları olabileceği gibi, kalite takımları, stratejik amaçlı proje takımları, kendi kendini yöneten takımlar gibi çeşitlenebilmektedir (Bozkurt 1995: 23-25).

Süreç iyileştirme ve değişim mühendisliği uygulamalarında işletme çalışanlarına eskiye oranla daha fazla sorumluluk ve yetki verilmiştir. Yetki ve sorumluluğun verilmesinin takım çalışmalarıyla birleştirildiğinde çalışanların iş tatmininin sağlanmasında önemli rol oynadığı görülmektedir (Patching 1994: 15).

Vizyon

Vizyon kavramı genel olarak geleceği görme ve geleceğe başarıyla ulaşmayı ifade eder. Yöneticilere düşen görev, işletmelerinin sadece güncel durumlarındaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak işletmelerini yönetmeleridir (Akdemir 1995: 176). Vizyon iki temel bileşenden oluşur: Çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecek. Çekirdek ideoloji, işletme olarak ne için var olduğunu belirtir. Öngörülen gelecek ise; nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istendiğini anlatır, değişim ve ilerlemede son derece kritik bir rol oynar (Collins-Porras: 5).

Bugün için işletmeler yeni yaklaşımların ve işletme dışında meydana gelen değişikliklerin de etkisiyle farklı vizyonlarla hareket etmeye başlamışlardır. Örneğin toplam kalite yönetimi vizyonu ile hareket eden bir işletmede bu vizyonun uygulanması kolay olmamaktadır, çünkü işletmede genel müdürden itibaren birçok kişinin düşünme ve çalışma şeklini değiştirmesi söz konusudur. Genel müdür konumundaki kişi toplam kalite yönetimi vizyonunu düşünce olarak kabul eden ilk kişi olabilmekte, ancak bunun kendisine getireceği rolü kabul etmek konusunda en sonlarda yer alabilmektedir (Main 1997: 14). Aynı durum değişim mühendisliği vizyonu ile hareket eden işletmeler içinde geçerlidir. Süreçlere odaklanma ve gerekli değişikliklerin yapılması sonucunda

işletmedeki tüm personel için geçerli olabilecek görev, yetki ve sorumluluk dağılımı yeniden düzenlenecektir.

ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASINA YAKLAŞIMLARI ARAŞTIRMASI

Makalede bahsedilen değişim mühendisliği uygulamasına Antalya Yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin bakış açıları incelenmiş ve konuyla ilgili uygulamalarının olup olmadığı araştırılmıştır.

Değişim mühendisliği kavramının ve uygulamalarının Türkiye açısından henüz "yeni" olması nedeniyle otel işletmelerinde araştırma yapılırken "süreç iyileştirme" ve "süreç değiştirme" çalışmaları adları altında yöneticilere sorular yöneltilmiştir. Zira bu kavramlar en azından ISO 9001/9002 belgesini almak için müracaat eden otel işletmesi yöneticilerine yabancı değildir. Dolayısıyla araştırma yapılan otellerde kavram karmaşasına düşülmemesi için mümkün olduğunca yöneticilere aşına gelen kavramların kullanılmasına çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı Türkiye'de henüz yeni bir konu olan değişim mühendisliği uygulamalarının Antalya yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde hangi seviyelerde yapıldığının ortaya konmasıdır. Değişim mühendisliği uygulaması otellerin ana sürecine uygulanabileceği gibi, destek süreçlerine de uygulanabilmektedir. Dolayısıyla tesisler eğer konuyla ilgili çalışmalar yapıyorlarsa, çalışmalarının hangi amaçları taşıdıklarının belirlenmesi önemlidir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırma yapılmasının nedeni, büyük otel işletmelerinde veri elde etmenin nispeten daha kolay ve güvenilir olmasıdır. Ayrıca değişim mühendisliği uygulamalarının zaman alıcı ve maliyeti yüksek çalışmalar olmasından dolayı, düşük yıldızlı otel işletmelerinde bu tür uygulamalara rastlama imkânı çok azdır. Ek olarak, büyük otel işletmelerindeki örgüt yapılarının ve çalışma biçimlerinin küçük otel işletmelerine göre kıyaslamada görülen ideal yapılara daha uygun olmaları, bir karşılaştırma yapma imkânı vermesi açısından uygundur.

