

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TURİZM SEKTÖRÜNDE YALIN KONAKLAMA HİZMETİ:
BİR OTEL İŞLETMESİNDE YALIN YÖNETİM SİSTEMİNİN
UYGULANARAK VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI**

Esra YEŞİLBAŞ

Danışman

Prof. Dr. Mehmet AKSARAYLI

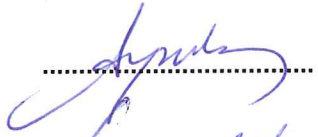
2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Esra YEŞİLBAŞ
Öğrenci No : 2014801109
Tez Başlığı : Turizm Sektöründe Yalın Konaklama Hizmeti: Bir Otel İşletmesinde Yalın Yönetim Sisteminin Uygulanarak Verimliliğin Arttırılması

Savunma Tarihi : 24/07/2019
Danışmanı : Prof.Dr.Mehmet AKSARAYLI

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Mehmet AKSARAYLI	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Aysun KAPUCUGİL İKİZ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Prof.Dr.Mehmet Emre GÜLER	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

Esra YEŞİLBAŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Turizm Sektöründe Yalın Konaklama Hizmeti**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

30/7/2019
...../...../.....

Esra Yeşilbaş



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Turizm Sektöründe Yalın Konaklama Hizmeti: Bir Otel İşletmesinde Yalın Yönetim Sisteminin Uygulanarak Verimliliğin Arttırılması

Esra YEŞİLBAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Son yıllarda sürekli büyüme gösteren turizm ve konaklama sektöründe işgücü maliyetlerinin azaltılması önemli bir konudur ancak sunulan hizmetin maliyetlerinin azaltılması hizmetin ön planda olduğu bu sektörde riskli bir harekettir çünkü kaliteli hizmet artık müşteri tarafından her zamankinden daha fazla incelenmektedir. Ekonomik şartlara rağmen, turizm işletmelerinin maliyetlerini azaltabilmesi ve kaliteli hizmet sunabilmesi için iş süreçlerini daha verimli hale getirip israfları yok etmesi gerekmektedir.

Üretim sektörü yıllardır ürünlerinin kalitesini arttırmak, süreçlerini verimli hale getirmek ve verimliliği optimize etmek için birçok modern metotları ve araçları başarılı bir şekilde uygulamaktadır. Üretim sektöründeki verimliliği arttırmak için yıllardır kullanılan yöntemlerden biri Yalın Yönetim Sistemidir.

Yalın Yönetim, birçok farklı alan için özelleştirilebilir araçlar ile çok esnek ve evrensel olarak uygulanabilir bir yönetim tekniğidir. Yalın Yönetim'in, hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm ve konaklama endüstrisi gibi alanlarda da uygulanması gerekmektedir fakat ne yazık ki Yalın uygulamalar bu alanlarda yaygın değildir.

Tezde turizm sektörü avantajları – dezavantajları, Yalın Yönetim Yönteminin genel hatları ve turizm sektöründe uygulanabilirliği, uygulama aşamasında nasıl bir yöntem izleneceği ve karşılaşılan zorluklardan

bahsedilmiştir. Tezin uygulama bölümünde 1997 yılından beri hizmet veren 2015 yılında tamamen strateji değişikliği ile Yalın Yönetime geçme kararı alarak yeniden yapılanma yolunda ilerleyecek olan büyük ölçekli bir otelin birimlerindeki Yalın uygulamalara yer verilmiştir. Yalın uygulamalar otelin tüm birimlerinde yapılmasına rağmen uygulama alanı için en çok israfın meydana geldiği alanlardan biri olan “Yiyecek ve İçecek Servisi Birimi” seçilmiştir.

Uygulamada otelin Yiyecek ve İçecek Servisi Birimi’ nin verimliliği arttırmak için konaklama sektörlerine uygun olarak seçilen Yalın Yönteminin araçlarının nasıl başarıyla uygulandığının sistematik bir yaklaşımla anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yalın Yönetim, Yalın Konaklama, Yalın Hizmet, Verimlilik, Turizm sektörü

ABSTRACT

Master's Thesis

Lean Hospitality Service in Tourism Sector: Increasing Productivity By Implementing A Lean Management System in A Hotel Management

Esra YEŞİLBAŞ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Quality Management Program

Reducing labor costs is an important issue in the tourism and hospitality sector, which has grown steadily in recent years, but reducing service costs is a risky move in this sector where service is at the forefront, because quality service is now being examined more than ever by the customer. In spite of economic conditions, tourism enterprises need to make their business processes more efficient and eliminate wastes in order to reduce costs and provide quality services.

For many years, the manufacturing industry has successfully applied many modern methods and tools to improve the quality of its products, make processes more efficient and optimize productivity. Lean Management System is one of the methods used for increasing the productivity in the production sector.

Lean Management is a very flexible and universally applicable management technique with customizable tools for many different fields. Lean Management should also be applied in areas such as tourism and hospitality industry within the service sector, but unfortunately Lean practices are not common in these areas.

In this thesis, advantages and disadvantages of tourism sector, general principles of Lean Management Method and its applicability in tourism sector, how to follow the implementation phase and the difficulties encountered are discussed. In the application part of the thesis, Lean applications in the units of a

large-scale hotel which will be on the path of restructuring by deciding to switch to Lean Management with a strategy change in 2015, which has been serving since 1997, are included. Although the lean applications were carried out in all units of the hotel, “Food and Beverage Service Unit” was selected as one of the areas where the most wastage occurred.

In practice, the system of how the Lean Method is successfully implemented in accordance with the accommodation sectors in order to increase the efficiency of the Food and Beverage Service Unit of the hotel is explained with a systematic approach.

Keywords: Lean Management, Lean Hospitality, Lean Service, Productivity, Tourism Sector

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM VE KONAKLAMA HİZMETİ

1.1 TURİZM VE KONAKLAMA HİZMETİNİN ÖZELLİKLERİ	3
1.2 TURİZM SEKTÖRÜNÜN DİĞER SEKTÖRLERDEN FARKLARI	6
1.3 TURİZM HİZMETİ YÖNETİMİNDE VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR	8
1.4 TURİZM HİZMETİ YÖNETİMİNDE BAŞARI ELDE ETMEK İÇİN BAZI ÖNEMLİ FAKTÖRLER	9

İKİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM VE SİSTEMATİK YAKLAŞIM

2.1 YALIN KAVRAMIN TARİHSEL GELİŞİMİ	11
2.2 YALIN KAVRAM TANIMI	14
2.3 YALIN DÜŞÜNCENİN İLKELERİ	15
2.3.1 Değer	16

2.3.2 Değer Akışı	17
2.3.3 Sürekli Akışı	18
2.3.4. Çekme	19
2.3.5. Mükemmellik	20
2.4 YALIN DÜŞÜNCEDE İSRAF	21
2.5 YALIN YÖNETİM SİSTEMİNDE KULLANILAN ARAÇLAR	23
2.5.1 Değer Akışı Haritalama(VSM)	24
2.5.2 Süreç Yayılımı	24
2.5.3 Görsel Yönetim	26
2.5.4 Spaghetti Diyagramları	27
2.5.5 Standart İş	27
2.5.6 Poka- Yoke (Hata Düzeltme)	27
2.5.7 Kaizen	28
2.5.8 Kullanım Noktası Envanteri	29
2.5.9 5S	30
2.5.10 Tek Parça Akışı	32
2.5.11 Jidoka	32
2.5.12 Toplam Üretken Bakım ve Ekipman Güvenilirliği	32
2.5.13 Kanban (Çekme) Sistemi	33
2.5.14 SMED (Tek Dakikalık Kalıp Değiştirme)	34
2.5.15 Tam Zamanında Üretim (JIT)	34
2.6 LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YALIN YÖNETİMİN KONAKLAMA

İŞLETMELERİNDE UYGULAMA METADOLOJİSİ

3.1 KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN UYGUN YALIN YÖNTEMLERİN SEÇİMİ	38
3.1.1 Kriterlerin Tanımı	38
3.1.2 Kriterlerin Değerlendirilmesi	39
3.2 MODEL GELİŞTİRME	42
3.2.1 Aşama 1: Yalın Dönüşüm Modeli	43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**OTEL İŞLEMESİNDE YALIN YÖNETİM UYGULAMALARI:
YİYECEK VE İÇECEK SERVİSİ (F&B) BİRİMİNİN VERİMLİLİĞİN
ARTTIRILMASI**

4.1 UYGULAMA ALANI	47
4.1.1 Firmanın Tanıtımı	47
4.1.2 Uygulama Birimi Seçimi	48
4.1.3 Yiyecek & İçecek Servisi Birimi (F&B)	48
4.2 YİYECEK & İÇECEK SERVİSİ BİRİMİNDE YALIN DÖNÜŞÜM	49
4.2.1 Planlama Fazı	50
4.2.2 Yalın Hizmet Üretimi Fazı	65
4.2.3 Yayılım Fazı	82
4.2.4. Yalın Saha Fazı	95
4.2.4.1 Standart İş Formları (SİF)	95
4.2.4.2 Yalın Değerlendirme	99
4.2.4.3 Süreç İzleme, Süreç Performans Kriterleri (KPI) ve Aksiyon Planları	102
4.2.5 Mükemmellik	105
5.1 SONUÇ VE ÖNERİLER	110
5.1.1 Uygulama Sonuçları	110
5.1.2 Yalın Yönetim Sisteminin Turizm Sektöründe Uygulanabilirliği	112
5.1.3 Yalın Yönetim Sisteminin Turizm Sektöründe Uygulanabilmesi İçin Gereksinimler	113
5.1.4 Yalın Yönetim Sisteminin Turizm Sektöründe Uygulanabilmesi İçin Öneriler	114
KAYNAKÇA	116

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:Hizmet Süreci Matrisi	s.5
Şekil 2:Hizmet Sunan ve Müşteri Arasındaki Etkileşim	s.10
Şekil 3: Yalın Düşüncenin Gelişiminin 4 Aşaması	s.13
Şekil 4: Yalın Düşüncenin Beş Temel İlkesi	s.16
Şekil 5:İşletmedeki Üç Yönetim Görevi	s.17
Şekil 6: İtme Sisteminin Yapısı	s.19
Şekil 7: Çekme Sisteminin Yapısı	s.20
Şekil 8: Akışı Sağlama ve PUKÖ Döngüsü	s.25
Şekil 9: Yalın Dönüşüm Modeli: Aşama 1	s.43
Şekil 10: Her Düzeyde Süreç Gelişimi	s.44
Şekil 11:Yalın Dönüşüm Yol Haritası	s.46
Şekil 12: Uygulama Alanı Olan Otelin Genel Görüntüsü	s.47
Şekil 13: Yiyecek – İçecek Servisi Birimi Süreç Akışı	s.50
Şekil 14: Misafir Şikâyetleri Pareto Analizi	s.53
Şekil 15: Ana Restoran Mevcut Durumu Dağılım Şeması	s.57
Şekil 16: Büfe Öncesi Hazırlık Süreci	s.58
Şekil 17: Büfe Destek Süreci Mevcut Durum	s.59
Şekil 18: Sipariş Alma Mevcut Durum	s.60
Şekil 19:Masadan Kirli Toplama Süreci Mevcut Durum Haritası	s.62
Şekil 20:Koridor Trafiğine Sebep Olan Durumlar	s.63
Şekil 21:Restorandaki Kırılımlar İçin Balık Kılçığı Diyagramı	s.63
Şekil 22:Ana Bulaşıkhanesinin Mevcut Durumu	s.65
Şekil 23:Teras Restoranının Mevcut Durum Spagetti Grafiği	s.72
Şekil 24:Çöp Toplama İstasyonu	s.78
Şekil 25:Boş Toplama İstasyonu için Ölçümler ve Tasarımı	s.79
Şekil 26:Ana (Teras) Restoran Yeni Tasarım (Gelecek Durum)	s.83
Şekil 27:Ana Restoran Akış Yönü İçin Yeni Tasarım (Gelecek Durum)	s.85
Şekil 28: Boş İstasyonlarının Eski Görüntüsü	s.87
Şekil 29:Boş İstasyonlarının Yeni Görüntüsü	s.87
Şekil 30: Makine Duruş kaydı Acil Çağrı Sebepleri Pareto Analizi	s.90

Şekil 31: Depolardaki 5S Uygulamaları Aylık Değerlendirme Puanları	s.94
Şekil 32: Masadan İstasyona Boş Toplama SİF	s.97
Şekil 33: Yalın Değerlendirme Süreç Akış Diyagramı	s.100
Şekil 34: İyileştirme Panosu Tasarımı	s.105
Şekil 35: Açık Ofislerde İyileştirme Panosu Uygulaması	s.106
Şekil 36: İyileştirme Panosu Önünde Günlük Değerlendirme Toplantıları	s.106
Şekil 37: Aksiyon Planı ve Püko Döngüsü Tablosu	s.107
Şekil 38: Aylık Performans Değerlendirme Gösterge Paneli	s.108



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: 5S Aşamalarının ve Belirleyici Etkilerinin Tanımlanması	s.31
Tablo 2: Yalın Yönetim Metotlarının Turizm Sektörü Uygunluk Analizi	s.40
Tablo 3: 01.06.2015 - 01.11.2015 Otelde Konaklayan Misafir Sayısı	s.51
Tablo 4: Misafir Şikâyetleri Grupları	52
Tablo 5: İyileştirme Alanları Ölçüm Değerleri	s.54
Tablo 6: İyileştirme Alanları Verileri	s.54
Tablo 7: Kırılma Sebepleri Tespiti için İzleme Raporu	s.64
Tablo 8: Restoran Hazırlama Süreci Kaizen Formu	s.67
Tablo 9: Restoran Hazırlama Süreci Kaizeni Aksiyon Planı	s.68
Tablo 10: Büfe Hazırlık Süreci Kazien Formu	s.70
Tablo 11: Hazırlık Süreci Kaizeni Aksiyon Planı	s.71
Tablo 12: Büfecinin Yaptığı İşler	s.73
Tablo 13: İçecek Sipariş Alma Süreci Kazieni	s.74
Tablo 14: İçecek Sipariş Alma Süreci Kazieni Aksiyon Planı	s.75
Tablo 15: Kirli Toplama Süreci Kazien Formu	s.77
Tablo 16: Bulaşık Yıkama Süreci Kazien Formu	s.80
Tablo 17: Bulaşık Yıkama Süreci Kaizeni Aksiyon Planı	s.82
Tablo 18: Otelde Kullanılan Bulaşık Makinelerin Durumları	s.88
Tablo 19: Bulaşık ve Mutfak Hijyeni Kontrol Formu	s.89
Tablo 20: Makine Duruş Kaydı Tablosu	s.90
Tablo 21: Depolardaki 5S Uygulamaları Aylık Denetim Raporu Örneği	s.92
Tablo 22: Standart İş Formunda Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	s.98
Tablo 23: Yalın Denetleme Alanları Tablosu	s.99
Tablo 24: Servis Yalın Kontrol Listesi	s.101
Tablo 25: Hedef İzleme ve Ölçme Raporu	s.104
Tablo 26: Yalın Uygulamalar Sonucunda Yiyecek ve İçecek Biriminde Ulaşılan Skorlar	s.112

KISALTMALAR

KPI: Key Performance Indicator(Anahtar performans Göstergesi-

JIT Just In Time (Tam Zamanında Üretim)

TQM: Total Quality Management(Toplam Kalite Yönetimi)

TPM Total Productive Maintenance (Toplam Verimli Bakım)

SİF: Standart İş Formu

VSM Value Stream Mapping (Değer Akış Haritalama)

FIFO: First In First Out

PUKÖ: Planla-Uygula - Kontrol Et- Önlem Al

F&B: Yiyecek ve İçecek Servis Birimi

GİRİŞ

Günümüzde turizm işletmeleri sektörün yapısı ve rekabet durumu sebebi ile maliyet azaltılması konusunda daha duyarlı çalışmalar yapmak durumundadırlar. Kullanılan enerji, iş gücü ve gıda maliyetlerinin sürekli artması ve vergi yükü de şirketin mali durumunu önemli derecede etkilemektedir. Tüm bu durumlara ek olarak maliyet azaltma çalışmaları toplumsal sorumluluk olarak kabul edilmektedir.

Kaliteden fedakârlık etmeden maliyetin azaltılabilmesi için müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak iş süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi her şeyden çok önem kazanmaktadır. Diğer sektörlerde özellikle endüstride iş süreçlerinde verimlilik Yalın Yönetim Sistemi uygulamaları ile başarılı bir şekilde arttırılmıştır. Turizm ve Konaklama sektöründe yalın yaklaşımlar yeterince popüler değildir. Literatürde de başarılı yalın uygulamalara çokça rastlanmamaktadır. Tez; Yalın Yönetim Sistemi uygulamalarını turizm sektörüne uyarlayarak; konaklama hizmeti veren işletmelerde hangi yalın yöntemlerin başarılı bir şekilde uygulanabileceği gerçek bir uygulama ile göstermektedir.

Tezin bilimsel amacı, turizm sektöründe konaklama hizmeti veren işletmelerde Yalın yönetim kavramını uygulamak için kavramsal bir kılavuz olarak kullanılabilen genel bir çerçeve önermektir. Önerilen çerçeve organizasyonun kendi ihtiyaçlarına göre müşteri isteği doğrultusunda özelleşmiş yalın uygulamalar için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilir. Yani bir konaklama işletmesinde Yalın yönetim yaklaşımı ile dönüşüm yolculuğuna başlamak için başlangıç noktası olarak yol gösterebilir.

Tez ile uygulama alanında misafir memnuniyetinin arttırılmasına katkıda bulunan işlemleri bütünsel olarak ele almak ve değer akışının kesintiye uğramasını engelleyecek önlemleri yalın yönetim teknikleriyle geliştirmek hedeflenmiştir. Ayrıca yapılan uygulamayla üretimde kullanılan tekniklerin hizmet sektöründe kullanılabileceği gösterilmiştir. Bu amaçla 1997 yılından beri hizmet veren 2015 yılında tamamen strateji değişikliği ile Yalın Yönetime geçme kararı alarak yeniden yapılanma yolunda ilerleyecek olan büyük ölçekli bir otelinin Yiyecek ve İçecek Servisi biriminde yalın dönüşüm yolculuğu sistematik bir şekilde anlatılmıştır.

Tezin birinci bölümünde Turizm sektörünün özelliklerinden, diğer sektörlerle farklarından bahsedilerek konaklama sektöründe yalın hizmetlere yaklaşmak ve

organizasyonlarına yaymak için Yalın Yönetim Sisteminin mevcut durumunu değerlendirilerek literatür taraması yapılmıştır.

Konaklama işletmelerinde başarılı bir Yalın yönetim uygulamasını gerçekleştirmek için üstesinden gelinmesi gereken zorlukları ve engeller ele alınmıştır. Bu işletmelerin özellikleri ve hizmetlerin yürütülmesi Yalın Yönetim Sisteminin özelliklerine bağlı olup, uyumsuzluklar ve olası çelişkilere dikkat çekilmiştir. Daha sonra Yalın Yönetim Sisteminin konaklama işletmelerinde nasıl verimli ve etkili bir şekilde yapılandırılacağı anlatılmıştır. Konaklama işletmelerinde Yalın Yönetim Sisteminin uygulanması için belirlenen zorluklara dayanarak, uygulamanın yapısal sorunlarını ele alınmıştır. Uygulama sürecindeki potansiyel tehditler ve tehlikelerin göz önünde bulundurulması ve başarısızlıkların kökeninden kaçınmak için önlemler önerilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, bir bilimsel temeli oluşturmak için Yalın kavramı, kökeni ve tarihi hakkında bilgiye, Yalın yaklaşımın temel öğelerine ve temel araçlarına genel bir bakış açısına, Yalın Yönetim Sisteminin tasarımına ve teorik değerlendirmelere yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde Turizm sektöründe Yalın Yönetim Sisteminin uygulanmasına yönelik kavramsal bir çerçevenin tasarımı yürütülmüştür. Çerçevenin geliştirme sürecini yapılandırmak ve açıklanan hedefe ulaşmak için uygulanacak çerçevenin stratejik kısmı kavramsallaştırılmıştır. Konaklama işletmelerinde Yalın Yönetim Sisteminin uygulanması için gerekli aşamalar ve adımlar belirtilmiştir. Yalın Yönetim Sisteminin turizm sektöründe uygulanmasına yönelik kavramsal çerçevenin operasyonel kısmı, bir konaklama hizmeti ortamında Yalın yönetim araçlarının ve yöntemlerinin entegre kullanımını vurgulayarak geliştirilmiştir.

Dördüncü bölümde büyük ölçekli bir otelin Yiyecek ve İçecek Servisi Birimi'nde Yalın yönetim sistemi adımları takip edilerek uygulamasına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM VE KONAKLAMA HİZMETİ

1.1 TURİZM VE KONAKLAMA HİZMETİNİN ÖZELLİKLERİ

Turizm İşletmeleri, turistik ihtiyaçların giderilmesi amacıyla üretim girdilerinin birleştirilerek turizmle ilgili mal ve hizmetlerin ekonomik ilkelere uygun olarak hazırlandığı, üretildiği, müşterilere sunulduğu ve makro ekonomi için katma değerlerin yaratıldığı ekonomik birimlerdir. Kişilerin sürekli yaşadıkları yerler dışında, çeşitli nedenlerle yaptığı seyahatler sonucu öncelikli olarak ortaya çıkan geçici konaklama, yeme içme, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üretir.

Ekonomik büyümeyi tetikleyen itici güçlerin başında gelen bu sektör, toplumların sosyal ve kültürel gelişiminde önemli yer tutar ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde de etkilidir. Turistik faaliyetlerin ekonomik yararlarının yanında, tarihle ve toplumla ilgili boyutları da vardır.

Turizm İşletmelerinin Özellikleri:

- Turizmi diğer sektörlerden ayıran özelliği onun fiziksel varlığının bir maldan çok, bir hizmet olmasıdır. Bu yüzden hizmet sektörünün genellikle üretildikleri anda tüketilme, fiziksel varlığının olmaması, soyut olması, heterojen olması, değişken talebe sahip olması ve emek yoğun olması özelliklerinin hepsini taşımaktadır.
- Konaklama işletmeleri “Zaman” satmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde misafirlerin tecrübeleri, hizmeti algılamalarını doğrudan etkilemeleri sebebi ile hizmetin içeriği, sunan kişiye, müşteriye veya zamana göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu açıdan sunulan hizmetleri standartlaştırılmaları büyük güçlük göstermektedir. Misafir mevcut hizmeti aldığı anda daha önce aldığı benzer hizmetlerle karşılaştıracak ve karar verecektir. Sonuçta turizm

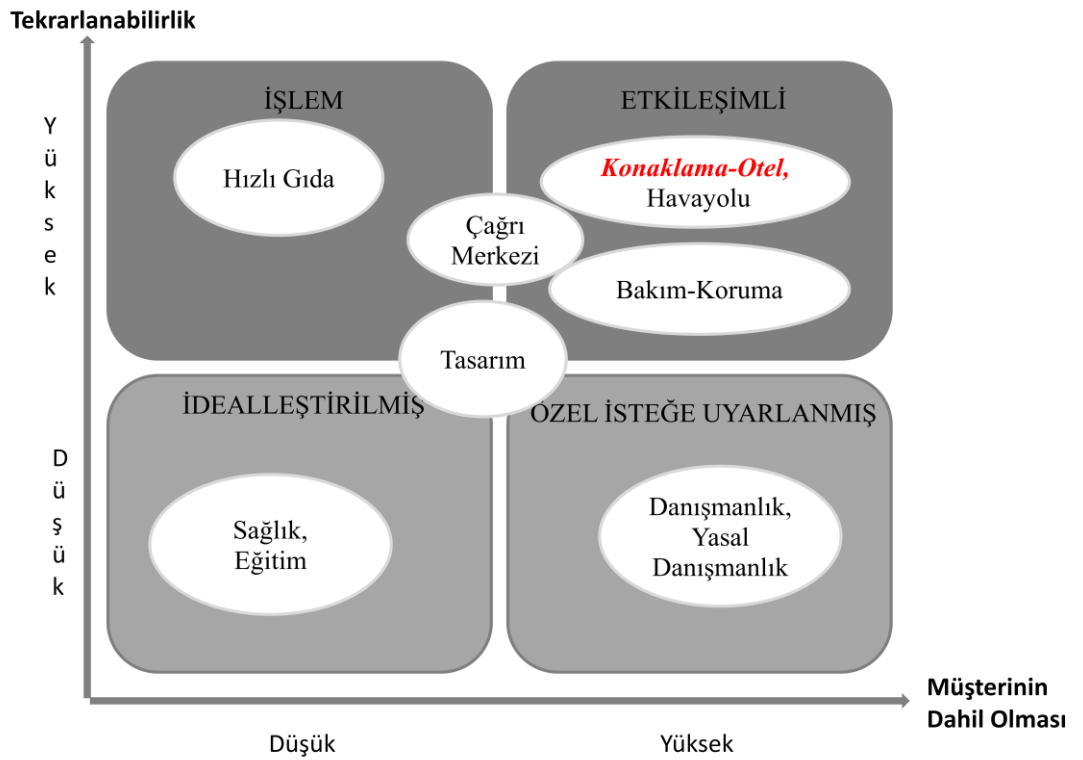
hizmetinin başarısı, hizmeti sunan kişi ile hizmeti satın alan kişi arasındaki etkileşimin türü ve gücüne bağlı olarak değişiklikler göstermektedir.

- İktisadi anlamda üretim; emek, sermaye, doğal kaynak ve girişimci gibi dört üretim faktörünün bir araya gelmesi ile üretilmektedir. Turizm hizmetinin üretilmesi için, bu faktörlerin yanı sıra kültürel doğal kaynakların kullanılması gerekmektedir. Doğal ve kültürel unsurlar genellikle diğer sektörler tarafından kullanılmazlar.
- Turizm sektöründe ürün ve fiyat standartları; yere, zamana ve ziyaretçiye göre değişkenlik gösterebilmektedir.
- Misafirin hizmete olan talebi göreceli olarak değişken ve belirsizdir. Bu talep yalnızca yıllara, mevsimlere ve aylara göre değil, misafirin özelliklerine bağlı olarak günden güne ve hatta bir gün içindeki saatlere göre bile önemli ölçülerde değişebilmektedir.
- Emek yoğun üretim gerçekleştirildiği ve insan gücüne dayandığı için emek becerisinde meydana gelecek değişim; ürünün kalitesinin düşmesini ve yükselmesini etkilemektedir.
- Turizm sektöründe ürün önceden denenemediği için, ürünün niteliği, fiyatı ve kapsadığı hizmetler konusundaki bilgiler turiste eksiksiz iletilmektedir.
- Turizmde ürününün en önemli özelliği, arzının sabit ya da kısıtlı olması, talebin ise çok duyarlı özellikle mevsimler itibarıyla değişken olmasıdır.
- Turizm işletmeleri dinamiktir; günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü hizmet veren işletmelerdir.
- Konaklama işletmeciliğinde risk faktörü yüksektir.

Turizm sektörü hizmet sektörünün içinde yer almasına rağmen hizmetler de, müşteri katılımının derecesine ve hizmet üretiminde gerçekleştirilen görevlerin tekrarlanabilirliğine göre ayırt edilmektedir. Schemmer, hizmet yönetimi sorunlarının farklı hizmet endüstrileri arasında yaygın olduğunu göstermek için hizmet süreci matrisini önermiştir (Şekil.1). Bu matris içerisinde hizmetler, hizmet üretim ve

teslimat sürecinin karakterini önemli ölçüde etkileyen iki boyuta göre sınıflandırılmaktadır (Schemmer, 1986:29). Ordinat üzerindeki tekrarlanabilirlik, hizmet kuruluşunun bakış açısından dikkate alınır ve bireysel müşteri yerine benzerliği ifade etmektedir. Apsiste müşteri katılımı, hizmet sağlayıcıların gerçek (harici) müşterilerle iletişim kurdukları sıklığı ifade etmektedir. Müşterinin kişisel olarak teslim edilen hizmeti doğasını etkileme yeteneğini açıklamaktadır.

Şekil 1:Hizmet Süreci Matrisi



Kaynak: Schemmer, 1986:29

İdealleştirilmiş Tip - Düşük müşteri katılımı ve düşük tekrarlanabilirlik: Genellikle stratejik düzeyde gerçekleştirilmekte ve yürütülmektedir.

Özel Tip - Yüksek müşteri katılımı ve düşük tekrarlanabilirlik: Elde edilecek hedef genellikle müşteri tarafından açık bir şekilde ön plana çıkartılarak tanımlanmaktadır ancak hedefe nasıl ulaşılacağına yöntemi belli değildir.

İşlem Tipi- Düşük müşteri katılımı ve yüksek tekrarlanabilirlik: İşlem tipi, klasik üretim süreçlerine en benzer tiptir. Müşteri etkileşiminin derecesi düşüktür ve çoğu zaman yüz yüze bile gelmemektedirler.

Etkileşimli Tip- Yüksek müşteri katılımı ve yüksek tekrarlanabilirlik: Etkileşimli hizmet türünde müşteri, hizmet sağlayıcısı ile daha uzun bir etkileşim süresi boyunca deneyimlerin birikimi yoluyla memnuniyet kazanmaktadır. Dağınık olan organizasyonları ve çalışanları arasında yüksek bir sıklıkta etkileşim vardır.

Turizm sektörü etkileşimli tip kategorisine girdiği için bu sektörde çalışan kişilerin hızı, verimliliği, istekliliği ve içten olması gibi nitelikleri, bir hizmetin sunulma şeklinin misafir tarafından olumlu ya da olumsuz olarak algılanabilmesine yol açmaktadır. Ayrıca misafiri hizmeti üretme sürecine dâhil etmek: misafirlerin değer ağındaki rollerini yalnızca değer akışı alıcısı olarak değil aynı zamanda bir değer akışı oluşturma iş ortağına dönüştürme anlamına gelmektedir. Bu, turizm hizmetinin ve işbirliğinin ve misafirin aktif katılımı olmadan üretilmeyeceği gerçeğine dayanmaktadır.

1.2 TURİZM SEKTÖRÜNÜN DİĞER SEKTÖRLERDEN FARKLARI

Turizm sektörü hizmet sektörünün içinde yer almasına rağmen sektörün yapısı sebebiyle farklılık göstermektedir:

Turizm işletmelerinin Üretim Bakımından Farkları:

- Üretilen mal ve hizmetler dayanıksız yapıdadır. Turizm işletmelerinde mal ve hizmetlerin stoklama, bekletilme gibi gelecek dönemlere aktarılma özelliğinin bulunmamaktadır.
- Üretim ve satış eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Üretim sektöründe, müşteri normal olarak ürünün nasıl yapıldığını görmez, ancak turizm hizmetinde müşteriler genellikle süreçleri görür ve çoğu durumda kişisel olarak süreçlere dâhil olur. Müşteri, birçok sürecin belli bir kısmını kapsamaktır.
- Üretim çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerine görünür ve

görünmez bileşenlerden oluşan hizmet ürünü sunmaktadırlar. Turizm hizmetlerini satın alan tüketicilerin, satın aldıkları hizmetleri ellerine alıp inceleme şansları yoktur.