Araştırmanın Antalya yöresinde uygulanması ise, Antalya ilinin türk turizmde tartışılmaz bir yere sahip olması, ayrıca beş yıldızlı otel işletmesi sayısı açısından da aranılan özellikleri taşımasının bir sonucudur.

Araştırma Antalya yöresi'nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamına yönelik olmuştur. Antalya Turizm İl Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre; 31.08.1998 verileri itibariyle faal durumda bulunan 5 yıldızlı otel işletmesi sayısı 47'dir.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anketler otel işletmelerinin önbüro müdürleri tarafından cevaplandırılmıştır. Otel işletmesi süreçlerini iyi tanımları nedeniyle anketi cevaplamada ağırlıklı olarak önbüro müdürlerinden faydalanılmıştır. Bu durumun bir diğer nedeni ise, konuyla ilgili olabilecek diğer departman müdürlerinin sık sık toplantılarının olması ve kendileriyle görüşme imkanlarının kısıtlı kalmış olmasıdır. Önbüro müdürlerine ankette cevaplandırmak üzere 18 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Soruların ilk üç tanesi otel işletmelerine ait genel bilgileri saptayıcı sorulardır. İlerleyen sorularda otel işletmelerinin süreç iyileştirme ve süreç değiştirme çalışmaları araştırılmış, otel işletmelerinin müşterilerine tesislerinde teknolojiye orantılı ne tür imkânlar sundukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca otel işletmeleri açısından kritik öneme sahip süreç/süreçlerin neler olduğu ve bu süreçlerle ilgili hangi çalışmaların yapıldığı araştırılmıştır. Kolaylık olması açısından 5 yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gereken süreçler örneklerle ankette gösterilmiştir.

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

Yapılan anket çalışmasında zincir otel ve şehirci otel işletmelerinin haricindeki diğer otel işletmelerinin süreçlerle ilgili çok ciddi çalışmalar yapmadıkları görülmüştür. Bahsi geçen otel işletmeleri ağırlıklı olarak sadece süreç iyileştirme çalışmalarını yürütmektedirler.

Çalışma konusunun otel işletmelerinin stratejik öneme sahip süreçleriyle ilgili olmasından dolayı tesislerden bilgi alma imkânı sınırlı düzeyde kalmıştır.

Araştırmada Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamının ankete dahil edilmesi hedeflenmiştir. Ancak, 47 otelin 26'sı anketi cevaplandırmıştır. Geri dönüş oranı %55,32'dir. Araştırmaya toplam 13 zincir otel ve 13 bağımsız otel işletmesi katılmıştır.

VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Otel işletmelerinin önbüro müdürleri tarafından cevaplandırılan soruların verileri bilgisayar ortamında

analiz edilmiştir. Verilerden elde edilen sonuçlar grafikler haline getirilmiştir.

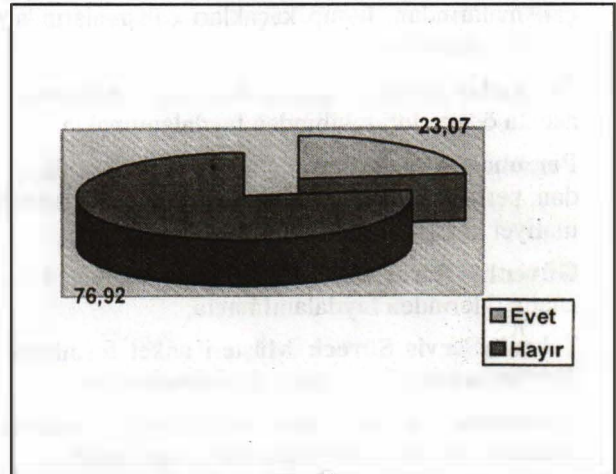
Otel İşletmelerinde ISO 9001/9002 Belgesinin Varlığı

ISO 9001/9002 belgesiyle ilgili olarak ankete katılan otel işletmelerinin % 23,07'si "Evet", %76,92'si "Hayır" cevabını vermiştir. Bu sorunun soruluş amacı ankete katılan otel işletmelerinden kaç tanesinin ISO 9001 ya da ISO 9002 belgesi için müracaat ettiklerinin belirlenmesidir. Dolayısıyla, ankete verilen cevapların ISO 9001/9002 belgesini almış ya da müracaat etmiş otel işletmeleriyle bu tür belge deneyimleri olmayan otel işletmeleri arasında bir kıyaslanmanın yapılması istenmiştir. Ancak örneklem içerisinde bu çalışmaları yürüten otel işletmelerinin oranı oldukça düşük kalmıştır. Bu da genel olarak ISO 9000 çalışmasını yürüten ve yürütmeyen tesisleri değişim mühendisliğine yaklaşımlarında kıyaslama imkanını ortadan kaldırmaktadır. ISO 9000 çalışmaları değişim mühendisliği yaklaşımının başlangıç noktası olarak düşünülebilir. ISO 9000 çalışmaları içerisinde uygulamaların kapsamına, işletmelerin faaliyet kollarına göre farklı belgelendirmeler olabilmektedir. Otel işletmeleri açısından genel olarak başvurular ISO 9001 belgesi veya ISO 9002 belgesi şeklinde olmaktadır. ISO 9001 belgesi ISO 9002 belgesine göre daha kapsamlı olup, süreç yönetimini de içermektedir.

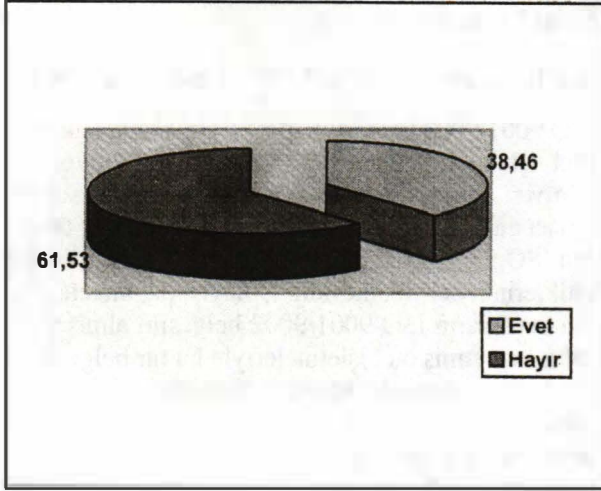
Otel İşletmelerinde Süreçlerin Performans Ölçümü

Süreçlerin performansının ölçümüyle ilgili olarak ankete katılan otel işletmelerinin %38,46'sı "Evet", %61,53'ü "Hayır" cevabını vermiştir. Tesislerin çoğunluğu süreç performansını ölçmemektedir. Ölçüm

Grafik 1. Otelde İşletmelerinde ISO 9001/9002 Belgesinin Varlığı



Grafik 2. Otellerde İşletmelerinde Süreçlerin Performans Ölçümü



yapan otel işletmelerinin süreçlere yönelik çalışmaları ise şu şekildedir:

Rezervasyon Süreci: Günlük satış raporları, aylık acenta performans raporları ve forecast'lardan (tahmini oda durumu) faydalanılmakta,

Check-in (Otele Giriş) Süreci: Zamanlama çalışmalarından, müşteri anket formlarından faydalanılmakta,

Konaklama Süreci: Önbüro faaliyet raporlarından, müşterilerin milliyetlerinden ve harcama durumlarından, müşteri anket formlarından faydalanılmakta,

Yeme-İçme Süreci: Servis, ekipman ve malzeme kalite kontrolünden, cost (maliyet) kontrol raporlarından, müşteri anket formlarından faydalanılmakta,

Eğlence Süreci: Müşteri anket formlarından faydalanılmakta,

Check-out (Otelden Ayrılış) Süreci: Zamanlama çalışmalarından, hesap kaçakları çalışmalarından faydalanılmakta,

Ödemeler Süreci: Müşteri hesap durumlarından, acenta ödemeleri takibinden faydalanılmakta,

Personel Süreci: Personel değerlendirme formlarından, personel devir hızı istatistiklerinden, personel maliyet hesaplamalarından faydalanılmakta,

Güvenlik Süreci: Güvenlik önlemlerinden, kaza istatistiklerinden faydalanılmakta,

Teknik Servis Süreci: Müşteri anket formlarından, arıza talep fişlerinden faydalanılmakta,

Satınalma Süreci: Fiyat araştırmaları, maliyet muhasebesi çalışmalarından faydalanılmakta,

Muhasebe Süreci: Kâr-zarar, bütçe takiplerinden, aylık projeksiyonlardan, günlük ve aylık cost raporlarından faydalanılmaktadır.