- Bir müşterinin ihtiyacını tam olarak karşılayan hizmet, başka bir müşteri için başarısız olabilir, çünkü hizmet özellikleri üzerinde daha yüksek beklentileri olabilmektedir. Sonuç olarak, hizmetin çıktı kalitesi soyut ve müşterinin duygu ve beklentilerine dayanmaktadır.
- Operasyonlar söz konusu olduğunda, hizmet süreçlerini standartlaştırmak ve hassas zamanları düzeltmek daha zor olmaktadır.

Turizm işletmelerinin Çalışanlar Bakımından Farkları:

- Çalışanlar üretim sırasında olduğu gibi üretilen mal ve hizmetin sunumu aşamasında da önemli bir konuma sahiptir.
- Personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekânlar genellikle aynıdır.
- Müşteri ile personelin ilişkilerinin yoğundur.
- Personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki söz konusudur.
- Personelin fiziksel durumu otel işletmelerinde mal veya hizmetin sunulmasında müşteri üzerinde genellikle doğrudan etkili bir unsurdur.

Turizm işletmelerinin Muhasebe Bakımından Farkları:

- Üretilen mal ve hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesinin bir sonucu olarak otel işletmelerinde amortisman, personel giderleri gibi sabit giderlerin çok yüksek miktarlara ulaşmasına neden olmaktadır.
- Turizm işletmelerinde muhasebe kontrol çalışmaları gün bitiminde yani saat 24:00' dan sonra gerçekleştirilmektedir. Diğer işletmelerin tersine müşteri hesabının her an hazır olması zorunluluğu muhasebe çalışmalarında iyi bir belge akış düzenini ve raporlama sistemini zorunlu kılmaktadır.

Turizm işletmelerinin Pazarlama Bakımından Farkları:

- Pazarlama faaliyetlerine konu olan mal ve hizmetler bileşik ürün olma özelliğine sahiptirler.
- Pazarlama faaliyetleri soyut biçimlerde gerçekleştirilmektedir. Müşterilerin ürünü daha önceden satın alması veya kullanan bir kimsede görme olanağı bulunmamaktadır.
- Pazarlama dağıtım kanalları tersine işlemektedir ve müşterinin ürünü satın almak için ürünün üretildiği mekâna gelmesi gerekmektedir.

Turizm işletmelerinin Yatırım Bakımından Farkları:

- Yatırımlar genellikle büyük sermayeye gereksinim duymaktadır.
- Faaliyetinin sürdürülmesi ile birlikte, işletmenin sabit varlıklarına yatırılan büyük sermaye miktarı, iş hacmine bakılmaksızın karşılanması gereken yüksek sabit maliyetler doğurmaktadır.
- Yatırımlar kurulacak yörelerde veya merkezlerde altyapı yatırımlarına son derece yüksek bağımlılık göstermektedirler. Turizm talebini karşılamaya hazır hale getirebilmenin temel koşulu, altyapı, ulaştırma ve çeşitli yerel hizmetler bakımından hazır olabilmektir.

1.3 TURİZM HİZMETİ YÖNETİMİNDE VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Turizm hizmeti veren konaklama işletmelerinde üretim organizasyonlarında hâkim olan yönetim tekniklerini basitçe uyarılmanın ötesine geçen özel yönetim yaklaşımları gerektirir. Yukarıda ele alınan ayırt edici özellikler, hizmet sürecine dâhil olan müşteriye de kapsayan bir sistem görüşüne yönelik yönetsel hizmet yaklaşımlarının görüşünü arttırmaktır. Böylelikle müşteri, hizmet süreci tarafından bir dereceye kadar tatmin edici bir çıktıya dönüştürülen bir girdi olarak görülmelidir.

Bir operasyon yöneticisinin pozisyonu, değer yaratma sürecinde müşteri ile ortak olarak açık bir sistemde üretim ve pazarlamayı içerir.

Üretim ve pazarlama fonksiyonlarının ayrımı, turizm hizmet kuruluşlarında ne mümkün ne de uygundur. Gerektiğinde, operasyon ve pazarlama fonksiyonları dâhil edilmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmadaki odak operasyonel işlevler ve ilgili faaliyetler ve görevler üzerindedir.

Turizm hizmeti yönetimindeki zorluklar, müşteri iletişiminin derecesi, hizmetin kişiselleştirilmesi ve iş yoğunluğu ile değişmektedir. Çalışanlar müşteri ile doğrudan etkileşime girdiği için servis yöneticisinin müdahale etmesine az fırsat verilmektedir. Çalışanlar çoğu zaman doğrudan denetlenmediğinden dolayı işletme çalışanlarının bağımsız bir şekilde bağımsız olarak hareket etmesi için güçlendirilmesi ve yoğun eğitim alması gereklidir.

Müşteri beklentileri ve memnuniyeti oldukça öznel ve anlayıp ölçmek zordur. Hizmetlerin üretimi ve tüketiminin eşzamanlılığı, aniden gelen müşteri özelliklerine bağlı olarak potansiyel adaptasyona yönelik doğru zaman planlaması gerektirir. Müşteri deneyimini yönetmek, operasyon süreçlerinin gerçek sonuçlarını yönetmek kadar önemlidir.

Turizm işletmelerinde hizmet süreçlerinin görünmez doğası, onları üretim süreçlerine kıyasla yönetmeyi çok daha zor hale getirir. Hizmet süreçleri ve bunların faaliyetleri genellikle üretim faaliyetlerinden daha karmaşıktır ve bu da süreçlerin yönetimini daha da zorlaştırmaktadır.

Hizmet yöneticileri için bir başka sorun da, yeterli karar verme için anlamlı verilerin eksikliğidir. Genellikle operasyonlarında operasyonu etkileyen birçok faktör bulunduğu için, işin niteliğini ve hızını ortalama olarak ölçmek zor olmaktadır.

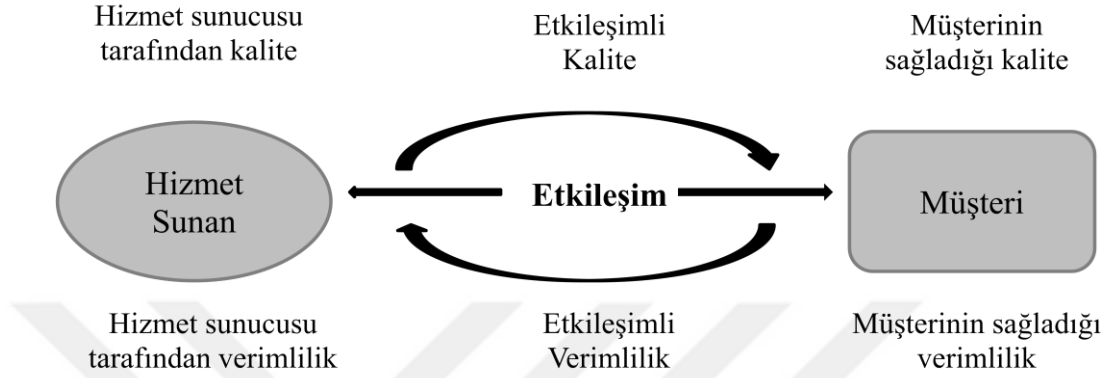
1.4 TURİZM HİZMETİ YÖNETİMİNDE BAŞARI ELDE ETMEK İÇİN BAZI ÖNEMLİ FAKTÖRLER

Hizmetlerin operasyonel olarak yönetilmesi ve hizmet yönetiminde başarı elde etmek için yukarıda belirtilen zorluklara dayanarak, müşteri odaklılık, yönetim taahhüdü ve katılımı, organizasyon altyapısı, proje yönetimi becerileri ve hizmet yönetimi yaklaşımının anlaşılması ve iş stratejisine uyumunun anlaşılması önem arz etmektedir.

Hizmet yönetiminde başarılı olmak için iki operasyonel parametre ortaya çıkmaktadır: servis verimliliği ve servis kalitesi. Hem servis sunucusu hem de servis alıcısı (müşteri) bu alanlarda etkileşimde bulunur (Şekil.2). Hizmet verimliliğinin, hizmetlerin somut özelliğinin eksik olması nedeniyle ölçülmesi çok zordur. Bu

nedenle hizmetlerin ölçülmesi özel dikkat gerektirir ve bütün önlemler hizmet sürecindeki her bir faaliyet için özel olarak tasarlanmalıdır.

Şekil 2:Hizmet Sunan ve Müşteri Arasındaki Etkileşim



Kaynak: Gummesson, 1998:9

Müşteri tarafından algılanan hizmetin kalitesi müşterilerin beklentileri ile gerçek hizmet performansı algıları arasındaki farktır. Bu, turizmde hizmet kalitesinin çok sübjektif olduğunu ve imalatta olduğu gibi kolay göstergelerle anlaşılamayacağını göstermektedir.

Bu zorluklara rağmen düşük maliyetle kaliteli hizmet sunmanın en etkili yöntemlerinden biri bunu üretim endüstrilerde kanıtlanmış, etkili geri dönüşler yaratan Yalın Düşünce ilkelerini benimsemektir. Kendilerini “Yalın” olarak düşünen birçok şirket mevcut ekonomide çok iyi durumda varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Yalın yönetim sistemleri turizm sektöründe kayda değer iyileştirmeler yapma potansiyeline sahiptir. İsrafları yok ederek kalite ve verimlilikte büyük artış sağlama olanağı mevcuttur. Eğer oteller katma değerli olmayan aktiviteleri azaltmak için yalın yönetim tekniklerini uygularlarsa katma değerli işlemlere odaklanmak için daha fazla zamanları kalmaktadır. Bu da müşteriye sunulun hizmette değer katan adımlara odaklanarak süreçlerin ölçülmesini sağlamaktadır. Ölçülen süreçleri iyileştirerek servis verimliliği ve servis kalitesini arttırılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM VE SİSTEMATİK YAKLAŞIM

2.1 YALIN KAVRAMIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yalın üretim ve yönetim sisteminin temel ilkeleri, ilk kez 19. Yüzyılda Toyota ailesinin bireylerinden mühendis Eiji Toyoda ve beraber çalıştığı mühendis Taiichi Ohno” nun Japon Toyota firmasında atılmıştır. Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno Ford firmasının dayattığı incelemede Ford firmasının yirminci yüzyılın başlarından itibaren yürüttüğü kitle üretim sisteminin Japonya için hiç de uygun olmadığına karar vermişlerdir (Okur, 1997:24).

Henry Ford özel amaçlı makineler kullanarak üretim serilerini süreç dizilerinde hizalamıştır. Ölçme teknolojisinde bir sıçrama ve kesici araçlardaki ilerlemeler ile birçok tedarikçi, son montaj hattında Ford'un üretim hücrelerine mükemmel bir şekilde uyan sertleştirilmiş metal parçalar üretebilmiştir. Bu sürekli akışın anahtarı olarak düşünülse de bazı yalın temel unsurlar hala eksiktir. Henry Ford'un sistemi çeşitlilik sağlamada eksik kalmıştır. Ford'un başarıları yalnızca bütün bir kavramın oluşturulmasına temel oluşturmuştur ve kitle üretim süreçlerinin yapılandırılması ve uygulanması yeniden düşünülmesi gereken bir konu olmuştur.

Kaynakların büyük bir kısmı Ford'un ilerlemesini sanayileşme sürecinin son aşaması olarak görmüştür. Üretim süreçlerinde inovasyon yoluyla endüstriyel sanayileşme, 18. yüzyılın sonlarında ilk olarak İngiltere'nin Midlands bölgesinde başlamış ve 19. Yüzyılda Almanya, Fransa ve ABD'ye yayılmıştır. İmalat sanayilerinde devrim yaratan gerçek Yalın yaklaşımın kökeni, II. Dünya Savaşı'nın sonunda belirlenebilmiştir.

Toyota'nın efsanevi Yalın yaklaşımı, hiçbir yerden çıkmamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'da kaynaklarının az olmasından dolayı acil durum onları zorlamıştır. Bu yüzden İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra aşağılanmış bir ulus olarak krize giren Japonya yenilik yapmak ve sıfırdan değer yaratmak zorunda kalmıştır. Japonya askeri güçlerinin silahlandırılmasında birçok kaynak harcadığı için

ekonomisinin acı çekmesi sebebiyle Yalın Yönetim Sistemini geliştirmek zorunda kalmışlardır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra 1950'li yılların başlarında Eiji Toyota, Ford'un Detroit'teki üretim tesisini ziyaret etmiş: Eiji, Ford üretim sürecini ayrıntılı olarak incelemiş ve bulgularını Japonya'ya geri getirmiştir. Toyota'nın baş yapım mühendisi Taiichi Ohno ile işbirliği yaparak, seri üretim sisteminin Japonya'da kesinlikle başarılı olamayacağını fark etmişlerdir. Ancak Detroit ziyareti nedeniyle Toyota Üretim Sisteminin kökeni başlatılmış ve üretim her gün titizlikle incelenip geliştirilerek, bugün “Yalın Üretim” diye tanımlanan sistem ortaya çıkmıştır.

Taiichi Ohno, dehası ve sürekli ilerlemesi sayesinde, Yalın ilkelerini geliştirmiştir. Bu üretim sistemi kısa bir süre sonra diğer Japon kuruluşları tarafından takip edilmiş ve Japon şirketlerinin çoğunluğu takip etmiştir (Womack, Jones ve Roos, Dünyayı Değiştiren Makine, 1990:32).

Toyota 1970 yıllarında esas ilerlemeyi gerçekleştirerek dikkati üzerine çekmeyi başarmıştır. 1973 yılının son zamanlarında petrol krizi başlamıştır ve kriz tüm Batılı üreticileri altüst etmiştir. Petrol krizinin hemen sonrasında ekonomik durgunluk ortaya çıkmıştır. Ekonomik durgunluktan hükümetler, çok büyük sanayi grupları ve aslında tüm dünya toplumu etkilenmiştir. 1974 yılında Japon ekonomisi hiç büyüme gösterememiştir ve “sıfır büyüme” düzeyine inerek ekonomik çöküntü yaşamıştır. Bu durum endüstri sistemini derinden etkilemiştir (Ohno, 1998:39). Tüm bunlar yaşanırken Yalın Üretim sistemi ile yönetilen Toyota mevcut durumunu korumuştur ve 1975 yılından itibaren de büyümeyi başarmıştır. Bu durumdan dolayı Toyota uluslararası çapta dikkati üzerinde çekmiştir. Yalın Üretim Sistemi dünyada daha çok duyulmuştur ve kabul görmeye başlamıştır (Donnet, 1992:60).

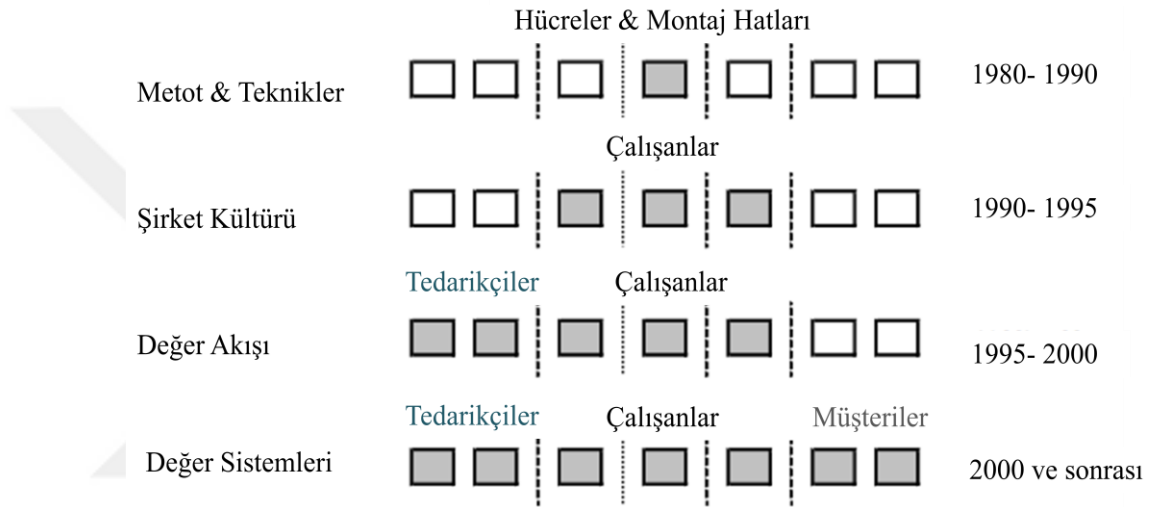
Yalın yaklaşım, ilk olarak 50'lerde otomobil motoru üretimine, 60'larda araç montajına ve 70'lerde daha geniş tedarik zincirine sahip olmuştur. Sadece son noktada tedarikçi kılavuzlarının üretildiğini ve Yalın yaklaşımın “sırları”nın Toyota dışındaki şirketlerle ilk kez paylaşılmıştır (Hines, Holweg ve Rich, 2004:995).

Yalın konsept geçen yüzyılın ortalarında icat edilmiş ve onlarca yıl boyunca başarılı bir şekilde uygulanmış olsa da, Batı dünyasının onun başarısını anlaması 80'lerin sonuna kadar sürmüştür. John Krafcik ilk olarak 1988'de Yalın Üretim Sisteminin Zaferi adlı makalesine “Yalın” terimini taşımış ancak Womack, Jones ve

Roos'un 1990'da Dünyayı Değiştiren Makine kitabı Yalın kavramının batıda büyük ilgi görmesine sebep olmuştur.

Hines ve arkadaşları Yalın kavramların gelişimi genel olarak dört aşamaya bölerek resmetmiştir (Hines, Holweg ve Rich, 2004:996). Aşağıdaki şekil bu dört aşamayı göstermektedir ve Yalın kavramının son otuz yılda yavaş yavaş nasıl geliştiğine dair bir fikir vermektedir (Şekil 3).

Şekil 3: Yalın Düşüncenin Gelişiminin 4 Aşaması



Kaynak: Hines, Holweg ve Rich, 2004:996

1990 yılına kadar yalın düşüncenin dezavantajı otomobil üretimine dayalı bakış açısı ve bu taleplerle başa çıkma konusunda yalının yeteneklerini sınırlandırması olmuştur. Ayrıca Yalın uygulamalar sadece araç odaklı ve yalın yaklaşımda yüksek performanslı iş sisteminin insana bakan tarafları göz ardı edilmiştir. 90'ların ortasına kadar, üretim sistemlerini Yalın ilkelere dayanan yeni bir tasarımı içerecek şekilde adapte eden farklı sektörlerdeki işletmeler tarafından başarılı bir şekilde teşvik edilmesiyle hızlanan atölye zemininden giderek artan bir odak noktası olmuştur.

90'lı yılların sonuna kadar tedarikçi faaliyetlerini içeren değer akışları dikkat çekmiştir. 1996'da Womack ve Jones, Yalın tarihte bir kilometre taşı olan Yalın Düşünce'yi yayınlamıştır. Kökenleri, Toplam Kalite Yönetimi (TQM), Toplam Üretken Bakım (TPM), Tam Zamanında (JIT) ve Kanban gibi 70 / 80' lerde Toyota yöntemlerine geri döndüğünden bulguları yeni yöntemler değildir. Ancak daha büyük

bir resim sağlayarak araçlar ve konular Yalın olarak yapılandırılmış ve birleştirilmiştir. Womack ve Jones, Yalın üretimin üreticilerin daha az kaynakla daha fazla ve daha iyi ürünler üretmesini sağlayan bir felsefe olarak bilinmesine neden olmuştur. Mümkün olan en az kesinti ile en uygun sıraya göre değer yaratma faaliyetlerini sıraya sokarak “daha azıyla daha fazlasını yapmak” fikri, dünyadaki birçok imalat şirketinin dikkatini çekmiştir.

Bugün, Toyota Üretim Sistemi dünyanın en saygın imalat ve envanter kontrol sistemine sahiptir ve çoğaltılması çok zordur. Aşamalı olarak geliştirilmiş Yalın konseptinin sıkı bir şekilde uygulanması nedeniyle Toyota, acımasız bir gelişme kültürü oluşturmuştur. Toyota Üretim Sistemini kimsenin kopyalayamama sebebi “üretim alanında üst düzey liderlerin ve insanların zihniyetinin” başarı ya da başarısızlık yaratmasıdır.

2.2 YALIN KAVRAM TANIMI

Genel olarak, Yalın yaklaşım, sürecin nihai sonucuna değer katmayan bir sürecin unsurlarını tanımlamak ve ortadan kaldırmak için sistematik bir yaklaşımdır (Andersson, Eriksson ve Torstensson, 2006:283). Yalın, bir şirketin iş süreçlerinin kalite, maliyet ve teslimatını bütüncül ilkeler, yöntemler ve araçlar seti kullanarak kabul etmek olarak görülebilir. Dahası, Yalın, sürekli iyileştirme süreci sonucu olarak tüm organizasyon boyunca müşterinin ihtiyaçlarına odaklanan ve çalışanları güçlendiren liderlik, takım çalışması ve problem çözme felsefesidir.

Freeman ve Soete Yalın Üretim Sistemini en basit olarak şu şekilde tanımlamıştır: “ürünün üretildiği andan başlayarak, dağıtılmasına ve müşteriye ulaşmasına kadar geçen zamanın kısaltılması ve tüm israfın değerden uzaklaştırılmasıdır ” (Freeman ve Soete, 2003:176).

Yalın yaklaşımı genel olarak şöyle özetlenebilir:

- Operasyon atıklarını en aza indirmek için kullanılan bir yönetim sistemi
- Müşteriye katma değerli ürünler ve hizmetler sunmak için kullanılan bir operasyon sistemi
- Envanter tutma maliyetini düşürmek ve müşteri siparişlerini zamanında karşılamak için ürün veya hizmetin tam zamanında üretilmesi

- Bir şirketin operasyonel atık maliyetlerini satış fiyatından düşürmek için yaptığı yolculuk

Yalın düşüncede kuruluşun en üst noktasındaki ana maliyet verimliliğine de en küçük ve yinelemeli maliyetlere de stratejik maliyet olarak yaklaşılmaktadır.

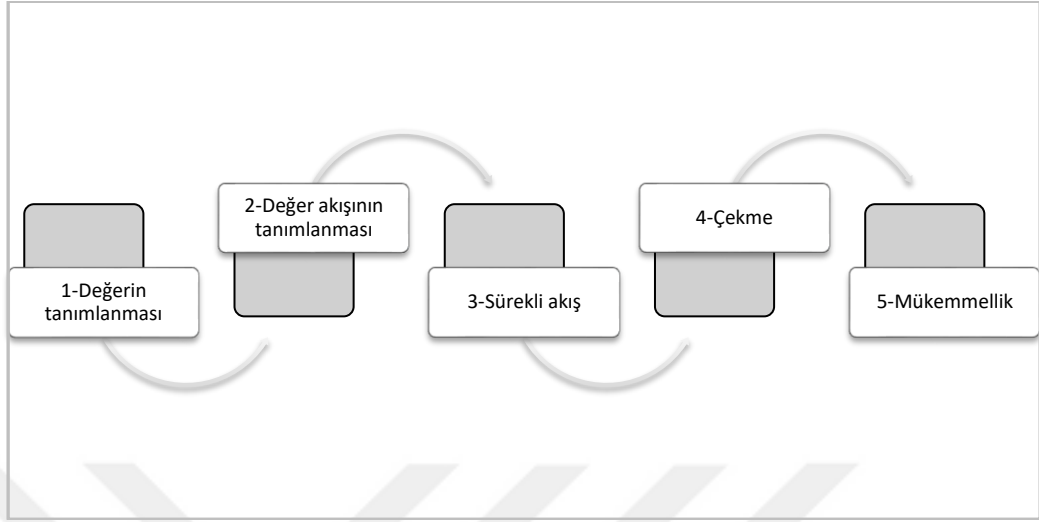
Yalın, sadece bir maliyet azaltma çalışması olarak ya da yöneticilerin bir tanesinin seçebileceği özel araçlar sunan bir araç kutusu olarak görülmemelidir. Yalın ilk etapta personel ve kaynakları azaltmaya odaklanmaz; insanların yaratıcı görevler üzerindeki çabalarına odaklanmaktadır; böylelikle, evrak ve bürokrasinin yarattığı boşa kalma süreleri ile ortaya çıkan atıkların aşamalı olarak ortadan kaldırılması ve operasyonları hızlandırılması sonucuna ulaşılmaktadır. Daha kolay, işlevsel ve ödüllendirici bir iş ortamı Yalın hedeflerin yerine getirilmesi için ana motivasyon biçimi olmalıdır (Bonaccorsi, Carmignani,&Zammori, 2011:429).

Yalın bir operasyonel sistemin farkı, bir şirketin problem çözme, koordinasyon ve standardizasyondaki değişiklikleri nasıl değiştirdiğinde ortaya çıkar. Pek çok insan, Yalın Yönetim Sistemini bir kurumdan gereksiz masrafları azaltma girişimi olarak tanımlamaktadır. Her ne kadar Yalın bunu başarabilirse de, eğer bu tek amaçsa, Yalın hiçbir zaman bir önleyici bir sistem olarak doğru rolünü almayacaktır.

2.3 YALIN DÜŞÜNCENİN İLKELERİ

Yalın düşünce Womack, J.P ve Jones, D.T (1996) tarafından beş temel ilke de özetlenmiştir. Yani bir başka ifade ile Yalın Yönetim Sistemi beş ilkeye dayalı olarak uygulandığında başarıya ulaşmaktadır (Şekil.4).

Şekil 4: Yalın Düşüncenin Beş Temel İlkesi



Kaynak: Womack ve Jones, 1996:5

2.3.1 Değer

Yalın düşüncenin kritik başlangıç noktası değerdir ve değer sadece son müşteri tarafından tanımlanabilmektedir. Değerin anlamlı olarak tanımlanabilmesi için, müşterinin ihtiyaçlarını belli bir zamanda belli bir fiyattan karşılayan belli bir ürün (ürün, hizmet ya da genellikle ikisinin birleşimi) cinsinden ifade edilmesi gerekmektedir. Yalın düşüncenin en önemli ve ilk adımı, değer doğru tanımlanmasıdır. İstenilen ürün ya da hizmetin yanlış üretilmesinin sonucu israftır (Womack ve Jones, 1996:12-17).

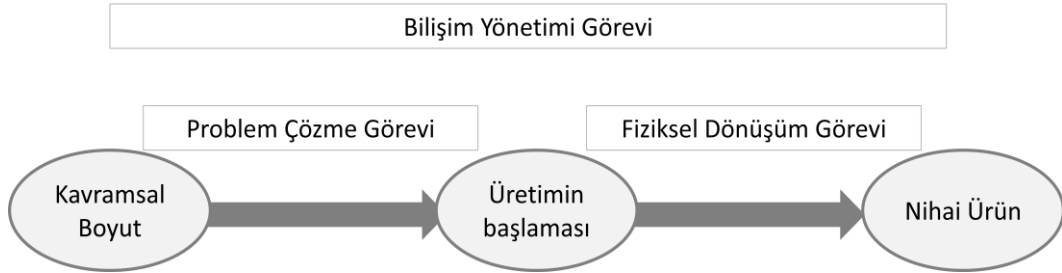
Yalın düşünce, değeri müşterinin perspektifinden tanımlamayı gerektirmektedir. Kritik çıkış noktası, müşterinin gözündeki değer kavramıdır. Değer ancak son müşteri tarafından tanımlanabilir ve ancak belirli bir zamanda, belli bir fiyatta, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan belli bir ürün cinsinden ifade edildiğinde bir anlam taşımaktadır. Değer üretici tarafından yaratılmaktadır. Bu, müşterinin durduğu yerden bakıldığında üreticilerin var oluş nedenidir.

2.3.2 Değer Akışı

Değer Akışının tanımlanması Yalın Düşüncenin ikinci adımıdır. Değer akışı ham maddenin nihai ürüne dönüşme sürecinde ihtiyaç duyulan, bir üreticiden başka üreticiye ve nihai tüketiciye kadar değer katan ya da katmayan tüm aşamaları içermektedir ve çok ciddi miktarlarda israf barındırmaktadır. Değer akışı, bir ürün ya da hizmetin işletmedeki; problem çözme, bilişim yönetimi ve fiziksel dönüşüm görevlerinden geçmesi için gerekli olan tüm işlemleri göstermektedir (Womack ve Jones, 1996: 17):

- Problem çözme görevi: Kavramsal boyutla başlamaktadır ve ayrıntılı tasarım ve mühendislik çalışmalarını içermektedir. Üretimin başlamasına kadar devam eden süreci kapsamaktadır.
- Bilişim yönetimi görevi: Siparişlerin alınmasından teslimatın yapılmasına kadar geçen ve ayrıntılı çizelgeleme çalışmalarını içeren süreci kapsamaktadır.
- Fiziksel dönüşüm görevi: Hammaddeden son ürüne dönüşümü içermektedir.

Şekil 5:İşletmedeki Üç Yönetim Görevi



Kaynak: Womack ve Jones, 1996: 17

Değer akışları incelendiğinde değer yaratmayan aktivitelerin yani israfın, zamanın ve kaynakların çoğunu tükettiği görülür. Bu israfların yok edilmesi zaman ve maliyet boyutunda radikal iyileşmeleri getirecektir.

Değer akımının tanımlanması için kullanılan en etkin yöntem “Değer Akış Haritalama” yöntemidir. Değer akış haritalama kullanım nedenleri aşağıdaki gibidir (Rother ve Shook, 1999:4-9).

- Akışı görebilmek,
- Değer akış yollarındaki israf kaynaklarını görebilmek,
- Üretim süreçleri ile ilgili ortak dil sağlayabilmek,
- Akış ile ilgili kararlar üzerinde tartışabilmek,
- Yalın kavram ve teknikleri birbirine bağlamak,
- Bilgi ve malzeme akışları arasındaki ilişkiyi görebilmek,
- Akışı yaratabilmek için işletmenin nasıl çalıştırılması gerektiğini detaylı bir şekilde tanımlamak.

Değer tanımlanıp değer akışındaki israflar ayıklandıktan sonra geride kalan değer yaratan aşamaların art arda sürekli akış halinde gerçekleştirilmesini sağlamak, Yalın Düşünce'nin bir diğer ilkesi ve önemli boyutta tasarruf potansiyeli taşıyan aşamasıdır.