Bilgisayar Kullanılan Departmanlar

Ankete katılan otel işletmelerinin %96,15'i tüm departman ve ünitelerinde bilgisayar kullandıklarını belirtirken, %3,8'i sadece önbüro ve muhasebe departmanlarında bilgisayar kullandıklarını ifade etmişlerdir.

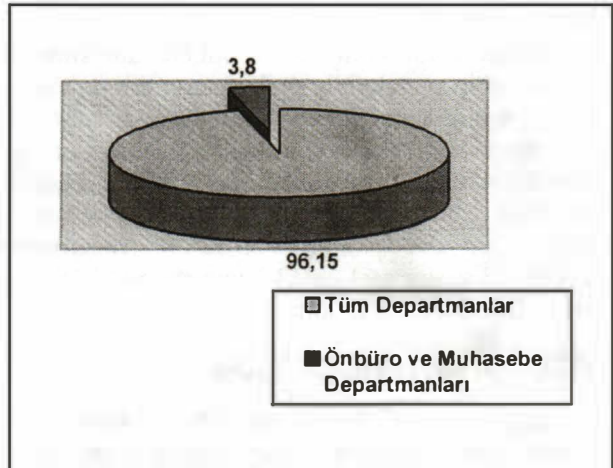
Otel Odalarında Müşterilere Sunulan İmkânlar

Ankete katılan otel işletmelerinin tamamı müşterilerine odalarında çoklu telefon hatları imkânını sağladıklarını belirtirken, %19,23'ü ilaveten faks imkânının, %7,7'si de film ve oyun imkânlarının müşterilerin hizmetine sunulduğunu ifade etmiştir. Bunların dışında sorulan sesli mesaj, e-mail, TV'den alışveriş, internet bağlantılı bilgisayar, internet bağlantısız bilgisayar, internet bağlantılı TV, Pay TV (TV aracılığı ile hesap ödeme) imkânları henüz müşterilere sunulmamaktadır. Bu durum otel işletmelerinin teknolojinin sunduğu imkânlardan henüz kısıtlı düzeylerde faydalandıklarını ortaya koymaktadır. Otellerin teknolojiden yararlanma olanakları arttıkça işletme süreçlerinin hızlanması veya daha fazla müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması imkânı olabilecektir.

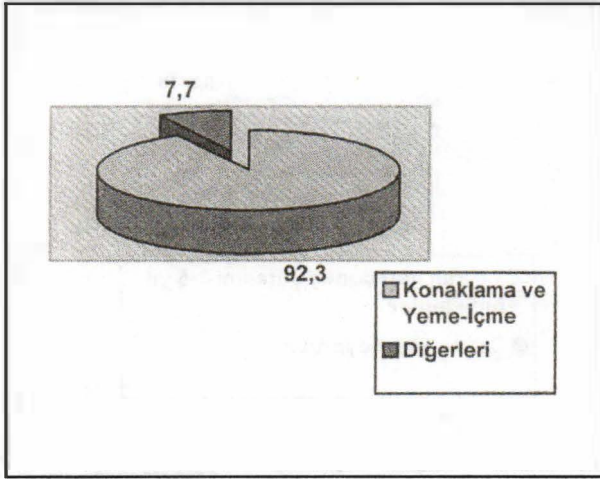
Otellerde Stratejik Önem Taşıyan Süreçler

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

Grafik 3. Otellerde Bilgisayar Kullanılan Departmanlar



Grafik 4. Otelde Stratejik Önem Taşıyan Süreçler



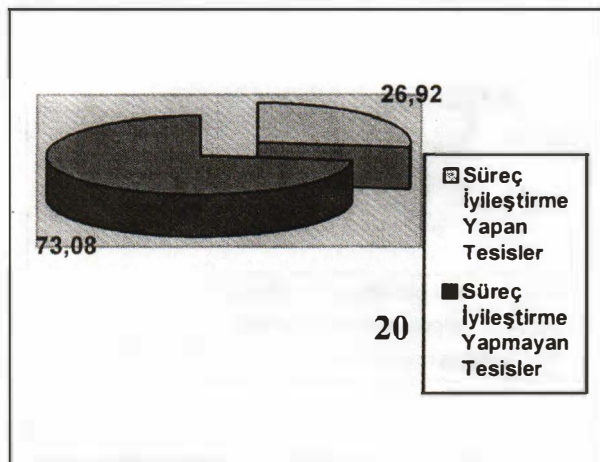
Otel İşletmesi Süreçlerinde Yapılan İyileştirmeler

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

Otel İşletmesi Süreçlerinde Yapılan Köklü Değişiklikler

Ankete katılan otellerin tamamının süreçlerle ilgili olarak henüz köklü bir değişiklik yapmadıkları veya bu tür bir çalışmayı kısa vadede planlamadıkları görülmektedir. Süreç iyileştirme ve süreç değişikliği ile ilgili verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere, otel işletmeleri açısından bakıldığında süreç iyileştirme çalışmalarının bile çok yeni olduğu ve sadece bazı süreçler için yapıldığı görülmektedir. Otel işletmeleri süreç iyileştirme çalışmalarında belirli bir yol al-

Grafik 5. Otel İşletmesi Süreçlerinde Yapılan İyileştirmeler



dıktan ve süreç iyileştirme çalışmalarından yeterli sonuç alamaz hale geldikten sonra süreç değiştirme çalışmalarını düşünebilir hale geleceklerdir. Süreç iyileştirme çalışmalarını yapmadan süreç değişikliğine gitmeyi planlayan otel işletmelerini ise gereksiz ve maliyeti yüksek harcamalar beklemektedir.

Otel İşletmelerinde Süreç İyileştirme Çalışmalarının Yapılma Nedenleri

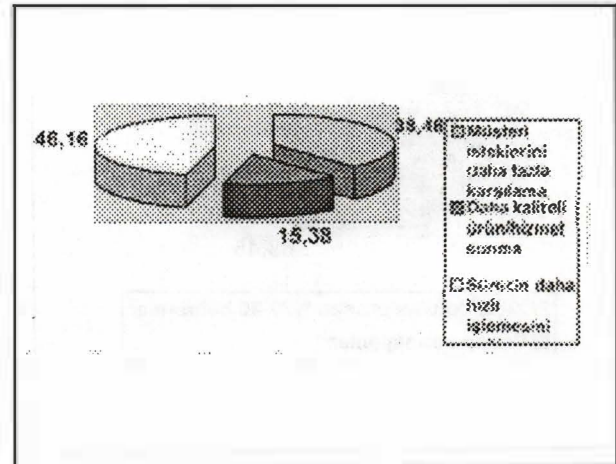
Süreç iyileştirmesi yapan otel işletmelerinin %38,46'sı müşterilerin isteklerini daha fazla karşılayıcı olma amacıyla, %15,38'i daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmak amacıyla, %46,16'sı sürecin daha hızlı işlenmesini sağlamak amacıyla çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla süreç iyileştirmesi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

Oda, Ziyafet, Toplantı Satış Fiyatlarının Diğer Otellerle Karşılaştırılması

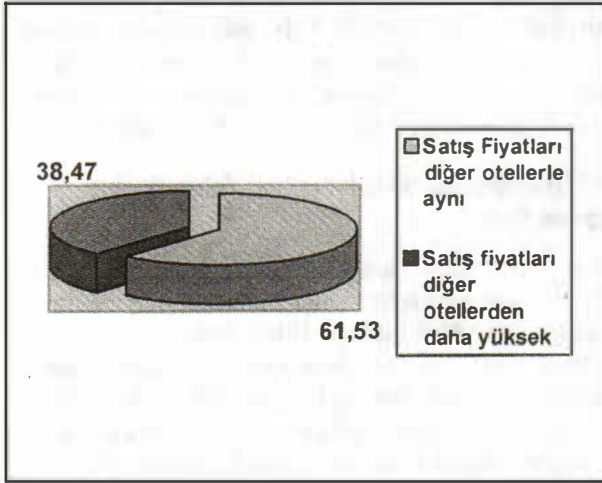
Oda, ziyafet, toplantı salonu satış fiyatları konusunda ankete katılan otel işletmelerinin %61,53'ü satış fiyatlarının diğer otel işletmeleriyle hemen hemen aynı olduğunu, %38,47'si ise satış fiyatlarının diğer otel işletmelerinden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