2.3.3 Sürekli Akış

Sürekli akış ilkesi ile değer ve değer akışı tanımlanıp, değer akışı üzerindeki katma değer yaratan ve yaratamayan basamaklar belirlenip israfa yol açan işlemler kaldırıldıktan sonra, değer yaratan işlemlerin kesintisiz ve beklemeden sürekli akış halinde olması sağlanmaktadır.

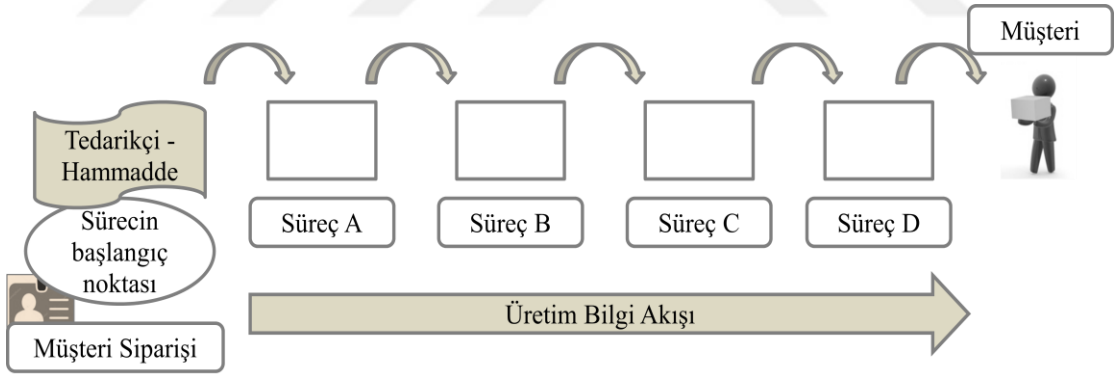
İstenmeyen ya da yanlış ürün ve hizmetlerin sürekli akışını sağlamak israfa sebep olacağından sadece akışın sağlanması yeterli olmamaktadır. İsraflardan arınmış bir süreçte sadece müşterinin istediği özellikte ve miktarda ürün ya da hizmet üretileceği için müşteriye istemediği ürünlerin itilmesi yerine müşteri istediğinde ürünü çekmesini sağlanacaktır. Sürekli akış sağlandığında süreçteki tüm işlem basamakları kısa sürede tamamlanabilir hale gelecektir. Planlama, tasarım gibi süreci daha da iyileştirmeye ve istenen şeylerin daha iyi üretilmesine odaklanabilmeyi de sağlayacaktır. Hammadde veya taslak halden ürün veya hizmete dönüşen süreç ne kadar hızlı gerçekleşirse o sistemin “akış” hızı o kadar yüksek demektir. Sistemin akış hızını yüksek yapmak ise sürecin katma değer yaratamayan faaliyetlerden ne kadar arındırıldığı ile doğru orantılıdır. Akışın sürekliliğini sağlamak ve akış hızını yükseltmek değerin hızlı bir şekilde nakde dönmesini sağlamaktadır.

2.3.4. Çekme

Değerin hızlı bir şekilde akmasını sağlamak için müşterinin istediği ürünler istediği zamanında, istediği miktarda, talep ettiği hızda üretilmeli ve akmalıdır. Her süreç bir sonraki sürecin müşterisidir ve kendisinden önceki süreçten ürün veya hizmet talep etmektedir. Çekme sisteminde ise talep edilmeyen ürün veya hizmetler üretilmemektedir. Bu durumda istenmeyen stoklar engellenmekte, ürünün yeniden işlenmesi ya da hurdaya çıkması gibi büyük israflara sebep olan sorunlar önlenmektedir.

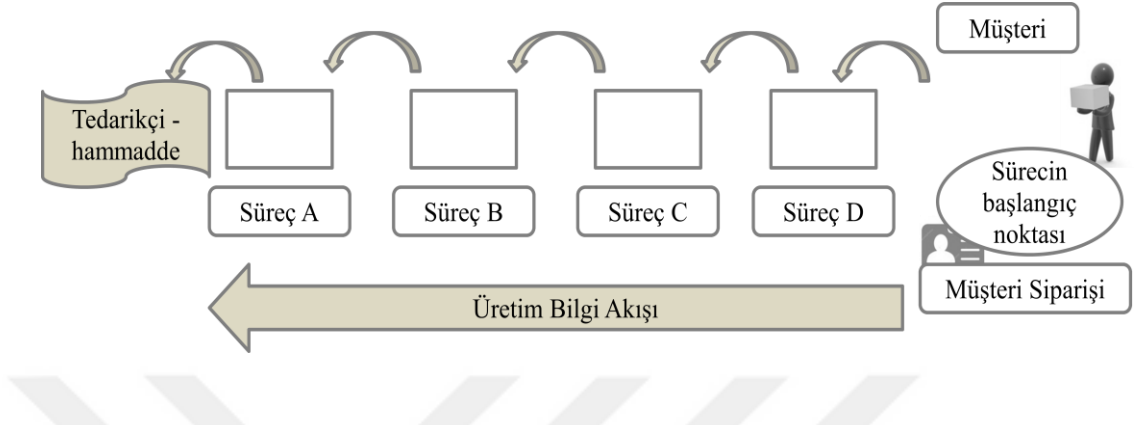
İtme, ihtiyacı öngörerek ürün veya hizmet sunmaktır. Her zaman yüksek ürün veya stoklamaya neden olur. İtme sisteminde müşterinin ihtiyaçları ve kısıtları dikkate alınmadığı için aşırı üretim israfına yol açar. Aşırı üretim israfı da stoklara, kuyruklara ve beklemlere yol açmaktadır. Akışı sağlamak için itme sistemi yerine çekme sistemi kurulmalıdır. İtme sisteminin yapısı Şekil 6' da gösterilmiştir.

Şekil 6: İtme Sisteminin Yapısı



Çekme ise değer müşteri tarafından kaynağından çekilmesini öngörmektedir. Çekme, sonraki aşamalarda yer alan müşteri istemeden önceki aşamalarda hiçbir şekilde ürün ya da hizmet üretilmemesi anlamına gelmektedir. Çekme ilkesi, son müşterinin belli bir ürün için yaptığı taleple başlayarak, ürün nihai müşteriye ulaşana kadar geçen tüm aşamaları geriye doğru izleyip her aşamanın bir önceki aşamadan talebiyle üretimi başlatmak şeklinde uygulanmaktadır. Çekme sisteminin yapısı Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7: Çekme Sisteminin Yapısı



Çekme ilkesi sağlandığında stoklara gerek kalmaz, istenmeyen üretimin yol açtığı hurda ve fireler engellenir, sürecin başındaki talep dalgalanmaları oluşumu engellenir, tüm ürünlerin her türlü kombinasyonda üretilmesi mümkün olur ve talepteki dalgalanmalara anında uyum sağlanır.

Değer doğru tanımlanıp, değer akışının bütününde her adım sorgulanarak ürünün değer yaratan aşamalar boyunca sürekli akması ve müşterilerin değeri işletmeden çekmeleri sağlandığında süre, maliyet ve hataları azaltmanın bir alt limiti olmadığını ortaya çıkar. Bu, Yalın Düşünce'nin son ilkesi mükemmelliğe ulaşılabilirliğini göstermektedir.

2.3.5. Mükemmellik

Mükemmellik, son noktası olmayan yalın bir yolculuktur. Bu bakımdan kavramı “sürekli iyileştirmeler” şeklinde görmek gerekmektedir. Yalın düşüncenin temelinde “iş doğru yapmak” yerine “doğru işi bir defada yapmak” ilkesi vardır. Buna karşın israf tümüyle yok edilemeyeceğinden, mükemmellik tamamen ulaşılması pek mümkün olmayan izafi bir hedef durumundadır. Gerçekçi amaç, sürecin ulaşılabilir en yüksek performans değeri doğrultusunda işletilmesini ve bu değer sürekli geliştirilmesini sağlamak olmalıdır. Mükemmelliğin anahtarı olarak görülen sıfır hata kavramı, aslında hataları bulup gidermek yerine onların oluşmasını önleyici bir

yaklaşımıdır. Bu bakımdan sıfır hata sadece ürünlerde hiç kusur olmaması şeklinde algılanmamalı, işletmenin bütün fonksiyonlarını kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmelidir (Türkan, Ö.U, 2010: 37).

2.4 YALIN DÜŞÜNCEDE İSRAF

Yalın düşüncede israf, bilinen anlamının ötesinde ürün ya da hizmetin kullanıcıya herhangi bir fayda sunmayan, müşterinin fazladan bedel ödemeyi kabul etmeyeceği her şeydir. Hiçbir değer yaratmadan, kaynakları tüketen faaliyetler de israf olarak tanımlanmaktadır. Yalın düşüncede amaç tüm değer katmayan faaliyetleri ortadan kaldırarak çalışanların vakitlerini ve enerjilerini sadece müşterini istediği nihai sonuç üzerinde harcamalarını sağlamaktır. Womack ve Jones, bunun için görevleri üç tür faaliyete ayırmışlardır (Womack&Jones, 2003:11).

- Müşterinin istediği yönde dönüşümü sağlayan “değer yaratan” aktiviteler (boyama, montaj, dokuma gibi)
- Müşteri açısından anlamı olmayan ancak işin yapılabilmesi için gerekli olan “değer yaratmayan fakat zorunlu” işler (kalıp bağlama, ayar, nakliye gibi)
- Bekleme, sayma, sıralama, hata, tamir gibi “değer yaratmayan ve kaçınılmaz” işler

Ürün veya hizmeti doğrudan kullanıcının istediği şekilde olmasını engelleyen tüm aktiviteler atık (israf) olarak kabul edilmektedir. Temel olarak, Yalın, bir organizasyonda israfı farklı düzeylerde belirlenebilen muda, muri ve mura olarak üç kategoride tanımlamaktadır ve üçünün birden devamlı ve ısrarlı olarak azaltılmasını hedeflemektedir.

Muda: Muda, israf demektir, kayıp anlamına gelmektedir; süreçteki hiçbir şekilde değer katmayan ve kaynakları tüketen faaliyetleri göstermektedir. En çok bilinen israf tipidir. Her türlü bekleme, iş bitim sürelerinde uzamaya, gereksiz hareketlere, stok fazlalığına yol açan fire niteliğindeki hareketlerdir.

Taiichi Ohno, bu israflara “ölümcül atıklar” adını verdiği yedi türden oluşan bir liste oluşturmuştur. Jones ve Womack onları geliştirerek belirgin ana hatlar çizmeye çalışmıştır (Womack&Jones, 2003:12):

- **Üretim fazlası:** Müşterinin belli bir zaman içinde talep ettiğiinden fazla miktarda ürün ya da hizmet üretilmesi, ihtiyaç fazlası ürün anlamına gelmektedir. Müşterinin istediğinden fazla üretilen bu ürünler stoklanmaktadır. Bu durum ayrıca stok alanı ve stok maliyeti neden olmaktadır.
- **Beklemeler:** Üretim hattı içinde, herhangi bir yerde bekletilen malzeme, ham madde, yarı mamul, bitmiş ürün, insan, araç vb. tüm para ödenen faktörlerin bekletilmesi, kayıp ve israf özelliği taşımaktadır.
- **Gereksiz malzeme taşımaları:** Gereksiz malzeme taşımaları sürece katma değeri olmayan faaliyetlerdir. Şirket içindeki düzensizlik ürün veya malzemelerin operasyonlar arasında gereksiz hareketlerine neden olarak israfa yol açmaktadır. Taşımlar stoklamaya sebep oldukları için ve stoklama alanlarını kullandıkları için sürecin akışını kesmektedir. Ayrıca diğer birimlerle değer akışı içindeki ilişkisini bozmaktadır (Sayer ve Williams, 2007:44).
- **Gereksiz ya da uygun olmayan çalışma süreçleri:** Süreçte atılan her adım yapılan her işlem değere yönelik olmalıdır. Süreçler hiçbir gereksiz işlem barındırmamalıdır ve personelin üretim ya da hizmet sürecine değer katmayan hareketleri (gereksiz yürüme, gidiş-geliş, bekleme, ürün ya da malzeme arama, iş gücünü kullandıracak gereksiz el ve kol hareketleri, vb.) en düşük düzeye indirilmelidir.
- **Yarı mamul ve bitmiş ürün stokları:** İhtiyaç fazlası üretilen her ürünün stoklanması, bunlar için ayrıca bir yer ve insan tahsis edilmesi, taşımlar yapılması, sipariş zamanı geçtikten sonra üretilen ürünün beklerken değerini yitirmesi gibi birçok neden, stok durumunu israf olarak nitelemek için yeterlidir. Bu israf operasyonlardaki sorunların ve verimsizliklerin gizlenmesine yol açmaktadır.

- **Gereksiz işçi hareketleri:** Sürece katma değeri olmayan tüm insan ve makine hareketleri israfa yol açmaktadır. Gereksiz işçi hareketleri gereksiz yürüme, gidiş-geliş, bekleme, ürün ya da malzeme arama, iş gücünü kullandıracak gereksiz el ve kol hareketleri ifade etmektedir. Ayrıca, ürün üretilmeden önce hazırlık aşamasında yapılan ayarlama ve hizalama işlemleri de gereksiz işçi hareketleri içerisinde yer almaktadır (Sayer ve Williams, 2007:44).
- **Hatalı parça üretilmesi ve hurdalar:** Atık olarak kabul edilen hatalı ya da yanlış üretilmiş olan ürünler doğrudan maliyetleri etkilemektedir. Kusurları denetlemek ve düzeltmek ek görevleri ve daha fazla çabayı gerektirmektedir.

Muri: Aşırı yük anlamına gelmektedir. Muri bir makineyi ya da kişiyi doğal sınırlarının ötesinde zorlamaktadır. Çalışma alanında bulunana donanım ve insanların normal kapasitelerinin üzerinde çalıştırılarak zorladığından emniyet ve kalite sorunlarına yol açmaktadır.

Mura: Düzensizlik anlamına gelmektedir. Normal üretim sistemlerinde kimi zaman insanlarla makinelerin kaldırabileceğinden fazla iş yükü olur, kimi zaman da iş olmaz. Çalışma alanındaki işi engelleyen veya zorlaştıran her türlü düzensizlikler ve dengesizliklerdir.

Yukarıda açıklanan israf çeşitlerini azaltmak ve ortadan kaldırmak için ilk olarak problemlerin kök nedenini bulmak gerekmektedir. Toyota tarzı yönetim anlayışında problemler süreçleri iyileştirmeye, sistemi daha iyi yapmaya fırsat verdiği için aslında bir şanstır. Burada problemler iyileştirme çalışmaları ile tespit edilir, problemlerin kaynağına inilir, kök nedenler bulunarak sorun tamamen ortadan kaldırılırsa fırsatlar değerlendirilmiş olur. Problemleri kökten çözmek ve kalıcı çözümler bulmak önemlidir, geçici çözümler kesinlikle kabul edilmez (Çetinkaya, 2000:297).

2.5 YALIN YÖNETİM SİSTEMİNDE KULLANILAN ARAÇLAR

Temel olarak israfın yok edilmesini amaçlayan yalın yönetim alanında birçok yöntem ve araç vardır. Yalın yönetim ilkeleri, yalnızca somut yönetim metotlarının ve

araçlarının uygun şekilde tasarlanması ve uygulanması durumunda sağlanabilir. Bu yöntem ve araçlarından en popüler olanları aşağıda açıklanmıştır:

2.5.1Değer Akışı Haritalama(VSM)

Değer akışı haritalandırma iyileştirilmesi hedeflenen sürece yukardan bakmayı sağlamaktadır. Değer akışı haritalama yöntemi, değer nereden geldiğini belirlediği için Yalın düşüncenin ilk ilkesi “değer”e karşılık gelmektedir. Ürünü değer akışında (tasarım, tedarik, yapım ve teslim işlevleri dâhil) taşımak ve sonrasında değer katmayan faaliyetleri tanımlamak ve bu faaliyetleri kaldırmak için gerekli olan tüm aktivitelerin grafiksel olarak akış şeması işlemini içerir. Haritada malzeme akışı ve bilgi akışının ikisi de gösterilmelidir. Yalın bir işletmenin ilk adımı olarak değer akışının “mevcut durum haritası” çizilir. Daha sonra, Yalın yönetime göre müşteri talebine, akışa ve daha iyiye odaklanılarak istenen durumun daha etkin ve israfları azaltılmış yeni bir değer akışı olan“gelecek durum haritası” çizilerek iyileştirmeler not edilir.

Değer Akışı Haritalama için adımları aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Rother&Shook 1999:5),

- Ürün ailesini seçmek ve tanımlamak
- Değer akışı yöneticisi atamak
- Planlama aracını kullanmak
- Hem materyal hem de bilgi akışını dikkate alarak mevcut durum haritasını oluşturmak
- Gelecek durum haritasının yapılandırmak
- Gelecekteki durumu sağlamak

2.5.2Süreç Yayılımı

Süreç yayılımı müşteri memnuniyeti ve kaliteyi ana özellikler olarak benimseyen bir felsefenin uygulanabilmesi için süreç ihtiyaçlarının doğru bir biçimde tanımlanarak ele alınması ve çalışan performansının geliştirilmesidir. Şirketin felsefelerini yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla sıralamakta ve her bir seviyenin kuruluşun hedefine ve yıllık hedeflerine uygun olduğundan emin olunmaktadır. Şirket, hedefe doğru ilerlemek için kaynakları zamanında tespit etmek ve tahsis etmek için bu

yöntemi kullanır. Bu sistem; planlamak, uygulama, kontrol etmek ve önlem almak, takım çalışması, kontrol departmanı konsepti ve A3 düşüncesinden oluşmaktadır.

Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al (PUKÖ):

Planla: Ne yapmak gerektiğini ve nasıl yapılacağını belirlemek, hedefe ulaşmak için kaynaklar, zamanlama, sorumlulukları planlamak.

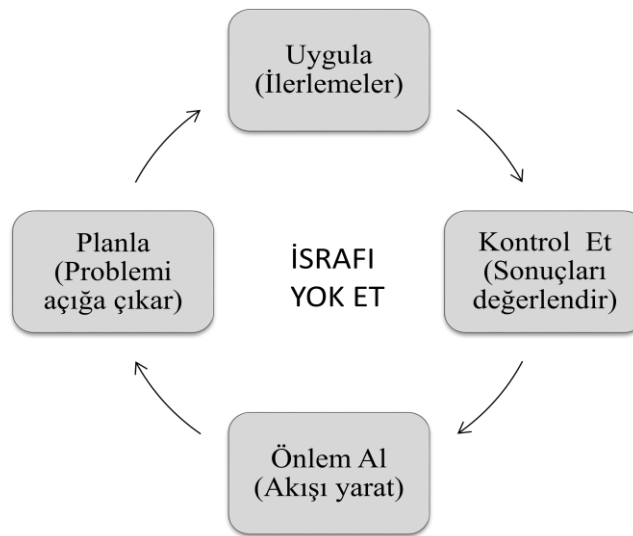
Uygula: Planı ve ölçüm araçlarını uygulamak, planı gerçekleştirecek aktiviteler yapmak.

Kontrol Et: Sonuçları değerlendirmek ve varsa sapma nedenlerini anlamak, sonuçların plana göre gidip gitmediğini değerlendirmek.

Önlem Al: İyileştirmeyi kararlı hale getirmek ve yeni çalışma kurallarını düzenlemek, kontrol basamağı sonuçlarına göre alınacak karşı önlem, standartlaştırma veya kaizen ilave adımlarını belirlemek.

PUKÖ, zamanının çoğunu planlamaya harcamaktır. PUKÖ döngüsünde (Liker, 2004:277) planlama, en kritik evredir. Planlamanın çok iyi hazırlanmış olması “önlem al” evresindeki faaliyetlerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlamaya gereken önemin verilmemesi “kontrol et” evresinin uzamasına, bu da toplam zaman içinde gereksiz kayıplara neden olmaktadır.

Şekil 8: Akışı Sağlama ve PUKÖ Döngüsü



Kaynak: Liker, 2004: 276

Çapraz Kontrol Yönetimi: Şirketi ortak bir hedefe doğru yönlendirmek için farklı odak noktalarının verimlilik, kalite, maliyet ve güvenlik gibi işlevler üstlendiğini göstermektedir. Çapraz kontrol ekipleri, bireysel birimlerin şirketin bir bütün olan politika dağıtım planında bir araya getirmelerine yardımcı olur.

A3 Problem Çözme: A3, Toyota tarafından daha önce kullanılan bir şirketteki kaizen olaylarını belgelemeye yardımcı olan raporlardır ve dört tipe ayrılabilir (Liker, 2004:257):

- Hoshin planlama A3: plan özetleri dokümantasyonu
- Problem çözme A3: Problemi tanımla ve karşılık gelen düzeltici eylemleri belgelenmesi
- Öneri A3: Yeni fikirlerin belgelenmesi
- Mevcut durumu A3: Sürecin mevcut durumunun özetlenmesi

2.5.3Görsel Yönetim

Görsel yönetimin amacı, kendini açıklayan, kendini düzenleyen ve kendini geliştiren bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bu tür bir organizasyon, çalışanların sorunları kolayca tespit etmesine ve düzeltici eylemleri hızla hayata geçirmesine yardımcı olmaktadır.

Süreçleri iyileştirmek için veriyi ve performans göstergelerini görünür hale getirmek gerekmektedir. Veriler daha sonra çeşitli yönetim raporlarına dönüştürülerek, raporlar stratejik yönetim ve bölümler arası yönetimde kullanılmaktadır. Görsel yönetimin ana aracı görsel panolardır. İnsanlar bu panolar önünde bir araya gelir, görür, anlar ve harekete geçer. Görsel panolar ihtiyaca göre gün içinde üzerinde kolayca değişiklik yapılabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

Yalın Yönetim görsel yönetimin insanları tamamladığını düşünmektedir, çünkü insanlar yönünü görerek, dokunarak ve işiterek bulmaktadır. En iyi görsel göstergeler doğrudan işin yapıldığı mekândadır; dikkat çekerler ve ses, görüntü ve temas aracılığıyla standardı ve standarttan sapmaları gösterirler. Görsel kontrol sistemi verimi artırmakta kusur ve hataları azaltmakta işin zamanında bitmesini sağlamakta, iletişimi kolaylaştırmakta, güvenliği artırmakta, maliyeti düşürmekte ve genel olarak

Çalışanların çevrelerini daha fazla denetleyebilmelerini sağlamaktadır (Liker, J. 2004:200).

2.5.4 Spaghetti Diyagramları

Spagetti diyagramları bir ürünün yolunu çalışma alanında hareket ederken izler. Ayrıca bilgi yollarını ve hizmet akışını da haritalayabilir. Bu diyagramlar “Bir seri üretim sisteminde ürünün yolunun tipik olarak bir tabak spaghettiye benzediği” için bu şekilde isimlendirilmektedir. Akış yolları hakkında bilgi sağlamada yararlıdır, ancak Değer Akışı Haritalandırması tarafından ortaya konan detayı sağlamada başarısızdır.

2.5.5 Standart İş

Standart iş,

- Performansı optimize etmek ve israfı en aza indirmek için en iyi yöntemleri ve sıralamaları belirleyen iyileştirilmiş iş koşullarıdır.
- İşlemlerin yapısını adım adım gösterir.
- Her defasında herkes için aynı biçimde tekrarlanır.
- İnsan ve insan hareketlerine odaklanır.
- Operatrden bağımsız olarak, faaliyetlerin her zaman aynı şekilde yürütülmesini sağlar.
- Süreçlere tutarlılık kazandırır.
- Problemleri ayırt etmeyi sağlar.

2.5.6 Poka- Yoke (Hata Düzeltme)

Poka-Yoke, retim sürecinde otomatik olarak sürekli kalite kontrolü sağlamaktadır. Bu durumda da ürettiği üründen sorumlu her çalışan kendi ürettiği malzeme, parça ya da ürünün kalitesinden sorumlu hale gelmektedir (Parıltı, 2003:146).

Poka, alışanların istemeden yapabileceği hataları anlatırken; Yoke ise, bu hatalardan korunma anlamına gelmektedir. Poka-yoke sayesinde hata yapma riski en aza indirgenerek fazladan yapılan kontroller azaltılmaktadır ve toplam iş sresinde kısalmanın olması sağlanmaktadır. Poka-Yoke, hata yapmayı önleyici yardımcı

araç/aparatların kullanımı ve hataya imkân vermeyen tasarım yoluyla hatalı ürün veya hizmeti engellemektedir.

Poka - Yoke tekniği aşağıda durumlarda kullanılabilir:

- Çalışanların daha fazla dikkat, yetenek veya tecrübesinin gerektiği, insan kaynaklı hataların oluşma ihtimali olan bir süreç adımı,da,
- Müşteri hatalarının, çıktıları değiştirebileceği hizmet üreten işlerde,
- Hizmet sektöründe müşterilerin veya çalışanların faaliyeti bir sonraki çalışana ya da müşteriye aktaracağı ardışık süreçlerde,
- Bir sürecin başlarında meydana gelen küçük hataların, sonraki adımlarda büyük problemlere yol açabileceği durumlarda,
- Yapılan herhangi bir hatanın pahalı veya çok tehlikeli sonuçlara yol açabileceği durumlarda Poka-Yoke tekniği kullanılabilir.

2.5.7 Kaizen

Yalın Yönetim Sisteminde Kaizen en önemli faktörlerden biridir. Kaizen iyileştirme anlamına gelmektedir ve genel olarak iş, ev, özel ve sosyal yaşamdaki sürekli iyileştirme faaliyetlerinin hepsini içermektedir.

İyileştirme, standartların iyileştirilmesi ve korunmasına sıkıca bağlanmış bir düzendir. Daha geniş anlamda iyileştirme, Kaizen ve Kaikau olarak ifade edilebilir. Kaizen stratejisi işletmede tüm süreçlerin küçük, kademeli olarak iyileştirmelerle geliştirilip standartlaştırılması anlamındadır. Kaikau ise teknoloji ve/veya donanımaya yönelik büyük parasal yatırımın bir sonucu olarak ortaya çıkan radikal değişimlerdir.

Başarılı bir Kaizen stratesinin yönetim anlayışında yönetimin görevi standartları iyileştirmek, işçinin sorumluluğu ise standartları korumak ve iyileştirmektir. Kaizeni oluşturan iki önemli unsur “gelişim ve süreklilik” tir.

Kaizen felsefesinde bir anda önemli ve büyük değişimler yer almaz bu yüzden organizasyon bünyesinde bulunan en az bir biriminde bir çeşit iyileştirme veya ilerlemenin olmadığı bir gün bile geçmemelidir. Bu da uzun vadede günlük, ufak, sürekli ve tutarlı değişimlerin olmasını sağlamaktadır.

Kaizen felsefesinde aynı zamanda gerçekleştirilmesi gereken üç önemli fonksiyon vardır. Yenilik, sürekli gelişim ve mevcut durumu koruma. Mevcut durum prosedürlerin oluşturulması ve uygulamaların standardize edilmesidir.

Organizasyonun alt düzeylerinde görev yapan çalışanlar çoğu zaman standartların uygulanması ve korunmasını sağlarlar. Yenilik sözcüğü ile anlatılmak istenen üst yönetim tarafından verilen kararlarla harekete geçirilen ve şirket içinde önemli değişimler gerektiren faaliyetlerdir (Yeni iş aletlerinin ve makinelerinin alınması ve şirket stratejindeki değişiklikler gibi). Sürekli gelişme, üst yönetimin verdiği destek ve yönlendirme ile orta düzey yönetim ve alt düzeylerde çalışanlar tarafından uygulanmalıdır.

Kaizen faaliyetleri için on temel ipucu;

- 1) Geleneksel sabit fikirler atılmalıdır
- 2) Bir fikrin nasıl gerçekleştirilemeyeceği değil de nasıl gerçekleştirilebileceği düşünülmelidir.
- 3) Bahaneler öne sürülmemelidir. İşe mevcut uygulamaların sorgulanması ile başlanmalıdır.
- 4) Hedefin sadece %50'sine bile ulaşılmasını sağlayacak olsa da hemen uygulamaya geçilmelidir.
- 5) Hata yapıldıysa hemen düzeltilmelidir.
- 6) Kaizen uygulamalarında akılcı çözümler yeterli olacağı için para harcanmamalıdır.
- 7) Zorluklar akılcı ve yaratıcı fikirler ortaya çıkaracaktır.
- 8) Tam 5 kere neden diye sorularak temel sebepler bulunmalıdır.
- 9) Bir kişinin bilgisi yerine 10 kişinin aklına başvurulmalıdır.
- 10) Kaizen düşünceleri sonsuzdur.

2.5.8 Kullanım Noktası Envanteri

Depolama alanı, gereksiz taşıma israfıyla doğrudan ilgilidir ve tüm süreç parçalarını ve malzemelerini mümkün olan operasyonlara mümkün olduğunca yakın bir şekilde depolamak için bir yöntem olarak tanımlanabilir. Düzenli olarak kullanılan malzeme ve araçların en kolay erişilebilir olması anlamına gelir ve neye ihtiyacımız olduğunu, ne kadar ihtiyacımız olduğunu ve nerede ihtiyacımız olduğunu belirler. Ayrıca Fiziksel envanter takibini ve kullanımını kolaylaştırır.

2.5.9 5S

5S, Japoncada herhangi bir alanda sınıflandırma, düzen, temizlik, standartlaştırma ve disiplin için yapılması gereken temel noktaları belirten ve kelimelerin baş harflerinden oluşan bir kavramdır. Yalın dönüşümün sağlanması için en önemli şartlar, iş yerlerinde çalışma alanlarının düzenli olması, periyodik olarak temizlenmesi ve organize edilmesi, personellerin iş güvenliğinin sağlanmasıdır (Tapping, 2007:1).

5S, işyeri temizlik ve düzenine çalışanların katılımını sağlayan, organizasyonlarda kaliteli bir çalışma ortamı yaratan ve bunun sürekliliğini gerçekleştiren sistematik bir yaklaşımdır:

- İş alanını temiz ve düzenli tutarak kayıpları önler
- Problemleri ortaya çıkarır
- Vakit kaybını önler
- Çalışanlara, güvenli, temiz ve çalışmak için zevkli bir iş alanı sağlar
- Standart işi mümkün kılar

Tablo 1:5S Aşamalarının ve Belirleyici Etkilerinin Tanımlanması

5S AŞAMALARI	AMAÇLARI	BELİRLEYİCİ ETKİNLİKLER
1.SINIFLANDIRMA (SEİRİ) Öncelikle belirleme, ayırıştırma. Gerekli, gereksiz ayrımı yapma., gereksinin duyulmayan şeyden kurtulma.	• Ölçütler saptamak ve gereksizleri ortadan kaldırmak için bu ölçütlere bağlı kalmak. • Öncelikleri ve kullanım sıklığını belirlemek. • Kirlilik nedenleri ile uğraşabilmek. • Kaizen ve standartlaştırmayı bu temeller üzerine oturtmak.	• Ölçütler saptamak ve gereksizleri ortadan kaldırmak için bu ölçütlere bağlı kalmak • Malzemelerin önceliğini ve kullanım sıklığını belirlemek • Kirlilik nedenleri ile uğraşabilmek • Kaizen ve standartlaşmayı bu temeller üzerine oturtmak.
2.DÜZENLEME (SEİTON) Her zaman, gereksinim duyulan şeye kısa zaman da ulaşabilme fırsatı sağlayan bir yerleşim plânı oluşturma.	• Düzgün görünümlü bir işyeri oluşturmak • Verimli planlama ve yerleşim sağlamak • Malzeme arayarak geçen zamanı kazanarak verimliliği arttırmak • Düzgün bir stoklama sistemi getirmek	• Her şeyin belirlenmiş yeri vardır • Otuz saniyede yerine koyma ve alma • Dosyalama standartları • Bölge ve yerleşim işaretleri • Kapakları ve kilitleri yok etme • İlk giren ilk çıkar(FIFO) • Uyarı levhaları kolaylıkla anlaşılmalı
3.TEMİZLİK (SEİSO) Her zaman teftişe hazır gibi temiz olmalı. Daha temiz bir çalışma ortamı için çöpi, pisliği ve yabancı maddeleri yok etme.	• Gereksinimlere uygun bir temizlik düzeyi • Sıfır kirliliği gerçekleştirme • Daha verimli temizlik	• Bireysel sorumlulukların tanımlanması • Temizleme ve denetimin yapılması, kolaylaştırılması ve sorunların düzeltilmesi • Hiç kimsenin dikkat etmediği yerlerin bile temizlenmesi • Boyama işlemlerinin tamamlanması
4.STANDARTLAŞTIRMA (SEİKETSU) Görsel yönetim ve 5S standartlaştırması. İyi bir çevre düzeni yaratma ve kişisel açıdan malzemeleri düzenli, yerleşmiş ve temiz tutma.	• 5 S desteklemek için yönetim standartları • Olumsuzlukları ortaya çıkaracak görsel yönetim • Renkle kodlama	• Çalışıyor, bakımda, arızalı, faal işaretleri . • Tehlikeli bölge işaretleri. • Yön işaretleri. • Açık kapalı yön etiketleri . • Yangın söndürme cihaz ve levha işaretleri. • Kaza önleme uyarı işaretleri. • Gürültü ve vibrasyonu önle. • 5 S takvimi hazırla . • Park, bahçe düzenleme..
5.DİSİPLİN (SHİTSUKE) Alışkanlık oluşturma ve disiplinli bir iş yeri. İlk dört S aşamasını koruma, geliştirmeve ne kadar iyi yapıldığını düzenli olarak ölçme	• Uygun alışkanlıklar oluşturma tam katılım ve kuralları izleyen atölye çalışmaları • Günlük alışkanlık olarak iletişim ve geri bildirim • Bireysel sorumluluk • Uygun alışkanlıkları işe koşma	• Hep birlikte temizlik . • Deneme/ uygulama zamanı. • Sabah toplantıları . • Ortak kullanıma açık yerlerin yönetimi. • Olağanüstü durumlarla ilgili tatbikat. • Bireysel sorumluluk. • Telefon ve iletişim uygulaması. • 5 S el kitapları. • Görmek inanmaktır.

2.5.10 Tek Parça Akışı

Tek parça akışı, herhangi bir atölye içinde bir parçanın nihai halini alması için gereken tüm makinelerin, parçaların işlenme akışına dayanarak birbiri ardı sıra yerleştirilmeleri ve parçanın bir önceki süreç için gereken makineden bir sonraki süreçte kullanılacak makineye hiç beklemeden geçmesidir. Makinelerin bu şekilde yerleştirilmelerine, “*süreç bazlı yerleşim*” ya da “*süreç-bazlı hat*” ve parçaların süreçler arasında beklemeden teker teker aktarılmasına da “*tek parça akışı*” denilmektedir. Tekparça akışını, süreçler/makineler arası aktarma partisinin bir taneye indirilmesini “*stokun sıfırlanması*” olarak da tanımlanabilmektedir.

2.5.11 Jidoka

Jidoka tekniği hata meydana geldikten ve üzerinden zaman geçtikten sonra tespit etmek yerine kaynağında ve o anda saptayarak hatalı ürünün bir sonraki aşamaya geçmesinin önlenmesi ilkesine dayanmaktadır.

Jidoka sorunların nedenlerine odaklanmaktadır. Sorunların ilk ortaya çıkışında işi o anda durdurarak sonraki aşamaya geçmesini önlemektedir. Bu sistem, hataların kök nedenlerini tespit ederek ortadan kaldırmaktadır ve kalitenin kaynağında oluşturulması için iyileştirmelerin yapılmasına rehberlik etmektedir. Jidoka “*otonomasyon*” olarak da adlandırılmaktadır; insan zekâsına sahip otomasyon anlamına gelmektedir. Çünkü bir operatör tarafından denetim altında tutulmadan ekipmana, kendi kendine iyi parça ile hatalı olanı ayırt etme yeteneği vermektedir. Jidoka, operatörlerin makineleri devamlı olarak gözetleme ihtiyacını ortadan kaldırarak sonuçta büyük üretkenlik kazançlarına yol açmaktadır.

2.5.12 Toplam Üretken Bakım ve Ekipman Güvenilirliği

Toplam üretken bakım, üretim ve hizmet süreçlerinde, tüm çalışanların katılımı ile, otonom bakımı öngören, arıza giderme değil önleme yaklaşımını benimseyen, makine ve ekipman etkinliğini en üst düzeye getiren bir bakım yönetimi yaklaşımıdır.

Toplam üretken bakım çalışanları, makineleri ve donanımları geliştirerek şirket kültürünü değiştirmeyi amaçlar. Çalışanlara eğitim ve sorumluluk verilerek yeteneklerini arttırmaları için ortam sağlar. Çalışanlar ile birlikte makine ve donanım da geliştirir.

Toplam üretken bakım amaçları:

- Sistem bileşenlerinin etkinliğini en üst seviyeye çıkarıp, mavi ve beyaz yakalı entegrasyonu ile etkinliği üst seviyede tutmaktır.
- Ekipman ve ürün kaybını sıfıra indirmek ve hataları gerçekleşmeden önlemektir.
- Kalite istikrarı sağlamaktır.
- Çalışma ortamını iyileştirip, örgüt kültürünü oturtmaktır.
- Maliyet optimizasyonu ve kalite artışları ile karı en üst seviyeye çıkarmaktır.

2.5.13 Kanban (Çekme) Sistemi

Bir organizasyonda Kanban sisteminin kurmak çekme kültürünün oluşturulmasında önemli bir işlemdir bu sebeple Yalın Yönetiminin “Çekme” ilkesi ile doğrudan ilişkilidir. Kanban bir iletişim aracıdır ve tam zamanında üretim ile envanter kontrol sistemlerinde kullanılır. Temel yapısı; bir sonraki sürecin ihtiyaç duyduğu ürünü, ihtiyaç duyduğu zamanda ve miktarda bir önceki süreçten almasını sağlamaktır. Bir önceki süreçte bir sonraki sürecin çektiği kadar üretmektedir.

Genel anlamda kanban üzerinde yer alan bilgiler:

- Kullanıldığı yer (Stok noktası, tüketim noktası, taşıma yolu)
- Parça numarası
- Parça adı
- Parça tanımı
- Kanban tanımlama numarası
- Parça sayısı / Kanban (Ana parçanın her birimi için bu kanban tarafından siparişi açılan parça miktarı)
- Kanbanın düzenli olarak konulduğu kutunun tanımlayıcı kod numarası veya ismi
- Kanbanın teslim edileceği işstasyonunun yeri

Kanban sisteminde bazı kurallar mevcuttur bunlar;

1. Bir sonraki operasyon, gerekli zamanda, gerekli miktarda, gerekli ürünleri önceki operasyondan çekmelidir.

2. Tedarikçi operasyon, ürünlerini bir sonraki operasyonun çektiği miktarda üretmelidir.
3. Kusurlu ürünler, sonraki operasyonlara taşınmamalıdır.
4. Kanbanların sayısı en düşük seviyede olmalıdır.
5. Kanban, salt talepteki düzensiz değişimlere uyarlanarak kullanılmalıdır.

2.5.14 SMED (Tek Dakikalık Kalıp Değişirme)

SMED, kalıp değişirme veya alanı üretime hazırlamak için kullanılan hazırlık süresinin kısaltılabilmesini sağlayabilen, sistematik bir yaklaşımdır. SMED, sistemde küçük partilerde üretim yapılmasına olanak sağlayarak müşterinin (iç – dış müşteri) istemediği yarı mamul ve nihai ürünlerin üretilmesi engellemektedir.

Özellikle işlemde hazırlık ve ayar süresi ne kadar uzun sürüyorsa genel eğilim o noktada küçük partilerle üretim yapmak değil; “büyük parti büyüklüğü” ile üretim yapmaktır. Yani “yapmışken yapalım” yaklaşımı uzun süren hazırlıkları tetikler. Dolayısı ile hazırlık ve ayar süresini SMED yaklaşımı ile düşürmek parti büyüklüklerini azaltırken stok seviyesinde düşürücü etki yapar. Stoksuz üretim için en önemli koşullardan birisi, makinelerin hazırlanma süresinin kısaltılmasıdır.

SMED sistemi şu 3 aşamada özetlenebilir (Tanık, 2010:120):

- Yeni ürün için yapılacak tüm ayarlama işlemleri önce ürünün tam anlamıyla bitmesinden sonra yapılmalı, dâhili ve harici olan süreçler tespit edilmelidir. Harici süreçlerin önceki ürün bitiminde yapılması, dâhili süreçlerin ise iş bitiminde yapılması %30-50 arasında bir iyileştirme sağlanır.
- Makine üzerindeki bir aparatın veya kalıbın sökülüp takılması ile oluşan süreçlerde; imalat içi faaliyetler ne kadar imalat dışı faaliyetlere dönüşürse o oranda zamandan tasarruf sağlanır.
- Harici ve dahili faaliyetler bir standart haline getirilir ve bunlar üzerinde kaizen çalışmaları yapılarak geliştirme sağlanır.

2.5.15 Tam Zamanında Üretim (JIT)

Tam zamanında üretim, gerekli olan üretimlerin gereken zamanda ve miktarda yapılmasını amaçlamakta ve genel olarak üretimde mükemmelliği aramaktadır. Üretim

alanı tasarımı ve operasyonun tüm aşamalarında mükemmelliği elde etmek için kesin bir kararlılık içermektedir.

Tam Zamanında Üretim “*sıfır stok*” ve “*stoksuz üretim*” isimleriyle de adlandırılmaktadır. Kaynakların gereksiz kullanımını önleyerek optimum seviyede kullanımını amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda müşterinin istediği kalitedeki ürün ya da hizmeti, müşteri teslimat gereksinimlerini karşılayacak şekilde en düşük maliyet ile mevcutta bulunan kaynakların kullanımının optimum seviyede bileşimi sağlamaktadır. Bunun için sıfır stok, hatasız ürün ve hizmet, sıfır teslimat süresini sağlayacak şekilde üretimle ilgili her aşamada yeni kavram ve davranışları gerektiren bir sistem ortaya konulmaktadır. Ortaya konulan sistemin başarısı için ilk koşul JIT’in tüm çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Çalışanların eğitim almalarını sağlayarak, sorumluluk vererek, iletişim becerilerini geliştirerek, yeteneklerini arttırarak organize edilip, güdülenmeleri gerçekleştirilmelidir. JIT Sistemin uygulanması sırasında çalışanlara yol gösterecek beş temel ilke belirlenmiştir (Demir ve Gümüşoğlu, 2003:718):

- Her çalışan ve çalışma birimi, hem müşteri, hem satıcıdır,
- Müşteri ve satıcılar, üretim sürecinin bir uzantısıdır,
- Sürekli olarak basit yollar aranmalıdır,
- Sorunları çözmektense, ortaya çıkmasını önlemek daha kolaydır,
- Bir şey her zaman gerektiği anda, gerektiği kadar üretilir.

2.6 LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Yalın Yönetim, birçok farklı alan için son derece özelleştirilebilir araçlar ile çok esnek ve evrensel olarak uygulanabilir bir yönetim tekniğidir. Yalın yönetimin bu özelliğinden dolayı turizm ve konaklama endüstrisi gibi alanlarda da uygulanabilir olduğu ileriye bölümlerde hem teorik hem de uygulamalı olarak gösterilmiştir. Ancak ne yazık ki, bugüne kadar bu alanlarda yalın yaklaşımlar yaygın olarak bilinmemektedir. Mevcut literatürde, turizm ve konaklama alanında Yalın Yönetim uygulamasına ilişkin sadece birkaç örnek bulunmaktadır.

Rauch, Damian, Holzner, ve Matt, (2016) turizm ve konaklama işletmelerinde Yalın Yönetim Sisteminin uygulanmasına yönelik pratik deneyimleri göstermeyi ve

bunların uygunluğu ve olası optimizasyon potansiyeli hakkında bir açıklama yapmayı amaçlamıştır. Birkaç Yalın Yönetim Sistemi araçlarının başarıyla uygulandığı bir otel şirketinde bir vaka çalışmasına atıfta bulunmaktadır. Ayrıca bazı otellerde başarılı yalın yönetim uygulamalarına da yer vermiştir:

Yukai Büyük Ölçekli Oteli– Japonya

Japonya'nın ünlü Gero Onsen Kaplıca Bölgesi'ndeki Yukai, misafirlerine daha ucuza hizmet vermek, maliyetleri düşürmek ve zorlu konaklama sektöründe rekabet gücünü korumak için Yalın otel operasyonlarını gerçekleştiren geleneksel bir Japon otel zincirinin bir parçasıdır. Tesis Yalın Yönetim Sistemi sayesinde yüksek ya da düşük sezona bakılmaksızın piyasa fiyatının yarısı ile misafirlerine diğer otellerle aynı standart ve hizmetleri sunabilmektedir. Otelde tüm görevler, tüm personel tarafından paylaşılmaktadır. Bu, tesisin asgari personel ile çalışmasına ve yüksek kaliteyi korurken genel maliyetleri azaltmasına olanak sağlamıştır. Akşam yemeği ve kahvaltı, personel yemek gereksinimlerini azaltan büfe tarzında hazırlanmaktadır. Personel ayrıca Yalın Yönetim veya Yalın Kaizen çalışmalarında da aktiftir. Yönetici, Kaizen uygulamalarını haftalık ve aylık olarak yönetmektedir. Resepsiyonistler, boş zamanlarında, yardıma muhtaç bölgelere, mutfığa, servise veya çamaşırhaneye gidip oradaki personele destek olmaktadır.

Apex Otelleri – UK

Apex otellerindeki çamaşırhane, en fazla israfın olduğu ve her ay en çok harcamanın yapıldığı birimlerden biridir. Yalın ekip, her sabah çamaşırhanenin otele temiz çarşafı nasıl sağladığını ve çamaşırların yıkanması için kirli çamaşırları çıkardığını gösteren tüm işlemleri içeren döngüyü haritalamıştır. Analizlerle sürecin katma değer yaratmayan aktivitelerini vurgulanmıştır. Bu şekilde yalın ekip, yılda yaklaşık 5.728 adam saat tasarrufu sağlayabilmiştir. Yalın Yönetim sistemlerini uygulayarak para tasarrufunun yanında misafirlere daha iyi hizmet sunmayı ve otel personeli için çalışma koşulları önemli ölçüde iyileştirmeyi sağlamıştır.

Town Place Suitesby Marriot Otelleri – UK

Yalın Yönetimin temel amaçlarından biri, müşteri yararını en üst düzeye çıkarmak ve aynı zamanda kaynak kullanımını en aza indirmektir. Marriot otelleri

tarafından Town Place Suites'te bunu başarabilmiştir. Uygulama ve Yalın prensiplerin etkisi hakkında 5 günlük bir çalıştayın ardından müşteri ve personel memnuniyeti önemli ölçüde artmıştır. Bunun anahtarı aşağıdaki prensipler olmuştur:

- Hedefe ulaşırken hiç kimse göz ardı edilemez
- İlk müşterimiz otel personelidir
- Çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmelidir.

(Manaf , 2016), Singapur' da bir otelde Yalın Yönetim yöntemleri kullanılarak Kat hizmetleri birimindeki verimliliğin artırma uygulamalarına yer vermiştir. Bu uygulamalarda Kat Hizmetleri sürecinde katma değere sahip olmayan işlem basamaklarına yoğunlaşmıştır. Oda görevlilerini günlük işlerinde değer katmayan adımlardan kurtarılmış, 5S uygulamaları yapılmış ve düzenli toplantıların kritik olmayan çalışma zamanlarına alınmıştır. Bu sayede uygulama sonrasında oda görevlilerinin vardiya başına 85 dakika boşa çıkarılmıştır. Yani vardiya başına temizlenen oda sayısı 15 odadan 18 odaya yükselmiştir. Herhangi bir ek ücret ödmeden iş gücü verimliliği % 20 arttırılmıştır.

Vlachos, ve Bogdanovic (2013), 19 Avrupa ülkesinde küçük ve orta ölçekli otel örneklerini kullanarak atık yönetiminde yalın uygulamaları değerlendirmektedir. Bu otellerde 7 tane değer akışı haritalama aracı değerlendirilmiştir. Otellerin değer haritalama tekniklerini uyguladıkları ve lokasyondan bağımsız olarak otel işletmelerinde benzerlikler bulunmuştur. Her değer akışı haritalama tekniğinin değer zincirindeki atıkların tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması üzerinde yüksek bir etkiye sahip olabileceği ortaya çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YALIN YÖNETİMİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA METADOLOJİSİ

3.1 KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN UYGUN YALIN YÖNTEMLERİN SEÇİMİ

Her süreç için her yöntem eşit derecede uygun değildir. Öncelikle Konaklama işletmeleri için en uygun Yalın Yöntemlerinin hangileri olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde en uygun Yalın yöntemleri saptayıp bir sıralama elde etmek için etkin bir “Doğrulama Modeli” yapılmıştır.

İlk aşamada Yalın yönetim araçlarının hangilerinin uygun olup olmadığını saptamak için kriterler tanımlanmıştır. Daha sonra bu kriterler şirketin öncelik verdiği durumlara göre ağırlıklandırılmıştır. Ağırlıklandırılmış kriterlere uygun yalın araçlar tespit edilerek uygulama aşamasına geçilmiştir.

Hangi Yalın yöntemlerinin konaklama sektörü için uygun olduğuna karar verebilmek için Rauch, Damiani, Holzner ve Matt, (2016)’nın Doğrulama Modeli ve “Yalın Yönetim Metotlarının Turizm Sektörü İçin Uygunluk Analizi” kullanılmıştır (Rauch, Damiani, Holzner ve Matt, 2016: 617).

3.1.1 Kriterlerin Tanımı

Uygun değerlendirme kriterleri tanımlanmak ve bu kriterler ağırlıklandırmak için doğrulama modeli yapılmış, konaklama işletmeleri için dört kriter tanımlanmış ve farklı şekilde ağırlıklandırılmıştır.

Kriter 1 – Uygulama maliyeti ve harcanan çaba: Uygulamada, yatırım maliyeti ve kaynak kullanımı, çok kısa bir yıpranma payı süresi sağlamak için mümkün olduğunca düşük tutulmalıdır. Ayrıca bu doğrulama modelinde, bu kriter önemli bir rol oynar.

Kriter 2 - Görünürlük zamanı: Bu kriter uygulamaların pratik olmasını ve sonuçlarının yani olumlu etkilerin kısa vadeli görünürlüğüne odaklanır. Projeler genellikle kısa vadede olumlu sonuçlar alınmadığında başarısız olmaktadır. Bu nedenle, bu faktör de dikkate alınmalıdır.

Kriter 3 –KPI'(Anahtar Performans Göstergeleri)lara Etkisi: KPI'lar, bir şirketin yönetiminin aldığı kararlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve bir projenin, yatırımın veya diğer stratejik faaliyetlerin devamı, uzatılması, sınırlandırılması veya tam olarak sonlandırılmasına karar vermede yardımcı olur. Bu yüzden uygulamanın KPI etki etmesi gerekmektedir.

Kriter 4 - Sonuçların ve uygulamanın sürdürülebilirliği: Bu kriter ikinci kriter ile kıyaslandığında, uygulamanın kullanılabilir ve sonuçlarının sürdürülebilir olmasına odaklanmaktadır. Yalın düşüncenin en önemli amaçlarından biri, işletmeye uzun vadede sağladığı yarardır. İnsanların düşüncelerindeki değişiklikler birkaç gün içinde gerçekleşemez ve bu değişim zaman alır. Bu nedenle kullanılan yöntemin doğru ve kesin olarak sürekli bir şekilde bekleneni gerçekleştirdiğinin kanıtlanması gerekmektedir. Ancak bu şekilde çalışıldığında yapılan işlemin kesin, doğru, tutarlı, geçerli ve güvenilir olduğu garanti edilmiş olur.

3.1.2 Kriterlerin Değerlendirilmesi

Kriterler otel yönetiminin öncelik verdiği durumlara ve uygulama yapabilme potansiyeline göre ağırlıklandırılmıştır. Yalın Sisteminin uygulanabilmesi için kullanılacak yöntemlerin sahip olması gereken kriterler şu şekilde belirlenmiştir:

Birinci Kriter: Stratejik kararlar almada temel etkiye sahip olan KPI'ların tanımlanması için *kriter 3 - KPI'lara Etkisine* en büyük ağırlık verilmiştir.

İkinci Kriter: Sonuçların en kısa zamanda alınması hem değişimleri görmek hem de şirkette yalın kültürü yaratarak tüm herkesi motive etmek adına *kriter 2 - Görünürlük zamanına* ağırlık verilmiştir.

Tablo 2: Yalın Yönetim Metotlarının Turizm Sektörü İçin Uygunluk Analizi

Yalın Yönetim Metodu		Çaba& maliyet	Görünürlük Zamanı	KPI' lara Etkisi	Sürdürül ebilirlik
		25%	25%	25%	25%
Makine&Ekipman	Düşük maliyetli akıllı otomasyon	●	●	●	●
	Tüm Ekipmaların Etkinliği(OEE)	●	●	●	●
	Hazırlık Zamanının Azaltılması	●	●	●	●
	Toplam Üretken Bakım (TPM)	●	●	●	●
	SMED	●	●	●	●
	İş akışı ergonomisi	●	●	●	●
Materyal Akışı & yerleşim(Layout)	Hücrese Üretim	●	●	●	●
	*FIFO	●	●	●	●
	Tek Yönlü Akış	●	●	●	●
	Simülasyon Yazılımı	●	●	●	●
	Tedarik Zinciri Optimizasyonu	●	●	●	●
	*Değer Akışı Haritalama	●	●	●	●
	İş istasyonu tasarımı	●	●	●	●
	Süreç Fonksiyon Diyagramı(PFD)	●	●	●	●
	Değer Analizi	●	●	●	●
	Süpermarket	●	●	●	●
	Çekme	●	●	●	●
	*ABC Analizi	●	●	●	●
	XYZ Analizi	●	●	●	●
Üretim Planlama ve Kontrol	Tam Zamanında Üretim(JIT)	●	●	●	●
	Kanban	●	●	●	●
	Hat Dengeleme	●	●	●	●
	*Milkrun	●	●	●	●
	Optimum parti Büyüklüğü	●	●	●	●
	*Görsel Yönetim	●	●	●	●
	Kısıtlar Teorisi	●	●	●	●
Kalite	FMEA	●	●	●	●
	*Poka Yoke	●	●	●	●
	PUKÖ	●	●	●	●
	Kalite Fonksiyon Göçerimi	●	●	●	●
	6 Sigma	●	●	●	●
	İstatistiksel proses Kontrol	●	●	●	●
	Toplam Kalite Yönetimi	●	●	●	●
	Tedarik Süreci Kontrolü	●	●	●	●
	Kontrol kartları	●	●	●	●
	A3	●	●	●	●
	*5S	●	●	●	●
* Konaklama Sektöründe En uygun 10 Yalın Yöntem		Uygun değil	Az uygun	Uygun	Çok uygun
		○	●	●	●

Kaynak: Rauch, Damiani, Holzner ve Matt, 2016:617

Tablo.2' den gösterildiği gibi listelenen araçların ve yöntemlerin tümü, konaklama işletmelerinde uygulamak için eşit derecede uygun değildir. Ağırlıklandırılan kriterler doğrultusunda belirli gruplardaki yöntemlerin, örneğin Organizasyon ve Personel, Materyal akışı ve Düzen gibi yöntemlerin diğerlerine göre daha uygun olduğu gözlemlenmektedir. Ağırlıklandırılan kriterler doğrultusunda seçilen yalın yöntemlerin uygulanması “Malzeme Akışı ve Düzeni”, “Organizasyon ve Personel” ve “Kalite” alanlarında görünür değişimlere sebep olacaktır.

- **Makine ve Ekipmanlar:** Bu grupta yer alan yöntemler görünürlük zamanı ile maliyet ve harcanan çaba kriteri için düşük uygunluğa sahiptir. Bu yöntemleri hem yüksek maliyet gerektirdiği hem de aşırı ve uzun süren planlama gerektirdiğinden dolayı görünürlük zamanının da oldukça uzun sürdüğü anlamına gelmektedir.
- **Malzeme Akışı ve Düzeni:** Bu gruptaki yöntemler de her kriter için farklı uygunluk derecelerine sahiptirler. Bazıları konaklama sektörü için çok iyi performans gösteriyorken bazıları da kriterler doğrultusunda uygun değildirler. Bu gruptan elde edilen yöntemlerin güçlü yanları, KPI' lara etkisi ve sürdürülebilirlik kriterlerine uygunluğunun yüksek olmasıdır.
- **Organizasyon ve Personel:** Bu grupta genel olarak yöntemlerin uygunluk performansları arasında fark yoktur. Konaklama sektöründe çalışan kişilerin, personellerin sürece etkisinin ne kadar büyük olduğunu, sunulan hizmetin kalitesinin ve verimliliğin büyük miktarda personele bağlı olduğunu daha önce söylenmiştir. Organizasyon ve personel grubundaki yöntemlerin uygun olması bu durumu destekler nitelikte ve aslında yalın yöntemlerin bu sektöre uygun olduğunu da göstermektedir.
- **Üretim Planlama ve Kontrol:** Bu gruptaki yöntemler uygulama aşamasında çok fazla maliyet yükü getirebilir. Aslında uzun vadede kullanım ve uygulamada sürdürülebilirlik konusunda da iyi bir performans göstermelerine rağmen görünürlük zamanı ve istenilen sonucu elde etmek açısından hem fazla çaba hem de maliyet gerektirmektedir.
- **Kalite:** Bu gruptaki yöntemler ise Malzeme akışı ve Düzen ile kıyaslanabilir. Bazı yöntemler, uygulamalarında fazla zaman alır ve

karmaşıktır. Ayrıca, onların yararları her zaman ilk bakışta görünebilir değildir. Fakat 5S ve Poka-Yoke bu gruptaki yöntemler arasından tüm kriterlere göre çok iyi performans göstermektedirler.

Doğrulama Prosedüründe “Tablo2: Yalın Yönetim Metotlarının Turizm Sektörü İçin Uygunluk Analizi” sonucunda *Malzeme Akışı ve Düzeni, Organizasyon ve Personel, Kalite* gruplarındaki yöntemlere odaklanılarak bu gruplarda yer alan yöntemlerin bazıları turizm sektörü için en uygun yöntemler olarak belirlenmiştir ve aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

- Değer Akışı Haritalama,
- 5S,
- Görsel Yönetim,
- Poka-Yoke,
- FİFO (İlk Giren İlk Çıkar)
- A3 –Problem Çözme
- ABC Analizi
- İş Akışı Ergonomisi

Dördüncü Bölüm’ de sektöre uygun olarak tespit edilen araçlar kullanılarak bir otelde seçilen birimde verimlilik artırma faaliyetleri yapılmıştır.

3.2 MODEL GELİŞTİRME

Model geliştirmede Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinde Yalın turizm hizmeti uygulaması için bir model tasarlama gereksinimleri geliştirilmekte ve genel bir model için bir çerçeve formüle edilmektedir.

Hizmet üretimini operasyonel düzeyde dönüştürmeye yönelik başarılı bir yalın dönüşüm için model iki aşamada yapılandırılmıştır;

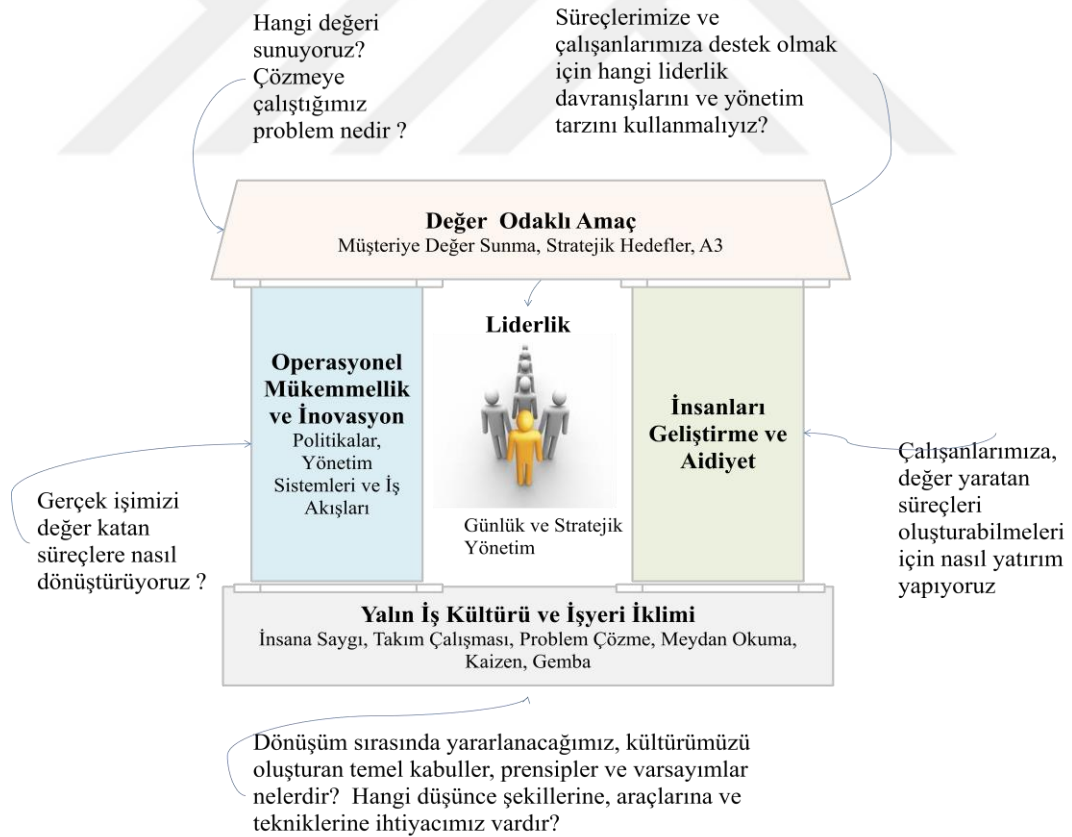
Birinci Aşama: Öncelikle temelde yapının hangi bileşenler üzerine kurulacağını, bu bileşenler için neler yapılması gerektiği ve hangi prensiplerin benimseneceğini gösteren bir model geliştirmek için Toyota Üretim Sistemi “Ev Diyagramı” temel alınmıştır (Liker, 2004: 33-43). Modelin Toyota Üretim Sisteminin temel prensipleri aynı kalmak koşulu ile sektöre uygun farklı bir versiyonu geliştirilmiştir (Hohman C. 2014)(Şekil.9) .