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

Grafik 6. Otel İşletmelerinde Süreç İyileştirme Çalışmalarının Yapılma Nedenleri



Grafik 7. Oda, Ziyafet, Toplantı Satış Fiyatlarının Diğer Otel İşletmeleri ile Karşılaştırılması



Yıllık Doluluk Oranları

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

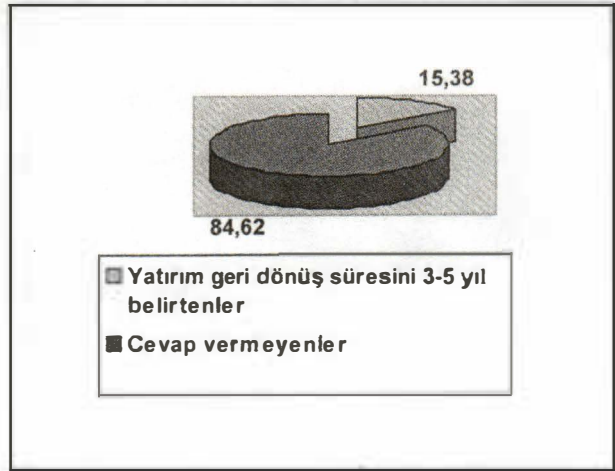
Hedeflenen/Gerçekleşen Yatırım Geri Dönüş Süresi

Ankete katılan otel işletmelerinin %15,38'i yatırım geri dönüş süresini 3-5 yıl arasında olacağını belirtirken, %84,62'si bu soruya bilginin gizli kalması gerektiğini düşündükleri için yanıt vermemiştir.

Grafik 8. Yıllık Doluluk Oranları



Grafik 9. Hedeflenen/Gerçekleşen Yatırım Geri Dönüş Süresi



Piyasa Konumları

Ankete katılan otel işletmelerinin %53,85'i piyasadaki lider otel işletmesi olduklarını, %15,38'i lideri takip eden otel işletmesi olduklarını belirtmiş; %36,77'si ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. %53,85'lik bir kesimin kendilerinin piyasadaki lider otel işletmesi olduklarını beyan etmeleri, lider olabilmek şartlarının hangi kriterlere göre, hangi kişi ve kuruluşlar tarafından saptandığına dair soruları akla getirmektedir. Otel işletmelerinin bu soruyla ilgili tespitlerinin gerçeği tam olarak yansıtmadığı düşünülmektedir.

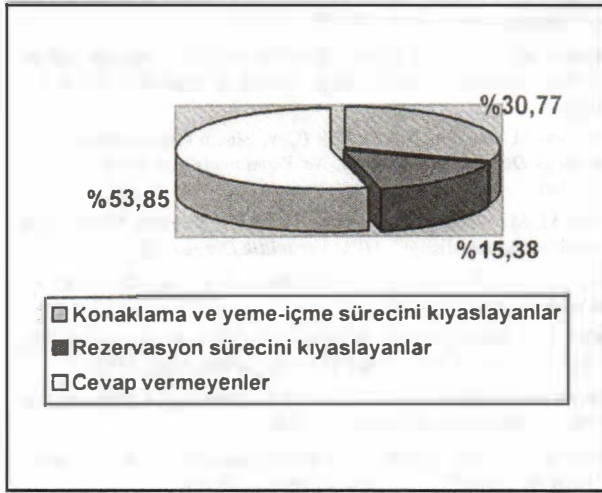
Rakip Otel İşletmeleriyle Kıyaslanma Değişkenleri

Ankete katılan otel işletmelerinin %30,77'si konaklama ve yeme-içme süreçlerini, %15,38'i rezervasyon sürecini diğer otel işletmeleriyle kıyasladıklarını belirtirken, %53,85'i bu soruya yanıt vermemiştir. Çıkan sonuçlara bakıldığında, otel işletmelerinin ön-

Grafik 10. Piyasa Konumları



Grafik 11. Rakip Otel İşletmeleriyle Kıyaslanma Değişkenleri



celikli olarak konaklama ve yeme-içme süreçleri şeklinde adlandırılan, gelir getiren süreçlerle ilgilendikleri, takiben rezervasyon sürecini diğer otel işletmeleriyle kıyasladıkları görülmektedir.