İkinci Aşama: Her biri bir sonraki adıma geçmeden önce iyi bir olgunluk seviyesine ulaşmak için öncelikle odaklanılması gereken ve daha önceki bölümde belirlenen bu sektöre uygun farklı türden yalın araçlar ve yöntemler gerektiren yedi fazdan oluşan Yalın dönüşüm yol haritasıdır.

3.2.1 Aşama 1: Yalın Dönüşüm Modeli

Yalın Dönüşüm Modeli aşamasında dönüşümün sağlam bir temel üzerine kurularak başarılı olması için dengede tutulması gereken Şekil.9’ da gösterilen beş boyut tanımlanarak sektöre uygun olarak neler yapılması gerektiği açıklanmıştır. Bu modelin organizasyonun her biriminde ve seviyesinde kullanılması gerekmektedir.

Şekil 9: Yalın Dönüşüm Modeli: Aşama 1



Kaynak: Hohman C. 2014

Yalın Dönüşüm Modelinin beş boyutu:

- **Değer Odaklı Amaç:** Şirket olarak neden var olduğuna, şirketin asıl amacı olan kar elde etmeye, para kazanmaya sebep olacak müşteri, toplum ve çalışanlar için değer ne olduğuna odaklanılmıştır. Değer tanımlandıktan sonra çözmeye çalışılan problemin ne olduğu stratejik gelişim planlamasının beş adımı uygulanarak tespit edilmiştir.
 1. Değerin önerisi doğrultusunda stratejik planlama ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi
 2. Yönetim ve çalışanlar bazında hedef yayılımının yapılması
 3. Stratejik hedeflerin periyodik olarak metriklerle (A3) raporlama aracı ile gözden geçirilmesi
 4. İyileştirme Sürecinde faaliyet gösterilmesi ve kontrol edilmesi
 5. Denetim
- **Operasyonel Mükemmellik ve İnovasyon:** Asıl iş yapılırken hedefe ulaşmak için günlük işleri değer yaratan süreçlere dönüştürmeye odaklanılmıştır. Ayrıca işi yapanlara uygun yalın süreçler tasarlamak için süreç geliştirme her düzeyde yapılmıştır. (Şekil.10)

Şekil 10: Her Düzeyde Süreç Gelişimi



Her düzeyde süreç gelişim için:

1. Müşteriye değer sunan operasyonların israfları yok ederek, değer akış yollarının tanımlanması, metriklerle yönetilmesi
 2. Mükemmellik yolunda sürekli iyileştirme ve kurum içi yenilik faaliyetlerini destekleyen şirket politika ve sistemlerin oluşturulması gerekmektedir.
- **İnsanları Geliştirme ve Aidiyet:** Çalışanlara değer yaratan süreçleri oluşturabilmeleri için hangi yatırımların yapılması gerektiği ve çalışanların aidiyet duyduğu iş ortamını, kendilerini ve süreçlerini sürdürülebilir şekilde geliştirerek yaratmaları hedef alınmıştır. Süreçleri iyileştirirken ve değer sunan operasyonları tanımlarken çalışanların nasıl geliştirileceği, hangi sürecin hangi çalışana ve bu çalışanın hangi yeteneklere sahip olması gerektiği belirlenmiştir.

Amaca ulaşmak, sorunları çözmek ve yetenek geliştirmek için:

- Çalışanların işlerinde aktif rol alması
 - Çalışanların işlerin nasıl yapıldığını geliştirme sorumluluğunu üstlenmesi
 - Çalışanın kendinden daha kıdemli birine başvurmak zorunda kalmadan daha çok ve daha büyük kararlar almasının desteklenmesi,
 - Başarıyı anlaşılabilir ve yapılabilir hale getirebilir rutin eğitimler,
 - Rutini bozan herhangi bir sorunu görmenin kolaylaştırılması,
 - Problemler için ne yapılacağıнын netleştirilmesi,
 - Problem çözme ve öğrenme,
 - Problem çözme ve hızlı öğrenme döngüleri için rutinler yapılandırılması sağlanmıştır.
- **Liderlik:** Hedefe ulaşmak için çalışanların nasıl yönetileceği ve liderlerin hangi davranışları sergileyeceği belirlenmiştir. Bunun için liderin:
 1. Standart işlerin eksiksiz, tam zamanında yapılmasını sağlayan günlük yönetim anlayışını benimsemesi
 2. Doğru zaman planlamasıyla günlük yönetime ek olarak sürekli gelişim faaliyetleriyle stratejik hedefe hizmet etmesi
 3. Performansı ve geleceği yönetmesi gerekmektedir.
 - **Yalın İş kültürü ve İşyeri İklimi:** Yalın iş kültürü oluşturmak için belirgin varsayımlara dayanan mevcut kültür ile ideal kültür arasındaki boşluğu

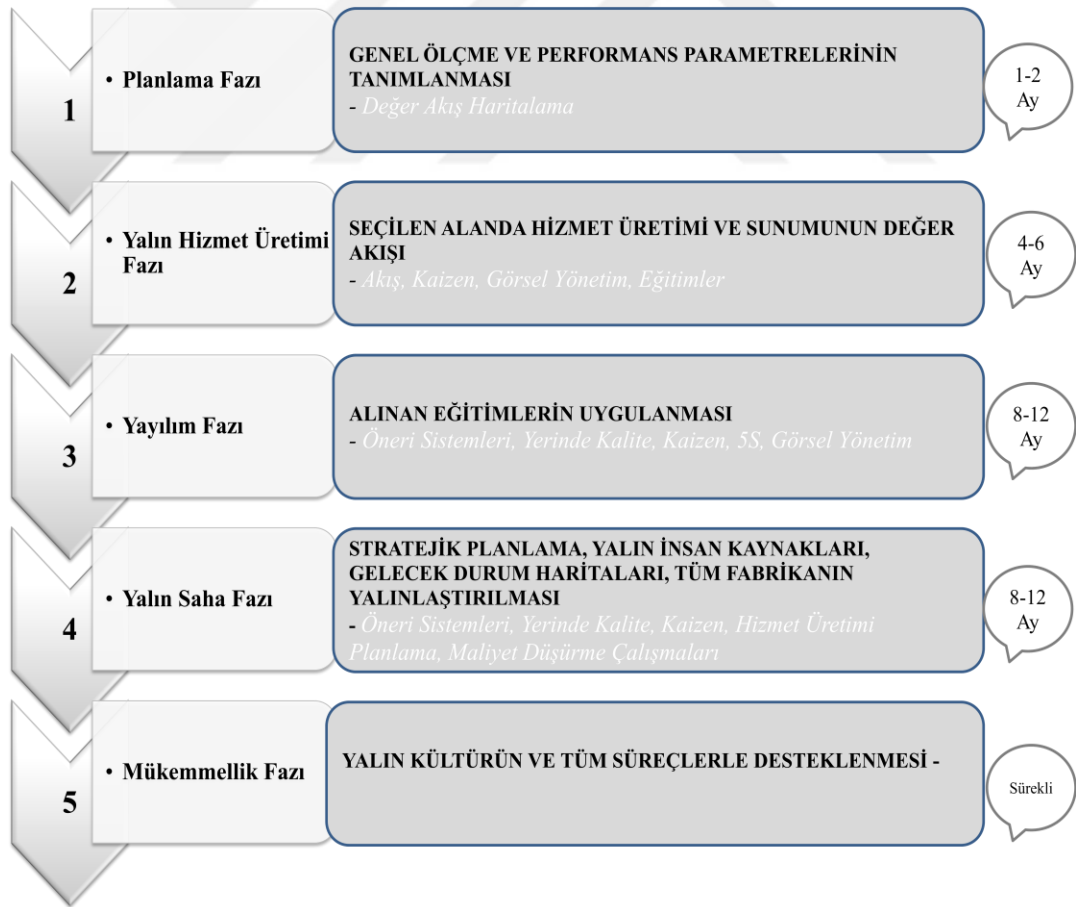
kapatılmasına odaklanılmıştır ve yapılan işin gerçekten herkes için mantıklı gelip gelmediği netleştirilmiştir.

3.2.2 Aşama 2: Yalın Dönüşüm Yol Haritası

Yalın dönüşümün sağlanması için geliştirilen dönüşüm modeli temel alınarak bir yol haritası oluşturulmuştur (Şekil.11). Doğrulama Prosedürü doğrultusunda “Geleneksel Yalın Yönetim Metotlarının Turizm Sektörü İçin Uygunluk Analizi (Tablo.2)” sonucunda belirlenen araçların hangi aşamalarda kullanılacağı da haritada belirtilmiştir.

Dördüncü Bölümde büyük bir otel işletmesinin “Yiyecek-İçecek Servis Biriminde”, “Yalın Dönüşüm Yol Haritası” kullanılarak Yalın Yönetim Sistemi uygulamaları anlatılmıştır.

Şekil 11:Yalın Dönüşüm Yol Haritası



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLEMESİNDE YALIN YÖNETİM UYGULAMALARI: YİYECEK VE İÇECEK SERVİSİ (F&B) BİRİMİNİN VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI

4.1 UYGULAMA ALANI

4.1.1 Firmanın Tanıtımı

Yalın yönetim teknikleri ile verimliliği arttırılmak istenen uygulama alanı Aydın/Kuşadası ilçesinde dinlenme, eğlence, iş ve grup seyahat amaçlı gelen misafirlerine şehir oteli ve kongre oteli olarak da hizmet veren iki bin metrekare alana kurulmuş büyük ölçekli bir oteldir (Şekil.12). Otel toplamda beş yüz yatak kapasitelidir ve her şey dâhil hizmet vermektedir. Ayrıca yedi havuz, bir aquapark, beş restoran, on bir adet bar alanları bulunmaktadır.

Şekil 12: Uygulama Alanı Olan Otelin Genel Görüntüsü



Otelin yönetim kurulu stratejik bir kararla 7/8 Aralık 2015’ de Yalın Zirve Seminerine katılımı ile Yalın Dönüşüm sürecine girme kararı almıştır ve hemen ardından Yalın Enstitü danışmanlığında dönüşüm yolculuğa başlamıştır.

Otelde Yalın Dönüşüm çalışmalarına ilk etapta misafir memnuniyetinde en çok etkiye sahip, maliyetlerin yüksek ve israfın en fazla olduğu “Yiyecek - İçecek Servis Birimi (F&B)” ve “Kat Hizmetleri” süreci ile başlanmıştır. Daha sonra otelin tüm birimlerinde sistematik bir şekilde yayılım devam etmiştir.

4.1.2 Uygulama Birimi Seçimi

Uygulama birimi olarak turizm ve konaklama sektörünün özelliklerinde en fazla etkilenen, maliyetlerin yüksek ve israfın en fazla olduğu, misafirin en çok sürece dâhil olduğu ve şikâyetlerin en fazla olduğu “*Yiyecek & İçecek Servisi Birimi*” hizmeti seçilmiştir. Seçilen birimde israfları azaltıp verimliliği arttırarak son zamanlarda daha çok artan müşteri şikâyetlerini azaltarak müşteri memnuniyetini sağlamak amaçlanmıştır.

4.1.3 Yiyecek & İçecek Servisi Birimi (F&B)

Yiyecek-İçecek Servisi Birimini, konaklama işletmelerinin çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında vb. konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, korunmasını ve depolarda saklanmasını sağlayan ve konukların her türlü yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılayan bölümdür.

Yiyecek & içecek Servis Biriminin amacı misafirlerin arzu ettikleri yiyecek ve içecekleri belirli kurallar dâhilinde sunmak, misafirlere sıcak ve samimi bir ortam yaratarak, kendilerini psikolojik ve sosyolojik yönden rahat hissetmelerini sağlamak, misafirlerin memnuniyet ve devamlılığını sağlayıp satışları artırarak işletmeye, dolayısıyla personele mümkün olan en yüksek geliri sağlamaktır.

Otel yiyecek ve içecek her şey dâhil sistemine dayalı olarak çalışmaktadır. Sabah, öğle ve akşam yemekleri açık büfe olup, tüm birimlerin açılış – kapanış saatleri Yiyecek & içecek Servis Biriminin tarafından belirtilmiştir. Biriminin konseptinde yaz ve kış olarak her sene gerekli değişiklikler yapılmaktadır.

Otelde sabah, öğle ve akşam açık büfe yemeklerinin yendiği bir tane büyük ana restoran ve rezervasyon sistemine dayalı misafirlere belli günlerde hak olarak verilen, ya da misafirlerin dilerlerse ekstra ücretle yediği Türk, Çin, İtalyan, Meksika gibi özel mutfak hizmeti veren restoranları ve otelin farklı yerlerine konumlanmış on bir adet barı mevcuttur. Ayrıca gün içinde ana öğün aralarında atıştırmalık pizza, gözleme, köfte gibi yiyeceklerin sunulduğu alanlar vardır. Bu alanlar gündüz atıştırmalık yiyecek hizmeti veren, akşamları da özel mutfak hizmeti veren Restoranlar şeklinde kullanılmaktadır.

Otelde Restoran ve barların servise hazırlığı Ön Büro departmanından alınan Misafirlerin sayısı, uyuğu, cinsiyeti, çocuk sayısı gibi bilgilerin gösterildiği rapor ve Misafir İlişkileri departmanı tarafından iletilen restoran rezervasyon kişi sayıları dikkate alınarak başlanır.

Konaklama yapan kişilerin sayısına uygun olarak tekstil ürünlerinin temiz olarak Çamaşırhane biriminden temin edilmesi ile tüm restoran ve barların sunum ve servis talimatları ile birlikte ve de büfe sunum talimatlarına göre hareket edilerek hazırlıklar tamamlanır.

Yiyecek sunumları gerçekleştirilirken kirli restoran, bar ve mutfak malzemeleri komilerce toplanarak bulaşık yıkama bölümünde temizlenerek ilgili yerlere dağıtılır. Kirli tekstil malzemeler ise çamaşırhaneye iletilir. Ayrıca tüketilmemiş yiyeceklerin geri dönüşümü; ilgili depolara sevki ile tamamlanır.

4.2 YİYECEK & İÇECEK SERVİSİ BİRİMİNDE YALIN DÖNÜŞÜM

Üçüncü Bölümde başarılı bir yalın dönüşüm için dengede tutulması gereken 5 boyutun tanımlandığı “Yalın Dönüşüm Modeli” (Şekil.9) temel alınarak oluşturulan “Yalın Dönüşüm Yol Haritası” (Şekil.11) bütün organizasyonun her biriminde ve seviyesinde uygulanmıştır.

“Yalın Dönüşüm Yol Haritası”nın aşamalarında “Geleneksel Yalın Yönetim Metotlarının Turizm Sektörü İçin Uygunluk Analizi (Tablo.2)” sonucunda belirlenen en uygun Yalın Yönetim Sistemi araçlarından Değer Akışı Haritalama(VSM), Süreç Yayılımı, Görsel Yönetim, Spaghetti Diyagramları, Standart İş,Poka- Yoke (Hata

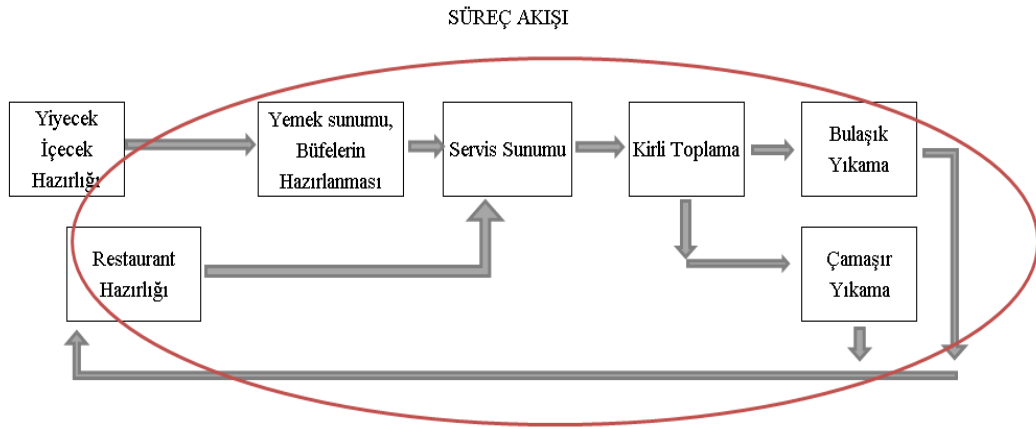
Düzeltilme), 5S, FIFO, A3 –Problem Çözme yöntemleri kullanılarak uygulama adımları sırasıyla anlatılmıştır.

4.2.1 Planlama Fazı

Planlama fazında genel ölçme performans parametreleri tanımlanmıştır. Şirketin asıl amacına hizmet eden müşteri memnuniyetini sağlamak için Yiyecek-İçecek Servisi Birimi süreçlerinde değer tanımlanarak; problemin ne olduğu tespit edilmiştir.

Bunun için ilk olarak gıda mühendisi ve yalın yönetim uzmanının da aralarında bulunduğu servis sürecinin çeşitli kademelerinde doğrudan sürece dâhil çalışanlarla otelin her alanı kullanılarak atölye çalışmaları yapılmıştır. Çalışmalarda sürece doğrudan dâhil olan kişilerden süreçlerini ayrıntılı bir şekilde anlatmaları istenmiştir ve genel olarak Yiyecek & İçecek Servisi sürecinin akışı aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Şekil 13: Yiyecek – İçecek Servisi Birimi Süreç Akışı



Toplantılarda çalışanlar, operasyonda en çok açık büfe yiyeceklerin yendiği ve yoğunluğun en fazla olduğu ana restoranda aksaklıkların meydana geldiğini belirtmişlerdir. Genel olarak bu alanda yaşadıkları ve gözlemledikleri aksaklıkları aşağıdaki şekilde dile getirmişlerdir:

- İyi temizlenmemiş servis malzemeleri

- Boş toplama süresinin kısalığı
- Masa temizleme süresi (yeni müşteriye hazırlama)
- Biten boşalan kirlileri anında toplayamama
- Arabaların taş zeminde gürültü çıkarması
- Zayiler, kırılmalar, kayıplar
- Tek koridor, çift yön hareket
- Çöp döngüsü

Aynı zamanda çalışanlar misafirlerin aslında aşağıdaki sebeplerden dolayı şikâyet ettiklerini belirtmişlerdir.

- Restoranlarımızın kapasitesi misafir sayısına oranla yetersiz kalıyor, bu nedenle misafirler ayakta kalıyor oturacak yer bulamıyor.
- Yoğunluktan dolayı kaliteli hizmet yapamıyoruz.
- Büfelerimizde sunum süresince açılıştaki standardımızı koruyamıyoruz, çünkü yeterli elemanımız yok ve servis hizmetimiz yetersiz kalıyor.

Çalışanlar sorunları bu şekilde dile getirirken; yiyecek-içecek servisi ve sunumu ile ilgili müşterinin sesini dinleyerek yaşadıkları şikâyetleri tespit etmek ve analizini yapmak için otelin en yoğun olduğu yaz sezonu 01.06.2015 - 01.11.2015 tarihleri arasında çeşitli kanallardan veriler toplanmıştır.

Tablo 3:01.06.2015 - 01.11.2015 Otelde Konaklayan Misafir Sayısı

TARİH (2015)	KONAKLAMA SAYISI
Haziran	1888
Temmuz	2256
Ağustos	2277
Eylül	1888
ORTALAMA	2277

Misafir şikâyetleri müşterilerin geri bildirim yapabileceği ortak turizm siteleri, otelin kendi geri bildirim sistemi olan “Şikâyet Yönetim Sistemi”, otelde bulunduğu sürece direkt personele bildirdikleri görüş ve şikâyetler ya da otelden ayrılırken dilerlerse doldurabilecekleri anketler yolu ile toplanmıştır. Daha sonra toplanan şikâyetler derlenerek Pareto analizi yapılmıştır.

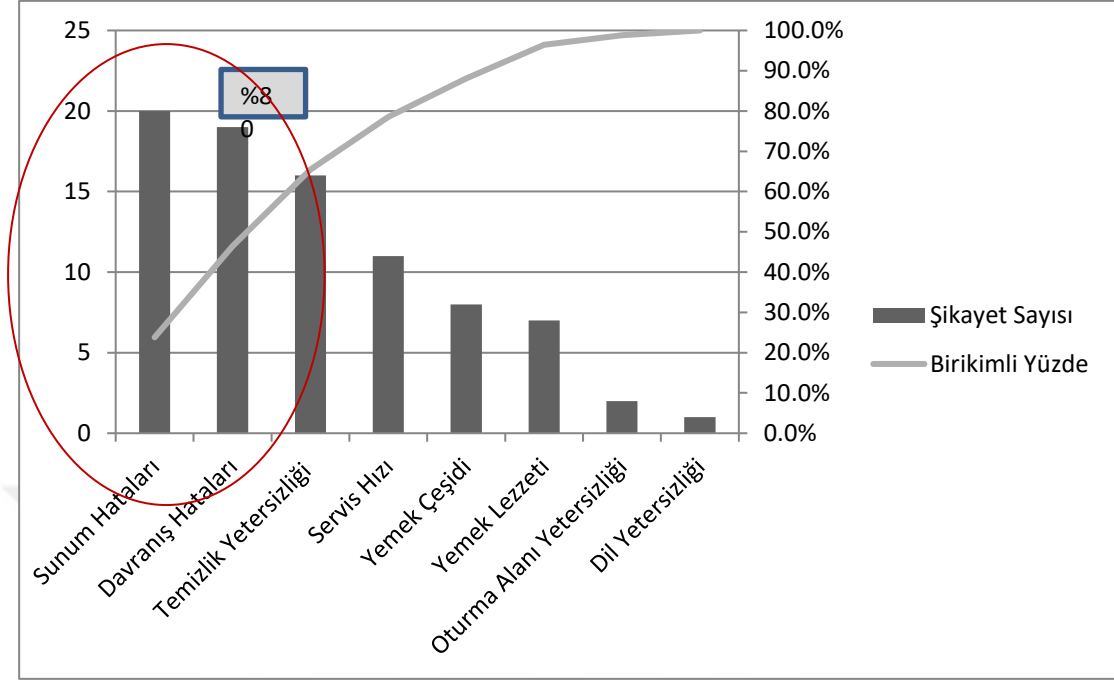
Misafirlerin gözünden şikâyetlerin sebepleri:

Tablo 4:Misafir Şikâyetleri Grupları

Şikâyet Grupları	Şikâyet Sayısı
Sunum Hataları	20
Davranış Hataları	19
Temizlik Yetersizliği	16
Servis Hızı	11
Yemek Çeşidi	8
Yemek Lezzeti	7
Oturma Alanı Yetersizliği	2
Dil Yetersizliği	1
Genel Toplam	84

Tüm kanallar yolu ile müşteri sesi dinlendikten sonra şikâyetlerin analizi yapılanca en çok şikâyetin sunum hatalarından kaynaklandığı daha sonra davranış hataları, temizlik yetersizliği ve servis hızı olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların gözünden misafir şikâyetlerini ana sebebi olan“Restoranlarımızın kapasitesi misafir sayısına oranla yetersiz kalıyor, bu nedenle misafirler ayakta kalıyor oturacak yer bulamıyor.” şeklinde oturma alanı yetersizliği durumunun aslında misafirler tarafından çok fazla sorun olarak görülmediği tespit edilmiştir (Şekil.14).

Şekil 14: Misafir Şikâyetleri Pareto Analizi



Misafir şikâyetleri Pareto analizi doğrultusunda problem tespit edilmiş ve şikâyetlerin% 80 ini çözerek değerin akmasını sağlamak için aşağıdaki süreçlerin iyileştirilmesine karar verilmiştir:

- Büfe Hazırlık Süreci
- Restoran Hazırlık Süreci
- Servis İçecek Siparişi Alma ve Sunum Süreci
- Kirli Toplama Süreci
- Bulaşık Yıkama Süreci

Her bir süreç için sürece doğrudan dâhil olan kişilerden sorumlular atanmıştır. Restoran hazırlık ve büfe hazırlık sürecini iyileştirerek sunum hataları azaltılacak, servis içecek sipariş alma ve hazırlama sürecini iyileştirerek servis hızını arttırılacak, kirli toplama süreci ve bulaşık yıkama sürecini iyileştirerek temizlik yetersizliği sorunu çözülecek ve tüm servis sürecinde işler standartlaştırılarak davranış hatalarını en aza indirgenecektir.

Belirlenen iyileştirme süreçleri doğrultusunda büfe hazırlık süreleri, restoran hazırlık süreleri, misafir geldikten sonra içecek siparişi alma süreleri, misafire

ieeğini-siparişini teslim etme süreleri ve kominin siparişi barda bekleme süreleri on beş gün özellikle en yoğun saatlerde ölçülerek Tablo.5’ deki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 5: İyileştirme Alanları lm Değerleri

Ölçümler/ Parametreler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Ortalama	Hedef
Büfe hazırlık Süresi (dk)	156	164	176	149	170	151	164	150	160	160	151	167	159	178	177	166	120,0
Restoran hazırlık Süresi (dk)	123	125	128	116	134	112	117	126	113	115	127	129	117	118	127	122	90,0
Misafir Geldikten Sonra Siparişinin Alınma Süresi (dk)	5,41	5,13	5,75	4,85	5,80	6,25	3,70	5,46	4,06	6,63	2,08	4,73	1,97	7,00	2,00	5	2,0
Misafire İçecek Siparişi Teslim Etme Süresi (dk)	9,82	6,26	6,87	6,03	5,68	6,92	11,95	11,14	10,09	5,94	8,25	7,25	10,09	8,60	6,41	8	4,0
Barda Kominin siparişi bekleme süresi (dk)	3,61	5,14	3,55	3,29	6,24	5,76	3,98	3,61	2,80	4,91	3,18	3,88	2,23	1,33	6,09	4	0,5

Restoranda servis sırasında meydana gelen kırık zayı miktarları da servis birimindeki ve maliyet kontrol birimindeki kayıtlardan derlenerek 2016 Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül aylarındaki miktarları belirlenmiştir. Bulaşık makineleri arıza miktarları verilerine ise arıza bildirim sistemindeki arıza açma durumlarından ulaşılmıştır (Tablo.6).

Tablo 6: İyileştirme Alanları Verileri

Parametreler	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ortalama	Hedef
Bulaşık Makinaları Arıza Sayısı	4	7	8	5	6	% 50 azaltılmak
Kırık Zayı Miktarları	96	60	59	38	63,25	% 70 azaltılmak

Değer tanımlandıktan ve gerekli lmlerler yapıldıktan sonra belirlenen süreçlerde değer nerisi doğrultusunda stratejik planlamaya hizmet eden iyileştirme hedefleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Restoran hazırlama süresi **120** dakikadan **90** dakikaya düşürülecek.

- Değer yaratmayan zaman kayıpları önlenerek büfe öncesi hazırlık süresi **166** dakikadan **120** dakikaya **indirilecek**.
- Büfe sunumu sırasındaki temizliğin eksiksiz bir şekilde yapılması sağlanarak, misafir memnuniyeti artırılacak.
- Büfe öncesi hazırlık sürecinde tanımlandığı gibi iş adımları belli bir sıra ile gerçekleştirilecek ve Servis ve Mutfak ekibi tarafından kontrolü sağlanacak.
- Yeni büfe yerleşimi ile restorandaki yığılmalar önlenecek.
- Cam ve porselen gibi tüm malzeme kırık zayi ve kayıpları **% 70** oranında azaltarak zaman ve malzeme israfı önlenecek.
- Misafir geldikten sonra **2 dakika** içinde içecek siparişinin alınması ile gecikme nedeni misafir şikâyetleri önlenecek.
- Barda kominin **4 dakika** olan bekleme süresinin yok edilmesi ile değer yaratmayan süre ortadan kaldırılacak ve kominin postasında olması sağlanacak.
- Misafire içecek servisinin, sipariş sonrasında **4 dakika** içerisinde yapılması sağlanacak.
- Bulaşık makineleri duruş kayıpları kayıt altına alınarak, bulaşık makinesi arıza oranının **%50 azaltılması** sağlanacak, kirli ve ıslak malzemenin restorana çıkışı engellenecek.
- **Standart iş adımları** ile herkesin aynı süre ve kalitede iş yapması sağlanacak.

Değer Akış Haritaları- Mevcut Durum:

Süreçlerin mevcut durum haritaları sürece doğrudan dâhil olan kişiler, yalnız yönetim uzmanı ve danışmanlar ile birlikte günde üç defa tekrarlı (sabah, öğle akşam açık büfe yemek sunumları) olarak bir hafta boyunca izlenmiştir. Süreç sahiplerinde süreçlerinin nasıl işlediğinin anlatılması beklenirken süreçler yerinde izlenmiş ve tüm işlerin tek tek ölçümleri alınarak ortalama değerlere ulaşılmıştır.

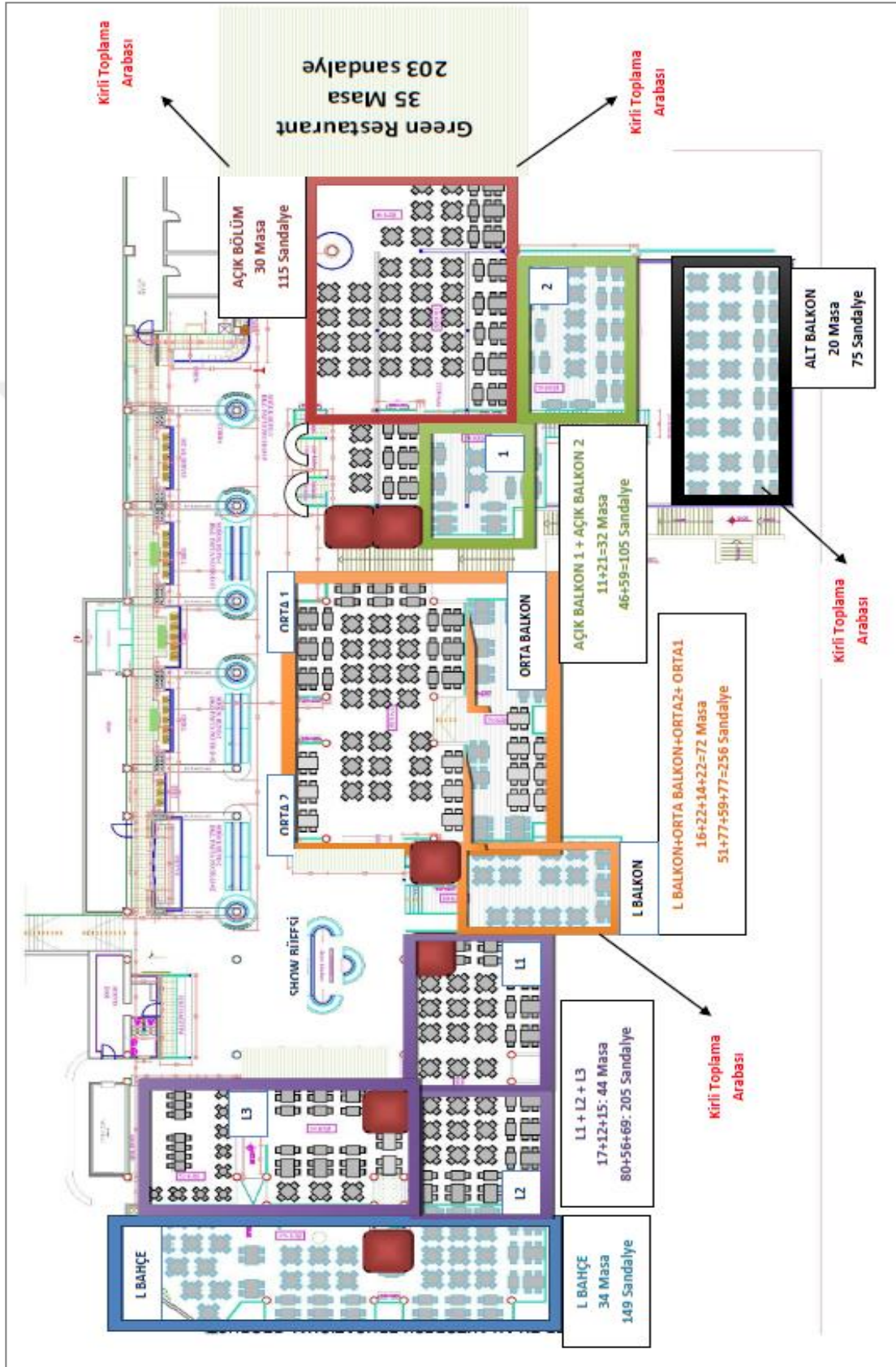
- **Restoran Hazırlama Süreci Mevcut Durum:** Restoran hazırlık sürecinde restoranın genel temizliği yapılması, masa sandalye düzenleri yapılması, masa örtü ve kapaklarının değiştirilmesi, masa üstü servis peçetesi, tuzluk, biberlik,

atal bıçak vs. malzemelerinin masada oturacak kişi sayısına göre düzenlenmesi, servis bar içecek stoku tamamlanması, bardakların silinmesi ve atal bıçakların parlatılması işlemleri yapılmaktadır.

Restoran yaklaşık 2000 kişiye hizmet verebileceğinden alanı büyük ve kontrolü de zordur. Alan“posta” diye adlandırılan bölümlere ayrılmıştır. Her bir postanın büyüklüğü, kapasitesi ve sorumluları birbirinden farklıdır. Büfelerin, kirli toplama arabalarının dağılımı ve mevcuttaki yerleşim planı Şekil.15’de gösterilmiştir.

Restoran hazırlık sürecinde temiz tekstil ve malzeme döngüsündeki gecikmeler, ambardan malzeme çekimindeki gecikmeler, araç yetersizliğı taşıma sıkıntısı yaratmaktadır. Ayrıca depolarda yeterli sayıda temiz servis peetesi, masa örtüsü, vb. tekstil ürünlerinin bulunmaması, yine yeterli sayıda temiz tabak, bardak, atal kaşık olmaması, istenen ieeğın ana depoda olmaması mevcut durumda yaşanan başlıca sıkıntılardır.

Şekil 15: Ana Restoran Mevcut Durumu Dağılım Şeması

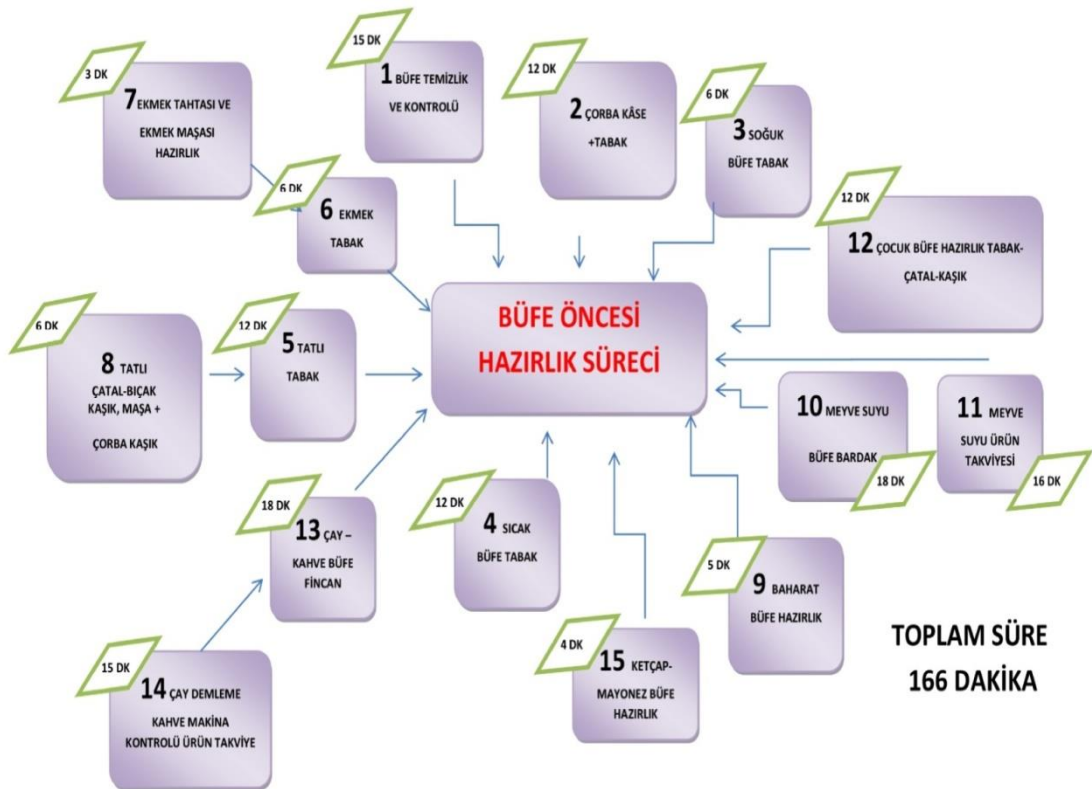


- **Büfe Hazırlık Süreci**

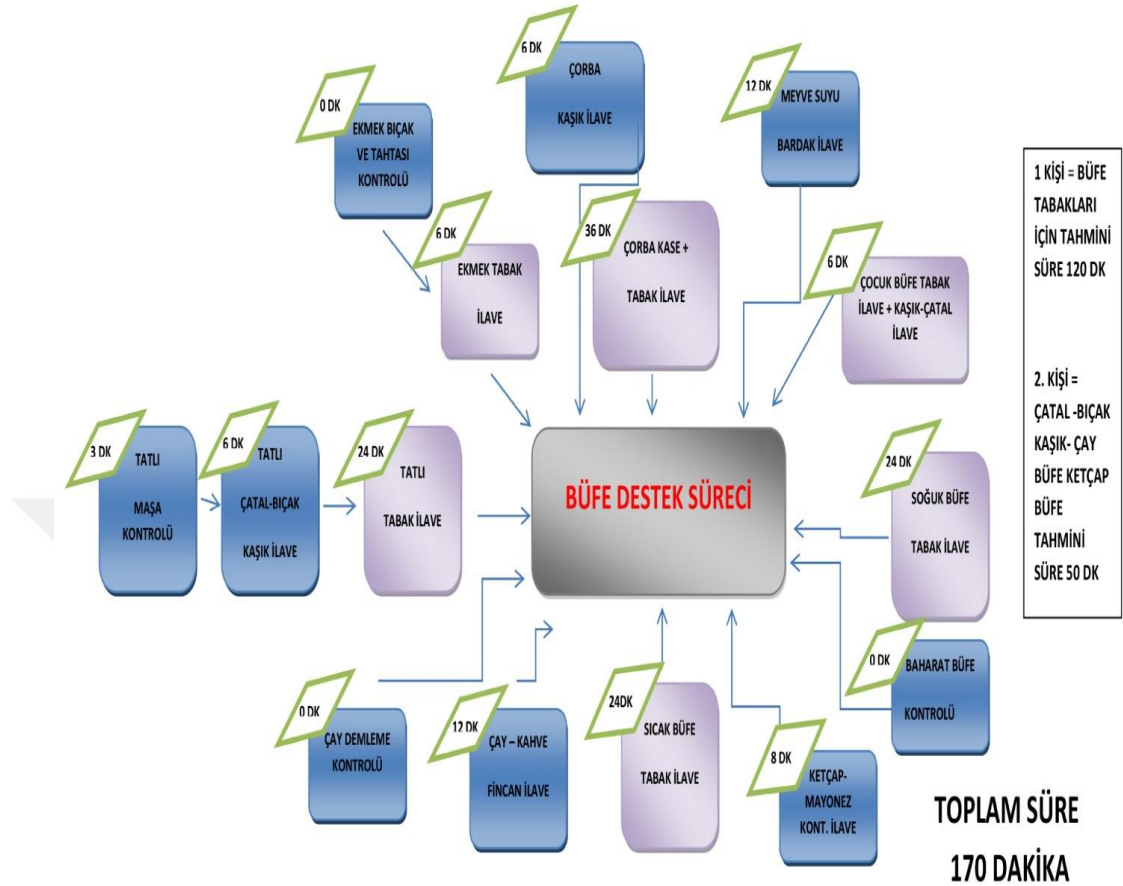
Sabah-öğle-akşam açık büfe yemeklerinde misafirlerin yemeklerini alabilecekleri, yemeklerin sunulduğu yere “büfe” denmektedir. Büfelerden sunum sırasında birçok misafir yiyecek aldığı için çok çabuk dağılmakta ve kirlenmektedir. Ayrıca bazı büfelerin önünde yığılma olduğu için yemek sırasında darboğazlara sebep olmaktadır. Darboğazlar da bir yandan kirli ya da temiz arabalarını taşıyan personellerin hızının yavaşlamasına ve tabak, bardakların kırılmasına sebep olmaktadır.

Büfe hazırlık süreçleri de 166 dakika sürdüğünden iki öğün arasında restoranın hazırlama sürecinde vaktin yetmemesine ve büfeler zamanında hazırlanmadığı için yemek sunumundan önce restoranın tam olarak hazır hale gelmemesine sebep olmaktadır. Örneğin sabah kahvaltıları saat 10:00’ da bitmekte ve öğle yemekleri de saat 12:00’ da başlamaktadır, aradaki iki saat sürede restoranın tekrar yeni öğün için hazır olması gerekmektedir fakat mevcut durumda bu pek mümkün olmamaktadır.

Şekil 16: Büfe Öncesi Hazırlık Süreci



Şekil 17: Büfe Destek Süreci Mevcut Durum



- **Servis Sunum İçecek Siparişi Alma ve Hazırlama Süreci**

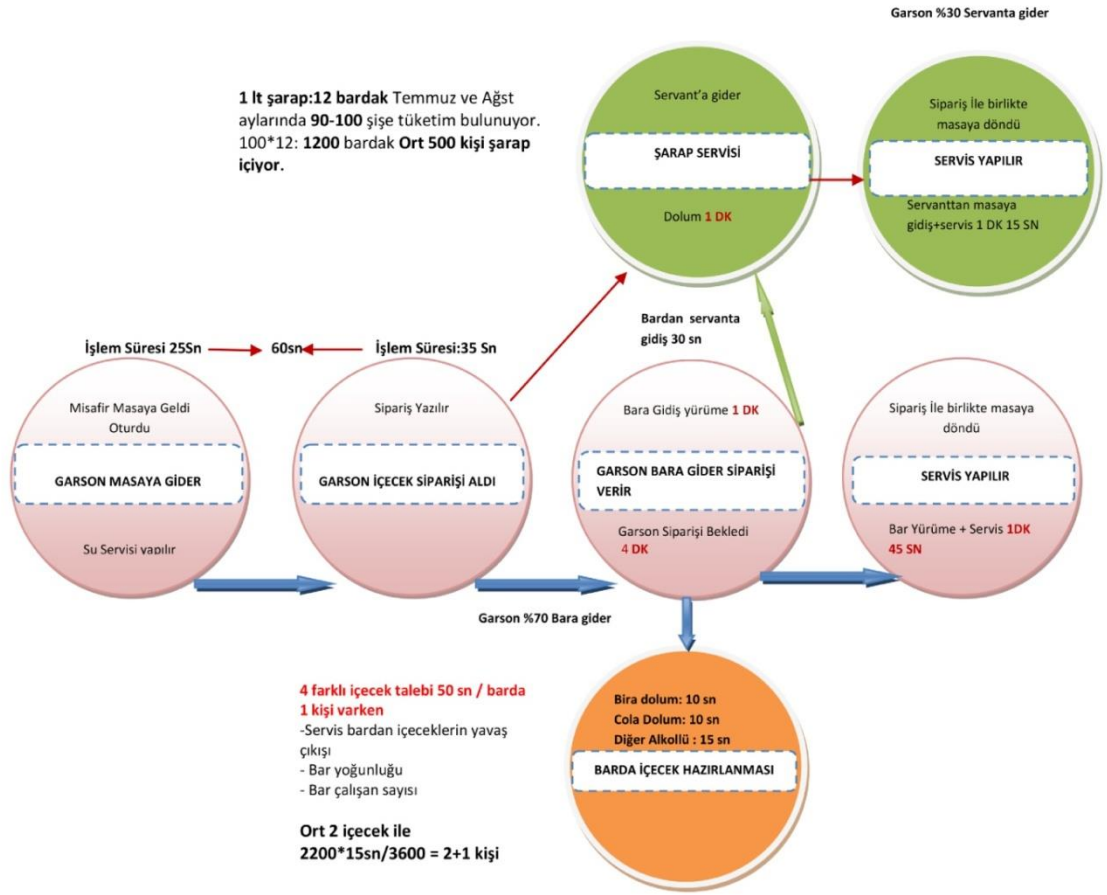
Mevcut durum dört kişilik masa baz alınarak ölçülmüş ve haritalanmıştır. Misafir masaya geldikten sonra garson ilk önce su servisi yapar ve daha sonra siparişini alır. Eğer garson bara gider ve içecek dolumun oradan yaparsa servis daha uzun sürmektedir. Eğer restorandaki yedek malzemelerin, boşların konulduğu istasyona (Servant) giderse daha kısa sürede servisini tamamlamaktadır.

Burada aynı masaya ikinci tur misafir geldiğinde masanın kirli olması servis sürecini geciktirmekte ve siparişlerin alındığı “Captain Order” formunun kullanılmaması siparişler karışıklık ve hataya sebep olmaktadır. Bar yoğunluğu ve çalışanların standart işlerini yapmamaları da siparişin hazırlanma sürecini epey geciktirdiğinden misafire istenilen zamanda servis yapılamamaktadır.

Şekil 18: Sipariş Alma Mevcut Durum

MEVCUT DURUM SİPARİŞ ALMA DÖNGÜSÜ

4 Kişilik masa baz alınmıştır.



1.Adım Sıkıntılar:

- 2. Tur misafir masaya geldiğinde masanın kirli olması
- Aynı anda yoğunluğun yaşanması
- Garsonunun başka bir iş yapıyor olması

2.Adım Sıkıntılar:

- Captain Order formu kullanılmıyor olması
- Yanlış Sipariş Alma

Bar Sıkıntılar:

- Bar yoğunluğu
- Bar çalışan sayısı
- Bar arka alan yetersizliğinden zaman kaybı

Sipariş alma bara gidiş servis yapmak: 7 Dk 45 Sn

Sipariş alma+servanta gidiş+servis yapmak: 3 Dk 45 Sn

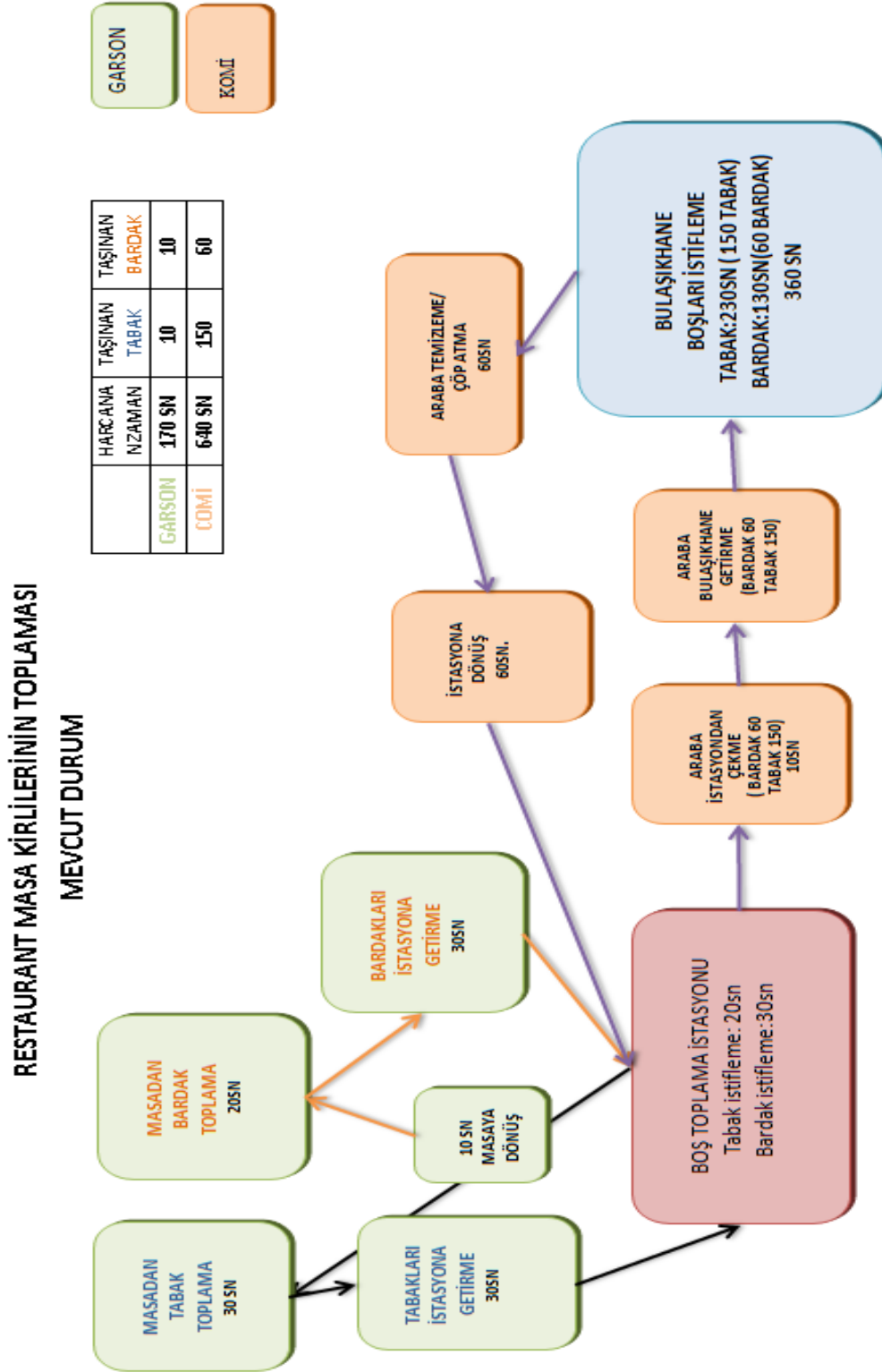
Sipariş alma+bara gidiş+servanta gidiş+servis yapmak: 8 Dk 45 Sn

- ***Kirli Toplama Süreci***

Misafir yemeklerini yedikten sonra masadaki kirlilerin toplanması, çöplerin boş istasyonlarında atılması ve toplanan bardak ve tabakların burada istiflenmesi daha sonra buradan bulaşıkhaneye götürülerek bulaşık makinesine girecek şekilde istiflenmesi işlemlerinin yapıldığı süreçtir. Bu işlemi hem garson hem de garson yardımcısı “komi” nin yaptığı görülmektedir. Garsonlar daha tecrübeli oldukları için kirli toplama işlemlerini çok daha kısa sürede yapabilmektedirler.

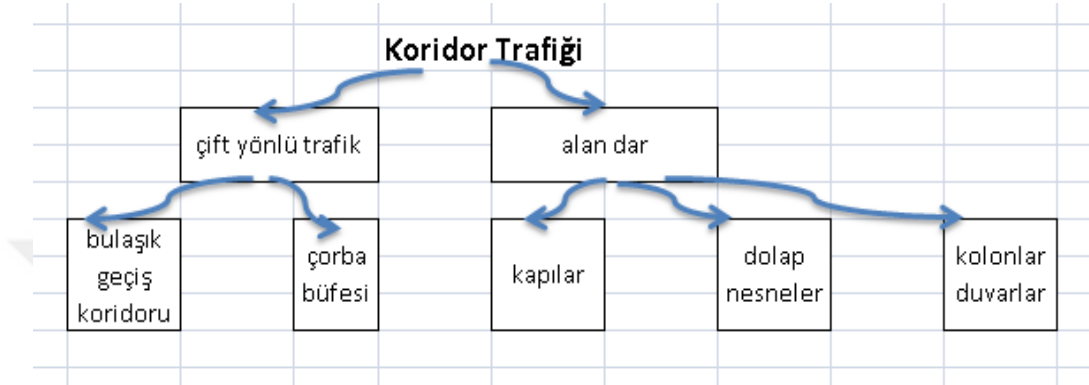
Mevcut süreçte boş toplama işleminin uzun olması, boş toplama işlemlerini standart hale getirilememesi, restoran alanında boş toplama istasyonları ve bulaşikhane mesafesinin uzun olması, kirli bardakların uygun arabalarla taşınmaması, bulaşikhane kirli boşaltma alanının çok yoğun olması ve bu durumlardan dolayı zayılar, kırılmalar, kayıpların fazla olması süreci yavaşlatan, israfa yol açan durumlardır.

Şekil 19:Masadan Kirli Toplama Süreci Mevcut Durum Haritası



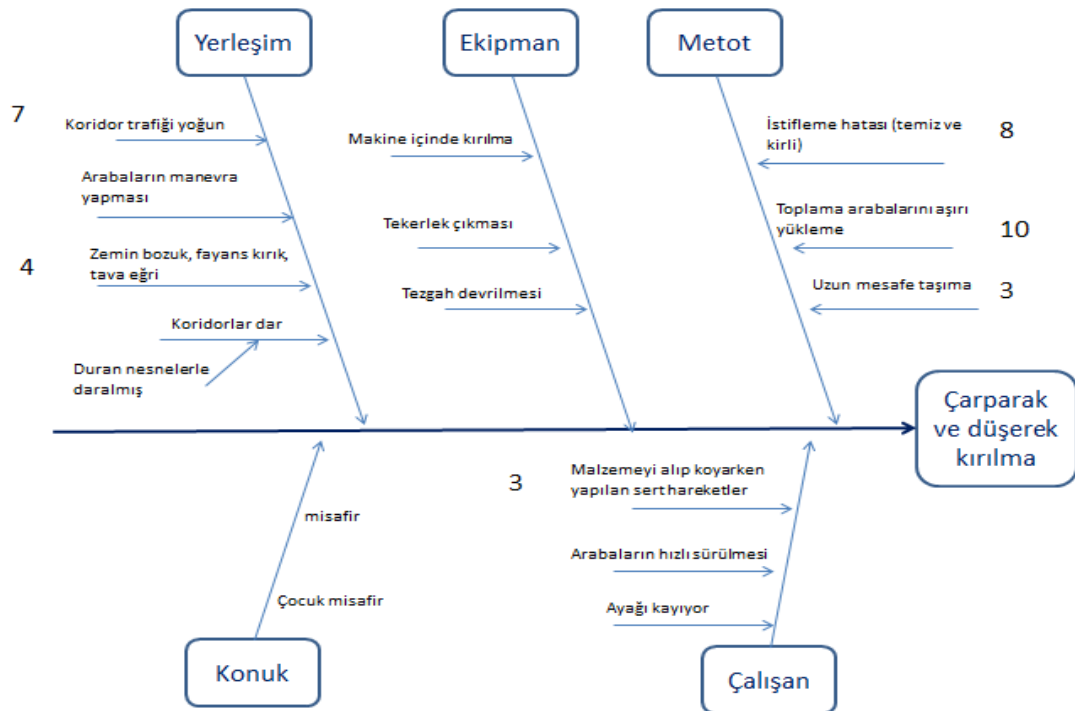
Misafirlerin yemek aldıkları alanlar, büfe önündeki kuyruklar, sürekli akan misafir trafiği ile kirli arabalarının taşındığı alan ile belli noktalarda kesiştiklerinden koridor trafiği kırılmalara ve sürecin yavaşlamasına yol açmaktadır (Şekil.20).

Şekil 20:Koridor Trafikine Sebep Olan Durumlar



Kırılmalara sebep olan durumlar için nominal grup tekniği ve balık kılçığı yöntemi uygulanmıştır (Şekil.21).

Şekil 21:Restorandaki Kırılmalar İçin Balık Kılçığı Diyagramı



Nominal grup tekniği ile tespit edilen kırılmalar restoranda on iki gün boyunca izlenmiştir aynı zamanda tüm kırılmalar “Kırık Zayii Formu” diye adlandırılan form ile kaydı tutulmuştur. Böylece hangi sebep daha çok kırılmaya sebep oluyor sayıları belirlenmiştir (Tablo.7). Kırılmaların en çok aşırı yüklemekten ve istifleme hatasından daha sonra koridor trafiğinden kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 7:Kırılma Sebepleri Tespiti için İzleme Raporu

Kaynak	Nedenler	İzleme Günleri												Sonuç
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
İnsan	İstifleme hatası		x	x	x		x	x			x	x	x	8
İnsan	Aşırı yükleme	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	10
Alan	Koridor trafiği		x				x	x	x	x	x	x		7
İnsan	Arabaların manevra yapması													0
Methot	Tekerlek çıkması													0
Alan	Zemin bozukluğu, kırık fayans, süzgeç materyali	x				x			x				x	4
İnsan	Malzemeyi alıp koyarken yapılan hareketler			x					x	x				3
İnsan	Taşıma araçlarının hızlı kullanılması					x								1
Ekipman	Bulaşıkhaneye tezgâhının devrilmesi													0
Alan	Koridorların duran nesnelerle daralması													0
Alan	Uzun mesafe taşıma	x	x		x									3
Ekipman	Makine içinde kırılmalar (su basıncı)													0
Methot	Misafir kırıyor													0
Methot	Personelin ayağı kayıyor					x								1

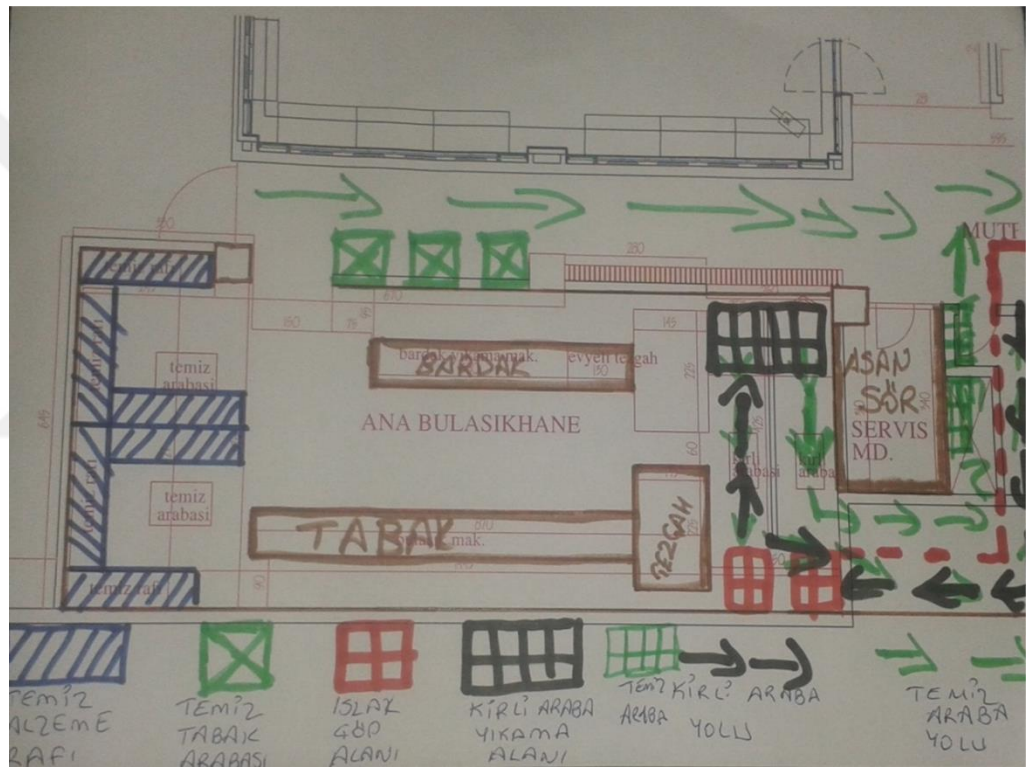
- ***Bulaşık Yıkama Süreci Mevcut Durum***

Ana bulaşıkhaneye Şekil.22’ de gösterildiği gibi bir adet bardak bir adet tabak yıkama makinesi, kirli araba alanları ve temiz bardak ve tabak istifleme alanlarında oluşmaktadır. Restorandan gelen siyah oklarla gösterilen kirli taşıma arabaları önce çöpler kırmızı ile gösterilen ıslak çöp alanına boşaltılıp, tabak ve bardak sepetleri de makinelere boşaltıldıktan sonra yıkama alanında yıkanarak temiz tarafa

geçirilmektedir. Daha sonra yıkanan tabak ve bardaklarda yeşil oklarla gösterilen temiz arabalara istiflenerek tekrara restorana taşınmaktadır.