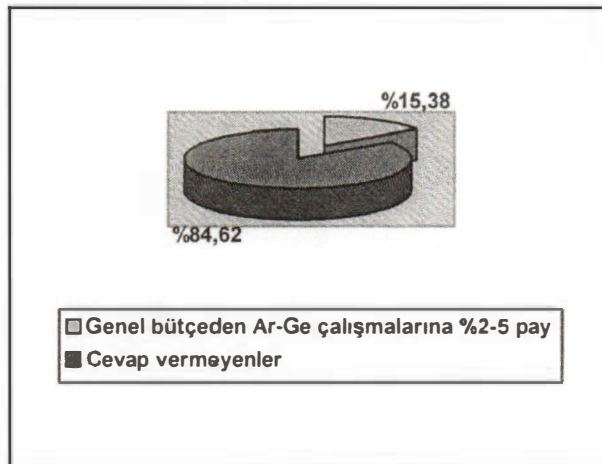
Araştırma-Geliştirme Çalışmalarına Ayrılan Bütçe

Ankete katılan otel işletmelerinin %15,38'i araştırma-geliştirme çalışmaları için %2-5 oranında bir payın genel bütçe içerisinde ayrıldığını belirtirken, %84,62'si bu soruya cevap vermemiştir. Esasen araştırma-geliştirme çalışmaları her işletme için önemli olmakta, kısa ve uzun vadede işletme lehine olabilecek her türlü değişikliği, yenilikleri kolaylaştıracaktır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Antalya yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yürütülen anket çalışmasında elde edilen sonuçlar ve öneriler şu şekildedir:

Grafik 12. Araştırma Geliştirme Çalışmalarına Ayrılan Bütçe



1. Özellikle turizm sektörü için yeni bir uygulama olan ISO 9000 çalışmaları ve bağlantılı olarak değişim mühendisliği uygulamalarını başlatmaları Antalya yöresindeki otel işletmeleri açısından henüz emekleme dönemini yaşamaktadır. Zira ankette ISO 9000 çalışmalarına başlamış ya da en azından planlamasını yapmış 5 yıldızlı otel işletmesi oranı %23,07'ler düzeyinde kalmıştır. Otel işletmelerinin ISO 9000 çalışmalarını takiben süreçlere değişim mühendisliğini uygulayabilmeleri zaman alıcı, tecrübe gerektiren ve maliyetli çabalar olmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerine bu konuda zaman tanınması, sorunlar çıktıkça bu sorunları çözümlenmelerinin beklenmesi gerekmektedir. Ümit verici nokta, sayıları henüz az da olsa bazı otel işletmelerinin ISO 9000 çalışmaları adı altında süreçlerine yönelik iyileştirme çalışmalarına başlamış olmalarıdır.

2. Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin teknolojiye dayanarak faydalanma olanaklarının kısıtlı kaldığı görülmektedir. Otel işletmeleri genellikle tüm departmanlara yönelik bilgisayar yatırımlarını yapmış olmalarına rağmen, müşterilerinin kullanım alanlarında bu yatırım oldukça sınırlı kalmıştır. Bugün için dünyada sayılı otel işletmelerinde rastlanılan müşteri odalarında teknolojinin sağladığı olanakların birçoğu henüz Antalya yöresindeki otel işletmelerinde mevcut değildir.

Otel işletmelerinin bilgisayar yatırımlarıyla ilgili bir diğer husus da genellikle donanım yatırım yapıldığı ve belirli konular haricinde yazılım konularına pek fazla profesyonel olarak yaklaşmadığıdır. Zira otel işletmeleri günümüze kadar sadece bilgisayar firmalarının kendilerine sundukları programlarla ilgilenmişler, kendilerinin gerçekte ne tür programlara ihtiyaçlarının olduğunu göz ardı etmişlerdir.