Mevcut durumda makinelerin çok sık arıza vermesi, teknik personelin yetkinliği ve sayısının eksikliği, belli standartların olmaması, personelin kullanım hatasından dolayı bulaşıklar düzgün yıkanamamakta ve bu da hem misafire temiz olmayan tabak ve bardak ile sunumu hem de bazı tekrar yıkamalardan dolayı gecikmeleri ve israfı beraberinde getirmektedir.

Şekil 22:Ana Bulaşıkhane Mevcut Durumu



4.2.2 Yalın Hizmet Üretimi Fazı

Yalın Hizmet Üretimi fazında seçilen alanda hizmet üretimi ve değer akışı ile mevcut durumu iyileştirmeye ve onu gelecekteki gelişmiş duruma dönüştürmeye odaklanılmıştır. Ayrıca, bu aşamada eğitimlerle çalışanların gelişimi ve güçlendirilmesi üzerine durulmuştur. Amaç, hizmet kuruluşunun çalışanlarının mevcut uygulamaları sorgulamalarını ve ileriye yönelik iyileştirme önerileri sunmalarını sağlamaktır.

Mevcut durumu iyileştirmek için belirlenen ekiplerle kaizen çalışmalarına başlanmıştır. Tespit edilen problemler doğrultusunda kök neden analizleri, aksiyon planları yapılmıştır. Sonuçları standartlaştırmak ve yaymak için de izleme metrikleri belirlenmiştir.

- ***Restoran Hazırlama Süreci***

Restoran hazırlama sürecinde kaizen uygulaması ile restoranın vaktinde hazırlanmama sorunun çözümü ve eksik mazleme ile servise başlama problemlerinin en aza indirgenmesi hedeflenmiştir.

Kaizen uygulamasında(Tablo.8) kök neden analizi yapıldığında diğer süreç bağlantıları da ortaya çıkmıştır. Çamaşırhanede zayı olan tekstillerin düzenli olarak yerine konulmadığı bu yüzden restorana yeterli kadar tekstil malzemesinin istenilen zamanda gitmediği, depo stok seviyelerinde yanlışlık olması sebebiyle depodan zamanında ürün çekilemediği, araçların bakımının doğru zamanlarda yapılmasından kaynaklı araç arızalarından dolayı transferlerin süreci aksatması gibi bu sürecin diğer süreçlerle etkileşimlerindeki problemler de ortaya çıkmıştır. Bu durumda diğer birimlerde paralel giden yalın dönüşüm dâhilinde bu sorunlar için de kaizen yapılmıştır.

Tablo 8: Restoran Hazırlama Süreci Kaizen Formu

KAIZEN FORMU		KONU	RESTORAN HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM KODLARI 4. TAMAMLANDI 3. STANDARTLAŞTIRMA 2. ÇÖZÜM UYGULAMADA 1. ÇALIŞILIYOR 0. BAŞLAMADI
EKİP		TARİH	09.02.16	
PROBLEM TANIMI: Niçin bu konudan bahsediyoruz, şirket performansına etkisi nedir, nasıl bir sıkıntı yaşanmaktadır, istenen duruma göre nasıl bir fark vardır.				
Restoran hazırlık sürecinde temiz tekstil ve malzeme döngüsündeki gecikmeler, ambardan malzeme çekimindeki gecikmeler, araç yetersizliği taşıma-transit sıkıntısı yaratmaktadır.				
MEVCUT DURUM VE ANALİZ : Problemparçala, ana unsurlar neler, problemle ilgili bulgular (ne, ne zaman, nerede), gözlem sonuçları				
Restoran Hazırlık İşleri				
Restoran genel temizliği yapılıyor				
Masa sandalye mice ön place yapılıyor		Problemler		
Masa örtü ve kapaklar değişiyor,		Temiz tekstil yeterli sayıda yok		
Masa üstü set up atılıyor		Yeterli sayıda temiz bardak yok		
Servis bar içecek stoğu tamamlama		Ana depoda istenen içecek yok		
Bardakların silinmesi		Fazladan işgücü ve zaman kaybı -Hijyen		
Çatal-kaşık-bıçakların parlatılması		Fazladan işgücü ve zaman kaybı		
Servisin 1 adet aracı var. Bu araç bütün restoran malzemeleri transferinde, ambardan malzeme çekiminde, oda boşlarının toplanmasında, villaya yemek siparişinde, organizasyonlarda, malzeme tedarikinde, arızalı ekipmanların teknik servise götürülmesinde kullanılmaktadır.				
İçecek malzemesi ana depodan araçla gece saatlerinde yapılmakta ve aksamalar olmakta				
Restoran hazırlama süresi toplamda servis personelinin 8 kişi ile 2 saat sürüyor.				
HEDEF: Kesin, Ölçülebilir, Başarılabilir, Gerçekçi, Termin Tarihli				
Restoran hazırlama süresini 90 dakikaya düşürmek.				
Tüm malzeme eksiklerini (Tekstil, bardak, içecek vb.) % 50 oranında azaltılması				
KÖK NEDEN ANALİZİ: Neden oluyor, sebep-sonuç ilişkisi, 5 neden analizi				
Problem	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye
Temiz tekstil yeterli sayıda yok	Çamaşırhanede n gelmedi	Geç gönderildi	Araç yok / bakımda	Yanlış araç planlaması
		Araç gecikti.	Araç başka görevde	
Yeterli sayıda temiz bardak yok	Stokta yok	Kırılmış ve kaydı tutulmamış	stok takibi yok	
	Hazır değil	Bardak silme yetiştirmemiş.	Zamanında yıkanamamış	Zamanında toplanmamış
			Yeterli personel yok	
Ana depoda istenen içecek yok	Tedarikçiden gelmedi			
	Eksik yada geç sipariş verildi	Stok takibi yapılmadı		
		Tüketim öngörüsü doğru yapılmadı		
Transferi gecikti	Araç bulunamadı	Gece çekilemedi gündüz görevde	Ambarda malzeme yok	

Saptanan problemleri çözmek ve süreci iyileştirmek için yapılan aksiyon planları, sorumlular ve temrin tarihleri Tablo.9’ da gösterilmiştir.

Tablo 9:Restoran Hazırlama Süreci Kaizeni Aksiyon Planı

ÖNLEMLER: Kök sebepleri ortadan kaldıracabilecek tedbirler, gelecekte nasıl yapmayı düşünüyoruz			
AKSİYON	SORUMLU	TARİH	DURUM
Çamaşırhanede linen malzemede ıskarta kaydının tutulması, aylık bazda Restoran Müdürüyle paylaşılması		01.03.2016	0
Kirlilerin çamaşırhane transferi, temiz örtülerin alınması vb.döngünün "Kat hizmetleri ile birlikte taşınması çalışılacak." Saatleri ile birlikte aksiyon alınacak. *** Kirliler özel servise ait hurçlarda birikecek ve onla alınacak.		01.03.2016	0
Ambardan gece operasyonunda içeceklerin transferi servis, barlar ve otel odaları olarak çalışılacak. Araç transfer saatleri organize edilecek.		01.03.2016	0
Cam ve porselen malzemeler için aylık stok sayımı yapılacak ve "kırık zayi takip formu" kullanılacak.		01.03.2016	2
Bardak silmeyi gereksiz hale getirecek şekilde makinelerde iyileştirme yapılacak; Firmalarla görüşme, önerilerin çıkarılması ve fizibilite		01.04.2016	0
Restoran Açılış-Kapanış Kontrol Listesi gözden geçirilerek iyileştirilmesi ve uygulanması; listede kontrol edilecek maddeler puanlanarak değerlendirme sonucu puan ile ifade edilecek.		15.03.2016	1
Depoda malzeme bulunmaması sonucunda "Vukuat Kaydı" tutulacak		01.03.2016	1
Stok seviyesinin MC sipariş sisteminde de görülmesi ve stok seviyesine göre sipariş verilmesi- Stok seviyelerinin gözden geçirilmesi			
İZLEME: Sonuçlar ve süreç gözlemleri, standartlaştırma ve yayılım			
Aylık Stok Farkları Raporu			
Vukuat Kaydı			
Kayıp Zayi Formu			
Restoran Açılış-Kapanış Kontrol Listesi			

- ***Büfe Hazırlık Süreci***

Büfe hazırlık sürecinde kaizen uygulaması ile büfe sunumu sırasındaki temizliğin eksiksiz bir şekilde yapılması ve büfe hazırlık süresinin iki saate düşürülmesi hedeflenmiştir.

Kaizen uygulamasında tespit edilen problemler doğrultusunda kök neden analizi yapıldığında (Tablo.10) malzeme tedarik sürecinde aksaklıklar olduğu bu da sürecin hazırlığını yavaşlattığı, kahvaltı süresinin kısa olması ve misafirlerinde bu sıkışıklığa rağmen teras alanında geç kahvaltıya ısrarcı olması, büfe alanlarının yerleşiminin yanlış olması, büfe görevlilerinin doğru sayıda ve sorumlulukla atanmadığı ve sürecin standardının olmaması aksiyon alınması gereken konular olarak belirlenmiştir.

Tablo 10:Büfe Hazırlık Süreci Kazien Formu

KAIZEN FORMU		KONU	BÜFE HAZIRLIK VE DESTEK SÜRECİ	DURUM KODLARI 4. TAMAMLANDI 3.STANDARTLAŞTIRMA 2. ÇÖZÜM UYGULAMADA 1. ÇALIŞILIYOR 0. BAŞLAMADI
EKİP		TARİH	08.02.2016	
PROBLEM TANIMI : Niçin bu konudan bahsediyoruz, şirket performansına etkisi nedir, nasıl bir sıkıntı yaşanmaktadır, istenen duruma göre nasıl bir fark vardır				
MEVCUT DURUM VE ANALİZ : Problemi parçala, ana unsurlar neler, problemle ilgili bulgular (ne, ne zaman, nerede), gözlem sonuçları				
Koridor trafiğindeki daralmalar ve karşı karşıya gelmeler nedeniyle malzeme temininde gecikmeler oluyor ve zorluk yaşıyor. Özellikle sabah kahvaltısı ile öğle yemeği arası süre dar (11.00-12.30 arası) aynı zamanda personelin yemek süresi var. Büfe Destek Sürecinde bir aşçı ve 1 servis çalışanı görev almakta, malzeme takviyesi ve genel eksiklerin tamamlanması ile sorumludurlar. Malzeme takviyesi için servis elemanı büfeden ayrıldığında büfe eksikleri fark edilememektedir. Büfe temizliği de aynı kişiye tanımlanmıştır. Bu nedenle büfe temizliğinde de yetersiz kalınmaktadır. Büfe öncesi hazırlıklar için gereken süre 166 dakikadır. Büfe hazırlığın standart süreci yok, İşin yapılış sırası belli değil, tabak arabalarının belli bir düzeni yok.				
HEDEF : Kesin, Ölçülebilir, Başarılabilir, Gerçekçi, Terminli				
Büfe sunumu sırasındaki temizliğin eksiksiz bir şekilde yapılması				
Öğle büfesi hazırlığının 166 dakikadan 120 dakikaya indirilmesi				
KÖK NEDEN ANALİZİ : Neden oluyor, sebep-sonuç ilişkisi, 5 neden analizi				
Problem	1. Sebep	2. Sebep	3. Sebep	4. Sebep
Büfe temizliğinde yetersiz kalınması	Görev Büfecide ancak büfeci yerinde yok	Malzeme tedariki için iç alanda	Malzeme tedariki toplam 170 dk sürmekte.	
	Kontrol mekanizması yeterli değil			
Büfe temizliğinin geç başlaması	Sabah kahvaltısı ile öğle yemeği arasındaki süre az	Geç kahvaltının 10-11:00 arasında yine aynı restoranda verilmesi		
		Konsept gereği daraltılmış olarak sunulması gereken geç kahvaltı büfesinin misafirin önünden daraltılmaması	Misafir şikayetleri olması	Misafire konsept bilgilendirilmesinin tam olarak yapılması

Tespit edilen problemleri çözmek ve süreci iyileştirmek için yapılan aksiyon planı sorumluları ve termin tarihleri Tablo.11’de yer almaktadır.

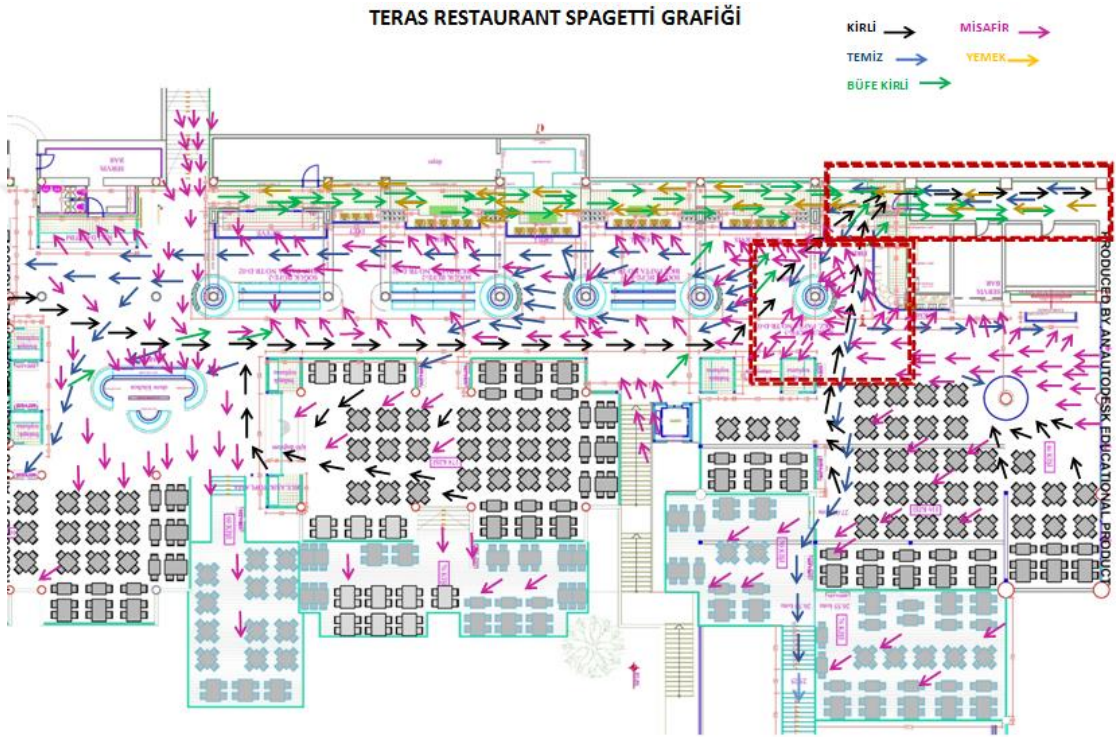
Tablo 11:Hazırlık Süreci Kaizeni Aksiyon Planı

ÖNLEMLER : Kök sebepleri ortadan kaldıracabilecek tedbirler, gelecekte nasıl yapmayı düşünüyoruz			
AKSİYON	SORUMLU	TARİH	DURUM
Tabak tedariki görevlendirilen büfe yardımcısı tarafından sürekli yapılacak.		15.05.2016	0
(Büfe destek sürecinde 120 dk olarak hesaplanmıştır.) Tabak tedariki dışındaki işler (toplam 50 dk) genel kontrol ve temizlikten sorumlu büfeci tarafından yapılacak. Bu eleman kalan zamanlarında büfede dökülen malzemelerin temizliğini yapacak ve SÜREKLİ KONTROL edecektir.		15.05.2016	0
Büfe öncesi hazırlık sürecinde tanımlandığı gibi iş adımları belli bir sıra ile gerçekleştirilecek ve kontrolü sağlanacaktır.		15.05.2016	0
Tabak arabalarının standardına(sayısı-tipi) karar verilecek.		15.05.2016	0
Büfe hazırlık süreç haritasının görselini oluşturarak personelin göreceği şekilde resimleyerek iş alanına asılacak		15.05.2016	0
Çizilen plan doğrultusunda kirli ve temiz hareketi için koridor genişletilecek,		15.05.2016	0
Mimari plan uygulandıktan sonra koridor ve alanlar işaretlenecek. Araba bekleme noktaları belirtilecek. Hijyen bölgesi tanımı yapılacak, temiz kirli araba bekleme alanları belirlenecek,		15.05.2016	0
Büfe alanı kontrol listesinin gözden geçirilerek iyileştirilmesi ve uygulanması; listede kontrol edilecek maddeler puanlanarak değerlendirme sonucu puan ile ifade edilecek.		15.03.2016	0
Spagatti grafiğindeki yoğunluğu dağıtmak amacıyla yeni büfe yerleşimi		15.05.2016	0
ÇALIŞILACAK KONULAR			
Geç kahvaltı kurallarının misafire açıklanarak uygulanması		15.03.2016	
Geç kahvaltının ayrı bir salonda yapılması		15.06.2016	
Büfe sonrası bulaşık yıkama operasyon sürecinin çalışılması		15.06.2016	
İZLEME: Sonuçlar ve süreç gözlemleri, standartlaştırma ve yayılım			
Büfe Açılış- Kapanış Kontrol Listesi Değerlendirme Puanı			
Toplam Büfe Hazırlık Süresi			

Aksiyon Planı doğrultusunda restoranın spagetti grafiği çizilmiş (Şekil.23) ve büfe alanlarının daraltan noktalar, kirli – temiz akışını zorlaştıran darboğazlar ortaya

ıkarılmıştır.Grafik doğrultusunda gelecek durumda restoranda yeni yerleşim düzeni yapılmıştır.Bazı koridorlar genişletilerek kirli akış yönleri belirlenmiş, yer işaretlemeleri yapılmış ve ayrıca personelin göreceği şekilde panolara grafiği asılmıştır.

şekil 23:Teras Restoranın Mevcut Durum Spagetti Grafiği



Büfecinin yaptığı işleri standartlaştırmak için büfe sırasında ve büfe öncesi hazırlık sırasında tüm işler tespit edişmiş bir öğünde ortamala bin sekiz yzkişi için bfeye hangi miktarlarda malzeme ve ilave yiyecekler(ketçap, mayonez, süt tozu, vb.) konulması gerektiği hesaplanmıştır (Tablo.12). Büfecinin yaptığı işlerin frekansları belirlenmiş ve verilere göre bfecinin standart işi belirlenerek ona göre sorumlutanmıştır. Böylelikle büfe hazırlık süreci için hazırlık süresi istenilen hedefe düşürülerek süreç iyileştirilmiştir.

Tablo 12:Büfecinin Yaptığı İşler

	Malzeme Tedariki	120 DK					YER	Teras Restoran	
	Genel Kontrol ve Temizlik	110 DK					SAYI	1800 Kişi	
İŞLEM SAYISI	BÜFECİNİN YAPTIĞI İŞLER	EKİPMAN	SAYI	BÜFE ÖNCESİ			BÜFE SUNUM		
				Adet	Tekrar	Süre (dk)	Adet	Tekrar	Süre (dk)
1	TEMİZLİK TOZ ALMA			yüzeysel temizlik		15			
	BÜFELERDE SUNUM SIRASI TEMİZLİĞİ						dökülenlerin silinmesi	10*6	60
2	ÇORBA BÜFESİ TABAK KASE	50%	900	300	300*1	6	600	100*6	24
	ÇORBA BÜFESİ TABAK ALTLIK	13 cm	900	300	300*1	6	600	300*2	12
3	SOĞUK BÜFE TABAK	21 cm	1800	600	300*2	12	1200	300*4	24
4	SICAK BÜFE TABAK	23 cm	1800	600	300*2	12	1200	300*4	24
5	TATLI TABAK	19 cm	1800	600	300*2	12	1200	300*4	24
6	EKMEK TABAĞI	19 cm	600	300	300*1	6	300	300*1	6
7	EKMEK TAHTASI, BIÇAK, PEÇETE, MAŞA HAZIRLIK					3			
8	ÇORBA KAŞIK		900	300	300*1		600	300*2	
	TATLI ÇATAL- BIÇAK-KAŞIK+ MAŞA KONTROL		2100	900	900*1	6	1200	300*4	15
9	BAHARAT BÜFE HAZIRLIK ÜRÜN TAKVİYESİ					5			
10	MEYVE SUYU BÜFE BARDAK	2 BÜFE- %50	900	500	250*2	18	400	200*2	12
11	MEYVE SUYU ÜRÜN TAKVİYESİ	2 BÜFE	6	3 ÇEŞİT ÜRÜN		16			
12	ÇOCUK BÜFESİ TABAK		600	300	300*1	6	300	300*1	6
	ÇOCUK BÜFESİ ÇATAL-KAŞIK		1200	600	600*1	6	600		3
13	ÇAY KAHVE BÜFE HAZIRLIK FİNCAN	2 BÜFE	900	500	250*2	18	400	200*2	12
14	ÇAY DEMLEME KAHVE MAKİNA ÜRÜN TAKVİYE	2 BÜFE		3çay +kahve +süttozu +çikolata		15			
15	KETÇAP- MAYONEZ+HARD AL BÜFE HAZIRLIĞI	2 BÜFE	1800	200+200 +200 PAKET		4	400+400+4 00	200*2	8
TOPLAM			166				230		

Servis İçecek Siparişi Alma ve Sunum Süreci: Süreçte kaizen uygulaması ile misafir geldikten sonra iki dakika içinde içecek siparişinin alınması, barda kominin bekleme süresinin yok edilmesi, içecek servisinin sipariş sonrasında dört dakikada yapılması hedeflenmiştir.

Tablo 13:İçecek Sipariş Alma Süreci Kazienİ

KAIZEN FORMU	KONU	İÇEÇEK SİPARİŞ ALMA SÜRECİ	DURUM KODLARI 4. TAMAMLANDI 3.STANDARTLAŞTIRMA 2. ÇÖZÜM UYGULAMADA 1. ÇALIŞILIYOR 0. BAŞLAMADI	
EKİP		TARİH 08.02.2016		
PROBLEM TANIMI: Niçin bu konudan bahsediyoruz, şirket performansına etkisi nedir, nasıl bir sıkıntı yaşanmaktadır, istenen duruma göre nasıl bir fark vardır.				
Misafir içecek servisinin geç gitmesi, garsonun değer yaratmayan iş sürelerinin uzun olması Yanlış içecek servisi yapılması Kokteyl lezzetin her seferinde aynı olmaması				
MEVCUT DURUM VE ANALİZ: Problemi parçala, ana unsurlar neler, problemle ilgili bulgular (ne, ne zaman, nerede), gözlem sonuçları				
Misafirlerin restorana aynı anda gelmesiyle 2. turlarda misafirin temizlenmemiş masalara oturması, Sipariş öncesi masa temizliği zorunluluğu, sipariş alma süresini arttırıyor. Garsonun görev alanında bulunmaması Servis bardan içeceklerin yavaş çıkışı, garsonun bar önünde 4 dk içecek beklemesi Misafirin bardan kendi içeceğini alması Siparişin yanlış alınması veya verilmesi				
HEDEF: Kesin, Ölçülebilir, Başarılabilir, Gerçekçi, Terminli				
Misafir geldikten sonra 2 dakika içinde içecek siparişinin alınması Barda kominin 4 dakika olan bekleme süresinin yok edilmesi İçecek servisinin sipariş sonrasında 4 dakikada yapılması				
KÖK NEDEN ANALİZİ : Neden oluyor, sebep-sonuç ilişkisi, 5 neden analizi				
Problem	1. seviye	2. seviye	3. seviye	4. seviye
Misafire içecek servisinin geç yapılması	Bardan içecek servisinin geç çıkması	Aynı anda fazla siparişin gelmesi	8 garson aynı anda talepte bulunabiliyor.	
		Barmen yerinde değil.	backgrounda malzeme almaya gitti.	Barda başka kimse yok.
		Dolum sürelerinin uzun olması	Uygun olmayan ekipman-çift el kullanamama	
	İçecek siparişinin geç alınması	2. turda masaların geç toplanması	Alanda sürekli eleman yok	Siparişi almaya gitti.
Kokteyllerde aynı lezzetin tutturulamaması	İçecek hazırlama reçetesinin olmaması			

Tespit edilen problemleri çözmek ve süreci iyileştirmek için yapılan aksiyon planı sorumluları ve termin tarihleri Tablo 14' de gösterilmiştir.

Tablo 14:İçecek Sipariş Alma Süreci Kazienî Aksiyon Planı

ÖNLEMLER : Kök sebepleri ortadan kaldırabilecek tedbirler, gelecekte nasıl yapmayı düşünüyoruz			
AKSİYON	SORUMLU	TARİH	DURUM
Garsonun sürekli alanda kalabilmesini sağlamak için kirli boşaltma elemanı ve içecek komisi uygulaması	Servis	15.03.2016	0
İçecek komisinin ve bölgelerinin belirlenmesi	Servis	15.05.2016	0
Masa numaralama sisteminin kurulması	Servis	15.05.2016	0
Barda çalışan personel sayısı 2 barmen ve 1 destek elemanı bulunacaktır. (Teras barda bulunan kısa ve uzun barda birer personelin sabit durması diğer 3. kişinin barlara malzeme, ekipmantedarığını sağlaması	Servis	15.05.2016	0
CaptainOrder formunun üzerine bölüm kodları yazılarak kullanımı standart hale getirilecek.	Servis	15.05.2016	0
Kirli boşaltma işleminin sabit bir personel tarafında yapılması ile servis elemanının masa toplamaya ayırdığı süre artırılabilecek ve böylelikle masalar daha hızlı toplanacak.	Servis	15.05.2016	0
Bar içerisinde kullanılan bira ve cola makinalarının tedarikçi firmalar ile görüşülerek bardak dolma süreleri daha kısa olan ve tek el kullanımını sağlayacak şekilde talep edilmesi.	Servis	15.05.2016	0
Servis edilen içeceklerin sunumunun standart hale getirilmesi sağlanacaktır. (Sunum şekli ve ölçüleri).	Servis /Kalite	15.03.2016	0
Öl ölçer aparat alınacak.			0
Servis barda servis sırasını karıştırmamak için Abiyer panosu kullanılacak. Captanorderlarservantlardaseffaf kutucuklarda toplanacak.	Servis	15.05.2016	0
Eğitim planlarına sipariş alma talimatı ve içecek sunum standartları konularının eklenmesi	Servis/İK	01.04.2016	0
Kontrol listesi revize edilecek.		15.03.2016	0
İZLEME : Sonuçlar ve süreç gözlemleri, standartlaştırma ve yayılım			
A3 sorumlusu her gün 1 alanda 5 masa ölçümü yapılarak kaydı tutacak. Kontrol Listesine ekleyecek			

Aksiyon Planları doğrultusunda tüm servis elemanlarının işlerinin standartlaştırılması sağlanmıştır. İşler standartlaştırıldıktan sonra, yapılan standart işler servis hizmetleri boyunca ölçülerek, adımlar tek tek belirlenmiş ve restoranda misafir sayısına bağlı olarak hangi alanda ve süreçte kaç kişinin çalışması gerektiğini hesaplamak üzere süre tabloları oluşturulmuştur.

- ***Kirli Toplama Süreci***

Süreçte kaizen uygulaması ile garsonun sekiz dakika kirli boşaltma için kaybettiği zamanı önleyerek çalışma alanında kalmasını sağlamak, kirlilerin dört kişilik masada seksen saniyede toplanması sağlamak hedeflenmiştir. Kirli toplama sürecinin Kaizen Formu Tablo.15’ gösterilmiştir. Kaizen çalışmasında problem tanımı, mevcut durum analizi, kök-neden analizi yapılmış ve hedef değerler belirlenmiştir.

Mevcut durum analizi sonucunda garsonun 8 dakika kirli boşaltma için kaybettiği zamanı önleyerek çalışma alanında kalmasını sağlamak ve kirlilerin 4 kişilik masada 80 saniyede toplanması sağlamak hedeflenmiştir.

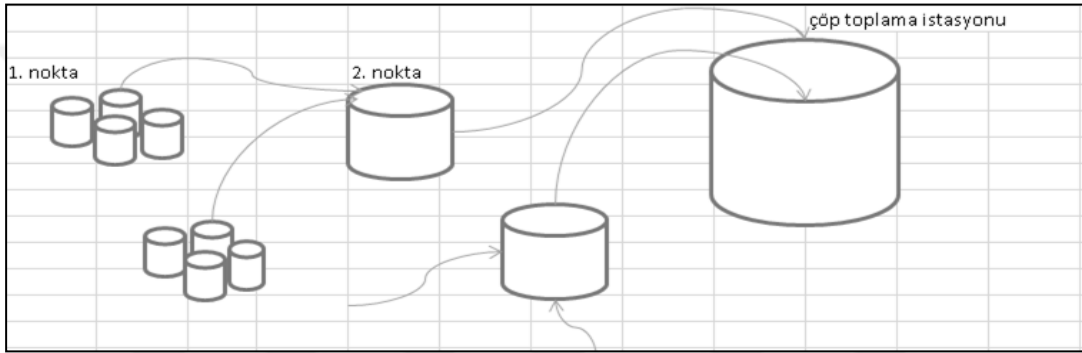
Problemleri ortadan kaldırmak için belirlenen hedefler doğrultusunda aksiyon planı yapılmış ve termin tarihleri belirlenerek sorumlular atanmıştır. Ayrıca süreci izlemek için izleme metrikleri de belirlenmiştir.