3. Örneklem kapsamındaki otel işletmelerinde stratejik öneme sahip süreçlerin sırasıyla konaklama, yeme-içme ve rezervasyon süreçleri olduğu görülmüştür. Otel işletmeleri karşılıklı olarak bu süreçlerle ilgili sürekli iyileştirmeler yapmaktadır. Bahsi geçen süreçlerin diğer süreçlere göre biraz daha ön planda tutulmaları bu süreçlerin otelin temel fonksiyonlarını karşılamaları ve otel müşterilerinin tercihlerinden kaynaklanmaktadır.

4. Otel işletmelerinin %26'sı gibi bir azınlığı tesislerinde süreç iyileştirme çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. Zaten bu durum ISO 9000 çalışmalarına yeni başlayan otellerimiz için doğal bir sonuçtur. Otel işletmelerinin bugüne kadar iyileştirme yaptıkları alanlar rezervasyon, ödemeler, check-in, check-out ve personel eğitimi olmuştur.

5. Ankete katılan otel işletmelerinin satış fiyatlarının hemen hemen aynı düzeylerde olması, sunulan mal ve hizmetlerde çeşitlilik ve daha kaliteli hizmet verme yarışını kendiliğinden getirmektedir.

6. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bir diğer gerçek de turizm sektöründe başarılı olan tesislerin değerlendirilme kriterlerinin ve sonucunun ilanının belirsizlik taşımasıdır. Zira ankete katılan otel işletmelerinin %53,85' lik bir kısmı turizm piyasasındaki lider işletmenin kendileri olduğunu beyan etmişlerdir. Esasen işletmelerin herkes tarafından bilinen ve kabul edilen kriterlere göre değerlendirmelerin resmi kuruluşlarca yapılmasının gerekliliği açıklar.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A.(1995). *İşletme Bilimine Giriş*. Kütahya: Birlik Ofset Yayıncılık
- Aksu, M.A.(1997). Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri. *6.Ulusal Kalite Kongresi*, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite.
- Bozkurt, R.(1995).*Toplam Katılımcılık*, MPM Verimlilik Dergisi(4).
- Buchanan, D. A.(1997). "The Limitations and Opportunities of Business Process Re-engineering in a Politicized Organizational Climate". *Human Relations*, 50 (2).
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (Çev. Power Dergisi), *Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak*.
- Covert, M.(1996). *Successfully Performing Business Process Reengineering*, Internet.
- Davenport, T. H.(1993). *Process Innovation Reengineering Work Through Information Technology*. U.S.A.: Ernst & Young.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y.(1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Edosomwan, J. A.(1996). *Organizational Transformation and Process Reengineering*. Florida: St. Lucie Press.
- Edwards, C. C.(1995). "Re-engineering: The Critical Success Factors". *Management Services*. 39 (12).
- Hammer, M., Champy, J. (1994). (Çev. Sinem GÜL), *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*. İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Hammer, M., Stanton, S.A.(1995). (Çev. Sinem GÜL) *Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?* İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Klein, M. M.(1996). (Çev. Nevda ATALAY) "Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği". *MPM Verimlilik Dergisi*, (2).
- Main, J. M.(1997).Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu, *Executive Excellence*,1 (8).
- Nebel, E.C.; Rutherford, D., Schaffer, J. D.(1994).*Reengineering The Hotel Organization*, The Cornell University Publishing, 35 (5).
- Omrani, D.(1992).*Business Process Re-Engineering: A Business Revolution?*, *Management Services*, 36 (10).
- Patching, D.(1994). "Business Process Re-engineering, Getting to the Heart of the Matter". *Management Services*, 38 (6).
- Peppard, J., Rowland, P.(1995).*The Essence of Business Process Re-engineering*. New York: Prentice Hall.
- Taşkın, H., Taylan, O.(1995). Değişim Mühendisliği Toplam Kalitenin Alternatif Olabilir mi? *1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu*.
- Türkmen, A.(1995). Değişim Mühendisliği (Reengineering). *1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu*.

Gönderilme tarihi: :Aralık 1999
Değerlendirme : Aralık 1999
Düzelme : Ocak 2000
Değerlendirme : Şubat 2000
Düzelme : Mart 2000
Kabul : Mayıs 2000

Dr. Akın Aksu, Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Kampus, Antalya
E-Mail:akin@hipokrat.med.akdeniz.edu.tr