Tablo 15:Kirli Toplama Süreci Kazien Formu

KAIZEN FORMU	KONU	KİRLİ TOPLAMA SÜRECİ	SORUMLU	DURUM KODLARI 4. TAMAMLANDI 3.STANDARTLAŞTIRMA 2. ÇÖZÜM UYGULAMADA 1. ÇALIŞILIYOR 0. BAŞLAMADI
EKİP	TARİH	08.02.2016		
PROBLEM TANIMI: Niçin bu konudan bahsediyoruz, şirket performansına etkisi nedir, nasıl bir sıkıntı yaşanmaktadır, istenen duruma göre nasıl bir fark vardır.				
Boş toplama sürecinin uzun olması, biten boşalan kirlileri anında toplayabilmede yetersiz kalınması, Masanı yeni misafire hazırlanma süresinin uzun olması, zayıflar, kırılmalar, kayıpların fazla olması,				
MEVCUT DURUM VE ANALİZ: Problemi parçala, ana unsurlar neler, problemle ilgili bulgular (ne, ne zaman, nerede), gözlem sonuçları				
Boşları toplayan personel bulaşıkhanede kirli arabasını boşaltıyor, her araba için 8 dk görev alanı terki Bulaşıkhanede kirli boşaltmada kıyafeti kirleniyor ve bu şekilde restorana çıkıyor. Kirli arabaların misafirin görüş alanında tutulması, Arabalarda altta tabakları, üstte bardakları topluyoruz, kırılmalara sebep oluyor, Atık ayrımının sağlıklı yapılamaması, Temiz kirli alan, ekipman ayrımı sağlanamıyor.				
HEDEF: Kesin, Ölçülebilir, Başarılabilir, Gerçekçi, Terminli				
Garsonun 8 dakika kirli boşaltma için kaybettiği zamanı önleyerek çalışma alanında kalmasını sağlamak Kirlilerin 4 kişilik masada 80 saniyede toplanması sağlanacak.				
KÖK NEDEN ANALİZİ: Neden oluyor, sebep-sonuç ilişkisi, 5 neden analizi				
Boş toplama sürecinin uzun olması, Boş toplama işlemlerini standart hale getirememiş Bulaşıkhaneye mesafesinin uzun olması		Kirli bardakların uygun arabalarla taşınmaması Boş toplama istasyonunda aşırı yoğunluk olması Bulaşıkhaneye kirli boşaltma alanının çok yoğun		
ÖNLEMLER : Kök sebepleri ortadan kaldıracabilecek tedbirler, gelecekte nasıl yapmayı düşünüyoruz				
AKSİYON	SORUMLU	TARİH	DURUM	
Boş toplama istasyonu çizilen yerleşim planına göre revize edilecek		01.05.2016	0	
Bardaklar boş istasyondan basket içine yerleştirilerek bulaşık makinesine girmeye hazır halde taşınacak.		01.05.2016	0	
Temiz ve kirli ayrımı şeritler ile belirtilecek.		01.03.2016	0	
Kirli ve temiz akışlarını ayırmak ve akışın hızla devamını sağlamak üzere bulaşıkhaneye yeni proje kapsamında yeniden dizayn edilecek		01.05.2016	0	
Bulaşıkhaneye gelen boşlar sadece boşaltmadan sorumlu personel tarafından yapılacak ve kominin zaman kaybı en aza indirgenecek.		01.05.2016	1	
Kirli toplama metodu standardize edilecek.			4	
Kirli toplama metodu eğitimleri yapılacak.		15.02.2016-		
Restaurant ve Bulaşıkhaneye Vukuat Formu hazırlanacak ve uygulamaya konulacak.		15.02.2016	1	
Çatal, kaşık ve bıçaklar restauranttan ayrı toplanacak.				
Atık kutuları tedariki ve istasyonlara yerleştirilmesi,		15.03.2016	0	
İZLEME : Sonuçlar ve süreç gözlemleri, standartlaştırma ve yayılım				
Restaurant ve Bulaşıkhaneye Vukuat Formu				
A la Carte Restaurantlarda yayılım				

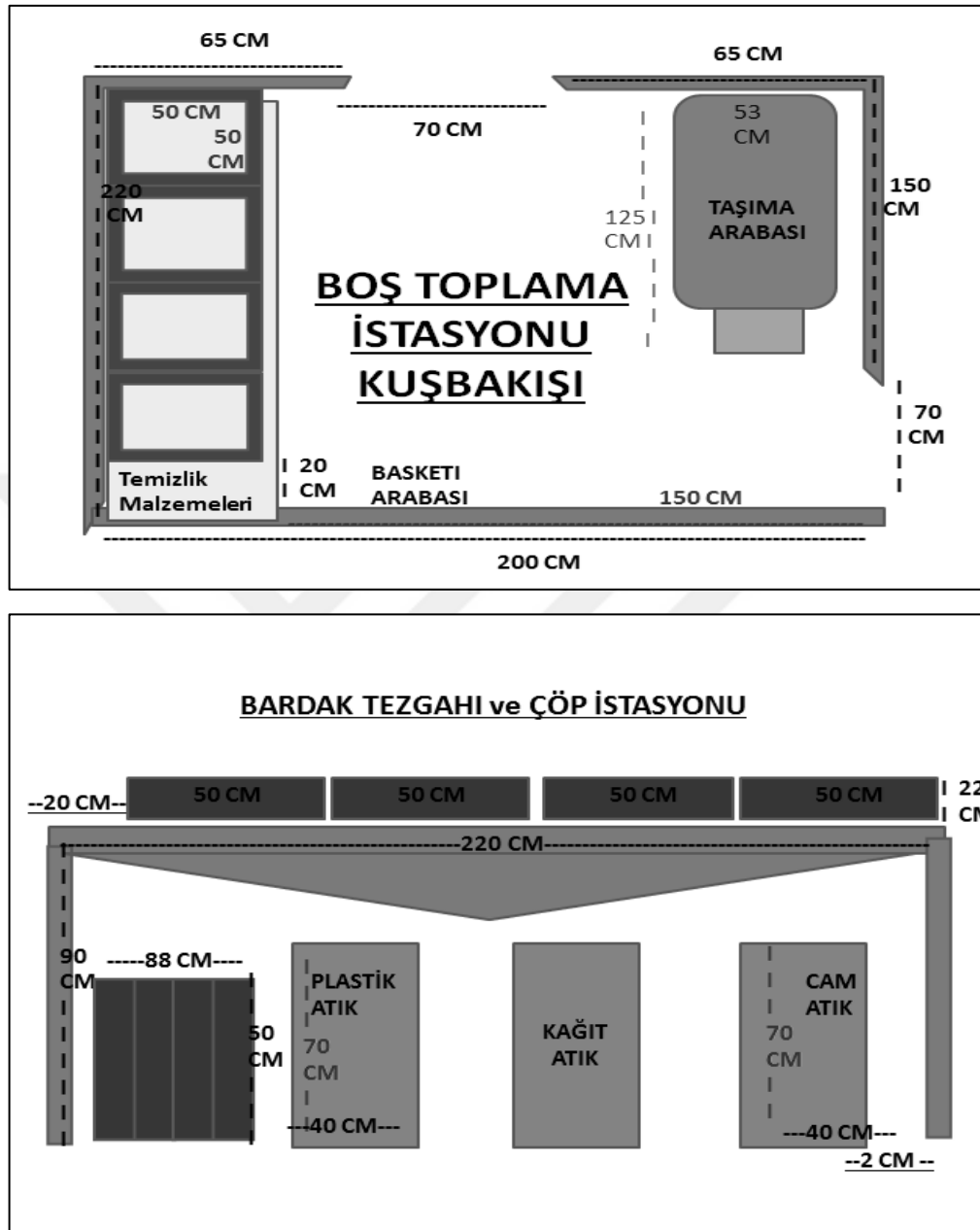
Aksiyon planları doğrultusunda çöplerin birikimi önlemek için küçük miktarlarda toplanarak bir merkez atık istasyonunda biriktirilmesi sağlanmıştır (Şekil.24). Merkez atık istasyonları boş toplama istasyonlarıdır ve boş toplama istasyonlarının cam, kâğıt, metal, plastik ve organik atık ayrımı olacak şekilde, tabak bardak kirli sepetlerini her seferinde belli yerlerine koymak için standart şekilleri belirlenmiştir. Kirli toplama araçlarının, kirli sepetlerinin, sepet arabasının da ölçümleri yapılmış ve boş toplama istasyonları bu ölçümlere göre tasarlanmıştır.

Şekil 24:Çöp Toplama İstasyonu



Servis elemanları masadan kirlileri hangi sürede nasıl toplayacak standartlaştırmak için toplama metodu geliştirilmiştir. Kirlileri topladıktan sonra servis elemanı bulaşikhane alanlarında hangi noktaya kadar kirli arabaları ile kirlilerini getirecek, buradan sonra kim kirlileri boşaltacak, atık ayrışımını kim yapacak belirlenmiştir. Kirli toplama araçlarının ölçümleri ve boş toplama istasyonlarının tasarımı ise Şekil.25’ de gösterilmiştir.

Şekil 25:Boş Toplama İstasyonu için Ölçümler ve Tasarımı



Bulaşık Yıkama Süreci: Süreçte kaizen uygulaması makine arıza oranını yarıya indirerek servise iyi temizlenmemiş, ıslak malzemelerin restorana çıkışı engellenmiştir. Bulaşık makineleri duruşlarını kayıt altına almak ve bu kayıtların analizini yaparak bulaşık makinesinin arızalarının giderilmesini, bakımlarının yapılmasını sağlamak amaçlanmıştır.

Tablo 16:Bulaşık Yıkama Süreci Kazien Formu

KAIZEN FORMU		KONU	Bulaşık Makinesi Arızaları		DURUM KODLARI 4. TAMAMLANDI 3.STANDARTLAŞTIRMA 2. ÇÖZÜM UYGULAMADA 1. ÇALIŞILIYO R 0. BAŞLAMADI
EKİP		TARİH	08.02.2016		
PROBLEM TANIMI : Niçin bu konudan bahsediyoruz, şirket performansına etkisi nedir, nasıl bir sıkıntı yaşanmaktadır, istenen duruma göre nasıl bir fark vardır.					
Bulaşık Makinelerinin çok sık arıza yapması, bunun sonucunda temiz malzemelerin gecikmesi, kirli ve ıslak çıkması, restorana kirli verilmesi.					
Müşteri şikâyetleri içinde tabak ve bardakların temizliği de şikâyet konusudur.					
MEVCUT DURUM VE ANALİZ: Problemi parçala, ana unsurlar neler, problemle ilgili bulgular (ne, ne zaman, nerede), gözlem sonuçları					
Makine arızaları ve bulaşık yıkama hataları ile ilgili kayıt tutulmamaktadır. Tahmini olarak her gün küçük ya da büyük arıza olmaktadır Bunların bazılarını gidermek birkaç saat hatta gün sürebilmektedir Bulaşık makinelerinden biri 20 yıllık, diğeri ise 7-8 yıllıktır.					
HEDEF: Kesin, Ölçülebilir, Başarılabilir, Gerçekçi, Terminli					
1. Bulaşık makineleri duruş kayıplarını kayıt altına almak 2. Teras Restoran bulaşık makinesi arıza oranının %50 azaltmak 3. Kirli ve ıslak malzemenin restorana çıkışını engellemek					
KÖK NEDEN ANALİZİ : Neden oluyor, sebep-sonuç ilişkisi, 5 neden analizi					
PROBLEM	1. SEVİYE	2. SEVİYE	3. SEVİYE	4. SEVİYE	
Makinelerin sık arıza yapması	Periyodik bakımların zamanında yapılmaması	Yetkin servis personeli sayısı az			
	Kullanım hatası	Kullanıcı eğitim almamış	Ehliyeti olmayan kişilerin kullanması		
	Nozzle/palet kırılması	Makine içine düşen malzemeler	Geçici eleman veya eleman kaydırma		
			İyi yerleştirilmemiş	Hatalı basket kullanımı	
			Basınç fazla	Süzgeçler tıkalı	
Arıza gidermenin uzun sürmesi	Yedek parçası yok	Yedek parça tedariki uzun sürüyor	Stokta bulundurulmuyor		
Tabak ve bardakların ıslak, kirli çıkması	Yıkama ve durulama sıcaklığı yetersiz	Ayar hatası	Doğru değerler standartlaştırılmamış		
		Konveyör hızı arttırılmış	Servise malzeme yetiştirmek		
		Rezistans arızası	Rezistans ıslanıyor	Koruyucu yok	
	Hatalı kimyasal kullanılması	Kimyasalların yanlış yerleştirilmesi	Görsel işaretleme yok		
	Deterjanı yeterli almıyor	Deterjan borusunun tıkanması	Düzenli temizlik yapılmıyor		
		Deterjan pompa arızası			

Kök neden analizlerinde makinelerin yanlış kullanıldığı, yetkili elemanların makineleri kullanmadığı, yoğunluktan dolayı geçici elemanların da bu işi yaptıkları ve işi bilmedikleri için arızalara sebep oldukları ve sepetlerin hatalı kullanıldıkları tespit edilmiştir. Yaşanan problemlerin çoğunun sebebinin personelin eğitimsiz olmasında kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Tespit edilen problemleri çözmek ve süreci iyileştirmek için yapılan aksiyon planı sorumluları ve termin tarihleri Tablo.17’de gösterilmiştir. Aksiyon planları doğrultusunda makineler revize edildikten ve eksiklikleri giderildikten sonra personele hem teknik olarak hem de kimyasal kullanımı hakkında eğitimler verilmiştir. Makinelerin arızaları “Makine Arıza Duruş Formu” ile kayıt altına alınarak analizi yapılmıştır. Yaşanan bir arızanın asıl sebebi bulunup sorun giderilerek bir daha yaşanmaması sağlanmıştır. Makinelerin doğru kullanılması için makine ayarları, kullanılan kimyasallar için standart tablolar hazırlanarak alana asılmıştır. Bulaşık makineleri her gün kontrol formu ile kontrol edilmiştir. Ehliyeti olmayan kişilerin makineleri kullanması engellenmiştir. Ayrıca yedek parçaların depoda bulunması için gerekli satın almalar yapılmıştır.

Tablo 17:Bulaşık Yıkama Süreci Kaizeni Aksiyon Planı

ÖNLEMLER: Kök sebepleri ortadan kaldırabilecek tedbirler, gelecekte nasıl yapmayı düşünüyoruz			
AKSİYON	SORUMLU	TARİH	DURUM
1. Makine duruş formu hazırlanacak		31.03.2016	4
2. Her makine için tüm arıza ve diğer duruşlar kayda alınacak		31.03.2016	1
3. Haftalık olarak duruş ve arızalar analiz edilecek, raporlanacak		31.03.2016	0
4. Makineler revizyona alınacak, tüm eksikler giderilecek, gerekirse yeni makine için fizibilite yapılacak		31.03.2016	0
5. Makinelerin periyodik bakımları aksatılmadan yapılacak ve takibi yapılacak		31.03.2016	0
6. Bulaşık makinesi kullanımı ile ilgili teknik personeline eğitim verilecek		31.03.2016	0
7. Kritik yedek parçalar belirlenerek depoda bulunması sağlanacak		31.03.2016	0
8. Makineyi kullanan personele mesleki ve işbaşı olarak eğitim verilecek		31.03.2016	0
9. Bulaşık Yıkama Kontrol Formu ile kontrol edilecek (her gün)		31.03.2016	0
10. Makine ayarları, kullanılan kimyasallar için standart tablolar hazırlanarak alana asılacak		31.03.2016	0
11. Restorandan dönen iyi temizlenmemiş malzemeler rafta toplanacak, yıkanmadan önce sayılacak ve kaydedilecek		31.03.2016	0
12. Kullanıcı eğitiminden sonra sahse özel ehliyet verilmesi,		31.03.2016	0
13. Ehliyeti olmayan kişilerin kesinlikle kullanımının engellenmesi		31.03.2016	0
İZLEME: Sonuçlar ve süreç gözlemleri, standartlaştırma ve yayılım			
Bulaşık Makinesi Arıza Oranı			
Kirli Çıkış Adeti			
Kontrol Formu Uygunsuzluk Adedi			

4.2.3 Yayılım Fazı

Yayılım fazında seçilen alanda alınan eğitimlerin uygulanması ve çalışma alanı organizasyonu yapılmıştır. Bir önceki aşamada alınan eğitimler doğrultusunda yapılan kaizenlerin sonuçlarının operasyonda uygulanması, tüm işlerin iyileştirilmiş şekilde standartlaştırılması, çalışma alanlarında tüm standart işlerin uygulanması hedeflenmiştir. Yayılım fazında gelecek durumlar uygulanırken 5S projesi de

yapılmış, servis sürecinde süre tablosu uygulanmış ve görsel yönetime çok fazla yer verilmiştir.

Ana restoranda daha önce spaghetti diyagramında da görüldüğü üzere koridorların dar olması(dar boğazlar), büfelerini önünde uzun kuyrukların olması, koridor yerleşiminden dolayı kırılmaların olması, kirli ve temiz akış yönünü belli olmaması gibi tüm süreçlerde israflara ve misafir memnuniyetsizliğine yol açan teras yerleşimi Şekil.27’ deki gibi revize edilmiş ve operasyonda bu şekilde yerleşim düzeni sağlanarak uygulanmıştır.

Yeni tasarımda Çorba büfesini Efes Restorana inen merdiven yanı büfelerin olduğu sunum alanına almak, soğuk büfeleri girişten sona doğru ötelemek, fazla talep gören ve ya az talep gören yemeklerin sunum yerlerini yoğunluk doğrultusunda düzenlemek mutfak koridor ve giriş kapısı genişletmek hedeflenmiştir.

Şekil 26:Ana (Teras) Restoran Yeni Tasarım (Gelecek Durum)



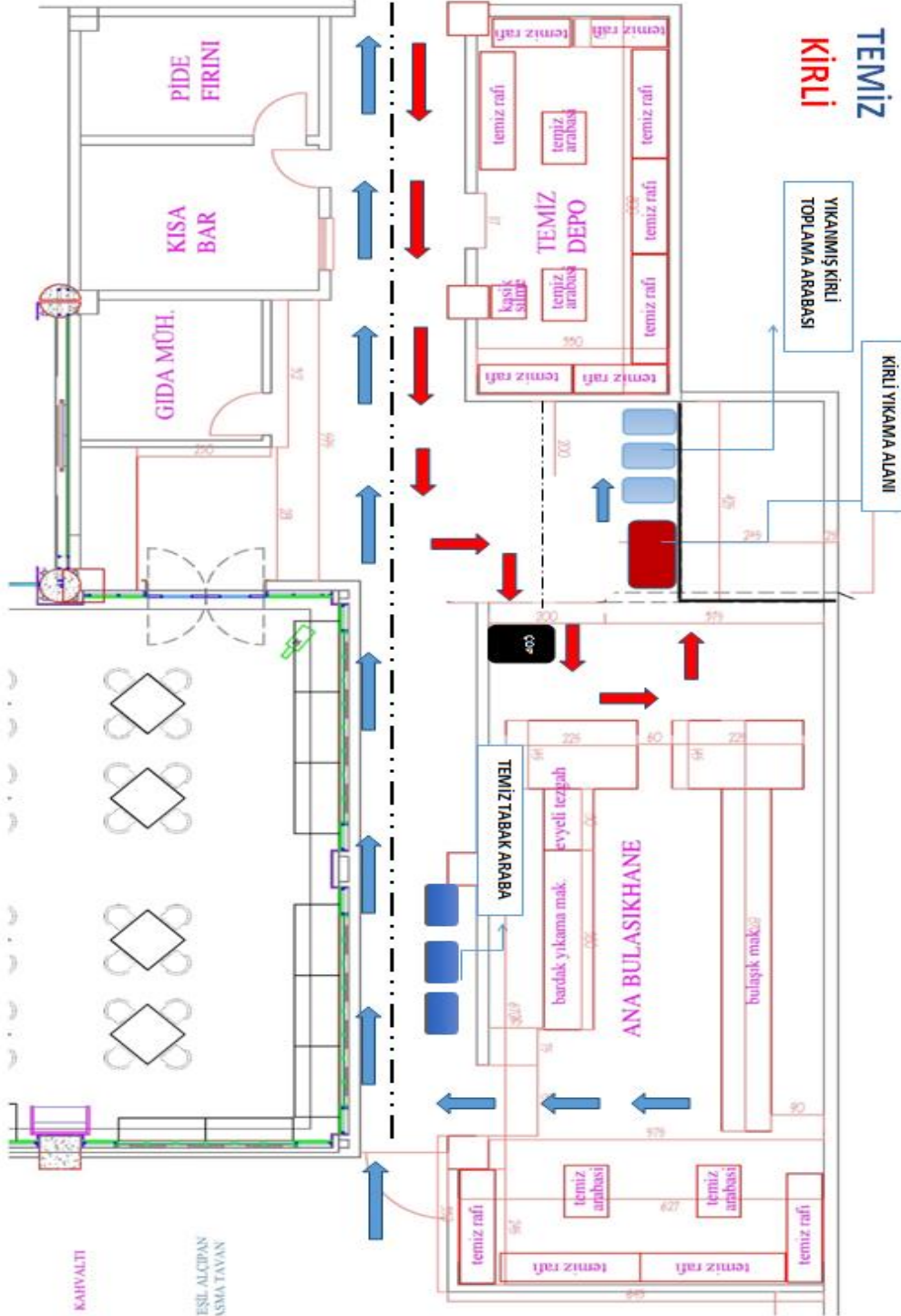
Yeni tasarımla birlikte büfe önlerinde kuyruklar engellenmiş, dar boğazlar giderilmiş, kirli temiz akış yönleri belirlendiği için kirli ve temiz aynı yerden taşınması

engellenmiş, misafir ve personel için daha geniş daha kolay hareket edebileceği alan sağlanmış, koridor trafiğindeki daralmalar ve karşı karşıya gelmeleri nedeniyle malzeme temininde gecikmeler ve zorluklar en az seviye düşürülmüş, yine koridor trafiği sebebi ile meydana gelen kırılmalarda önlenmiştir.

Misafirler varken operasyonda, restoran hazırlık sürecinde, sipariş alma sürecinde sorunlara yol açan kirli toplama alanları, boş istasyonları yerleri belirlenmiş ve yeni restoran düzenine göre kirli temiz akış yönü belirlenerek işaretlemeler yapılmıştır (Şekil.27). Mimari plan uygulanması için kış mevsiminde hizmete kapatılarak restoranda tadilat başlamış ve gerekli tüm işlemler yapılarak restoran tasarıma uygun hale getirilmiştir. Koridor ve alanlar kirli temiz akış yönünü belirtecek şekilde işaretlenmiştir ve bulaşıkhaneye araba bekleme noktaları belirtilmiştir. Ayrıca hijyen bölgesi tanımı yapılmış ve, temiz kirli araba bekleme alanları belirlenmiştir.

Bulaşık yıkama alanında ekstra bir personel tüm kirli aktarımlarını yapmakla görevlendirilmiştir böylelikle servis personeli o alan girmek zorunda kalmamıştır. Boşları toplayan servis personeli bulaşıkhanede kirli arabasını boşaltırken, her araba için 8 dakika görev alanından ayrılmak zorunda kalıyordu ve bulaşıkhanede kirli boşaltmada kıyafeti kirleniyor ve bu şekilde restorana çıkıyordu. Bulaşık yıkama alanındaki görevli personel artık bu işi yapacağı için hem buradaki servis personelinin asıl yapması gereken işten çalınan süre israfı giderilmiş olacak hem de daha temiz bir şekilde misafire hizmet sunabilmesi sağlanmıştır.

Şekil 27: Ana Restoran Akış Yönü İçin Yeni Tasarım (Gelecek Durum)



Boş toplama istasyonlarının cam, kâğıt, metal, plastik ve organik atık ayrımı olacak şekilde ve tabak bardak kirli sepetlerini her seferinde belli yerlerine koymak için standart şekilleri daha önce ölçümlere göre çizimi yapılmıştı. Restoran içinde prototip yapılarak boş toplama istasyonu simüle edilmiştir. Ölçümler ile veriler elde edilmiş ve tasarımı incelenmiştir. Bu doğrultuda sayısının yeterliliği tartışılmıştır. Kapasiteye göre eksik kalan ya da postada uygun yerde bulunmayan istasyonlar üzerine yeniden çalışılmıştır. Daha sonra tasarıma göre Şekil.28’de görülen eski istasyonlar yıkılmış ve yeni istasyonlar yapılmıştır.

Şekil.29’ da yeni boş toplama istasyonlarında personelin atıkları atabileceği renklerle belirtilmiş ve çöp kovaları, kirli bardak ve tabak sepetlerini koyabileceği kirli arabalarını durduracakları yerler net bir şekilde belirlemiştir. Böylelikle personel bu alanda zaman kaybetmeden işlerini yapabilmiş ve çalışma alanı standartlaştırıldığı için de hataya sebep olacak bir durumla karşılaşmamıştır. Ayrıca kirli arabaların misafirin görüş alanında tutulması da önlenmiştir.

Şekil 28: Boş İstasyonlarının Eski Görüntüsü



Şekil 29:Boş İstasyonlarının Yeni Görüntüsü



Bulaşık yıkama süreci iyileştirme çalışmaları doğrultusunda ilk olarak oteldeki aktif olarak kullanılan endüstriyel tip makinelerin durumları analiz edilmiştir (Tablo.18).Tüm bakımları yapılarak arızaları giderilmiş yeni makine alım gerektiren durumlarda üst yönetime bildirilmiştir. Tüm bu yapılan işlemler kayıt altına alınmış ve makinelerin her birine sorumlu atanarak makine kullanım ehliyetine sahip kişiler

tarafından kullanılması sağlanmış ve kontrol yetkisi ve sorumluluk ehliyet sahibi olan kişilere verilmiştir.

Tablo 18: Otelde Kullanılan Bulaşık Makinelerin Durumları

SIRA NO	BÖLÜM	YAŞI	DURUMU	SONUÇ
1	Ana Mutfak	31.07.2008	Ön-orta-arka perdeleri aşınmış.palet değişimi kapaklarının bakıma ihtiyacı var.	BAKIM/ ONARIM
2	Ana Mutfak		Ön-orta-arka perdeleri aşınmış.iç fıskiyelerinin değişmesi gerekiyor.	YENİ MAKİNA
3	Efes Mutfak		Performansı yok denecek kadar az	YENİ MAKİNA
4	Efes Mutfak	18.12.2013	Bakım gerekiyor.(şu anda panoromada) yıkaması zayıf.hijyenik değil.	BAKIM/ ONARIM
5	Pool Snack	01.07.2011	Aktif	BAKIM
6	Panaroma	07.07.2006	Kısa devre sonucu 2016 yaz sezonunda bütün elektrik motor aksamı yandı.	YENİ MAKİNA
7	Plaj Bar Mutfak	01.07.2016	Aktif	BAKIM
8	Marina Mutfak	01.07.2011	Kapasite küçük.verim yetersiz-ihtiyaca cevap veremiyor.2000'lik makina gerekiyor.	YENİ MAKİNA
9	Personel Alan	01.07.2011	Aktif	BAKIM
10	Sunset Bar		Aktif	BAKIM
11	Beach Bar		Aktif	BAKIM
12	Marina Bar		Aktif	BAKIM
13	Efe Bar		Aktif	BAKIM
14	Panaroma		Aktif	BAKIM
15	Yelken Bar		Aktif	BAKIM

Bulaşık makineleri duruşlarını kayıt altına almak ve kayıtların analizini yapmak, bulaşık makinesinin arızalarının giderilmesini, bakımlarının yapılmasını sağlamak için Bulaşık ve Mutfak Hijyeni Kontrol Formu (Tablo.19) oluşturulmuş ve makinelerin düzenli olarak kontrolü yapılmıştır. Ayrıca makine duruşları da formda

Acil Çağrı Nedenleri başlığı altında kayıt altına alınarak analizi yapılmış ve sürekli tekrar eden sorunların kökten çözülmüştür.

Tablo 19:Bulaşık ve Mutfak Hijyeni Kontrol Formu

TARİH: 03.11.2015		No: 150065	
BULAŞIK MAKİNESİ VE MUTFAK HİJYENİ KONTROL FORMU			
Makine 1(M1)	Plaj bar mtf. 1000	Makine 5(M5)	Ana mutfak 5200
Makine 2(M2)	Efes 500	Makine 6(M6)	Marina 1000
Makine 3(M3)	Efes 2000	Makine 7(M7)	Panorama 2000
Makine 4(M4)	Ana mutfak 2000	Makine 8(M8)	Pool snack 1000
Makine 9(M9)	Personel 1000	Mutfak 1(Mtf. 1)	Ana mutfak
Mutfak 2(Mtf. 2)	Personel	Mutfak 3(Mtf. 3)	Pool snack
Acil çağrı nedenleri ☒		Otomatik bulaşık yıkama	
Dozaj sistemi hatası ☐	Bulaşık makinesi hatası ☒	M1	M2
Hasarlı ekipman/malzeme ☐	Su kalitesi ☐	M3	M4
Uygulama hatası ☐	Su basıncı ☐	M5	M6
Yanlış/eksik dozaj ☐	Tesisat hatası/yetersiz ☐	M7	M8
Programlara uymama ☐	 ☐	M9	
Ekipman malzeme takibi ☐	Acil çağrı eğitimi verilmiş ☐		
sistemleri		12	
Sumasprey ☐	DoFM ☐	Yıkama tankı su sıcaklığı normal ☐	Yıkama suyu sıcaklığı (55-65 °C) ☒
K1000/QFM ☐	Sumaport ☐	Yıkama suyu basıncı ☐	Filtreler yerinde ve temiz ☐
		Perdeler doğru takılmış ve temiz ☐	
Mutfak hijyeni kontrolleri		13	
Diversey bilgilendirme stikerleri var ☒	Mtf.1 ☒	Mtf.2 ☒	Mtf.3 ☒
Kimyasal ürün stoklama koşulları uygun ☐			
Ağır yağ/fırın temizliği yapılıyor ☐			
Dezenfektanlı sıvı sabun kullanılıyor ☐			
Kişisel hijyen ürünleri kullanılıyor ☐			
Kağıt temizlik ürünleri kullanılıyor ☐			
Yüzey dezenfeksiyon ürünü kullanılıyor ☐			
Sebze dezenfeksiyonu yapılıyor ☒			
Hijyen planları var ☒			
Değerlendirmeler ve Notlar		14	
*Dozaj pompaları rutin kontrolü yapıldı. *5000'lik makine devamlı durulama yaptığı için su tüketimi fazladır, deterjan dozaj ayarı normaldir fakat fazla su alınmadan dolayı problem olabilir, deterjanla ilgili değildir. *Makinenin perdeleri çıkarılmıştır, bilgilendirildi.		Basket veya konveyör hızı ☐	
		Gider boruları yerinde ve açık sızıntı yok ☐	
		Durulama kolları ☐	
		Durulama su sıcaklığı normal (80 - 85 °C) ☐	
		Durulama su basıncı normal ☐	
		Durulama sıvısı çalışıyor ☐	
		Kurutma fan sıcaklığı normal (70 °C) ☐	
		Malzemeler temiz ve lekesiz ☐	
		Malzemeler kuru çıkıyor ☐	
		Kirli-lekeleli malzemelerin bastırılması ☐	
		Makine içi temizliği ☐	
		Makine içi kireçlenme ☐	
		Diversey dozaj sistemleri ☐	
		Dozaj sistemleri çalışır durumda ☐	
		Dozaj sistemleri temiz ☐	
		Hortum-ürün bağlantıları doğru ☐	
		Bidonlarda yeterince ürün var ☐	
		Ölçüm ve testler	
		Su sertliği(fH) ☐	
		Yıkama soğutma pH ☐	
		Nişasta kalıntısı ☐	
		Bakiye alkalinite ☐	
		Başarılı İşlem Sayısı: 1 0 28 26 26 0 0 0 0	
		Başarı Yüzdesi: 3% 0% ### 81% 81% 0% 0% 0% 0%	
		Toplam İşlem Sayısı: 32	
Denetim yapanın adı-soyadı ve imzası		STW Şefinin adı-soyadı ve imzası	

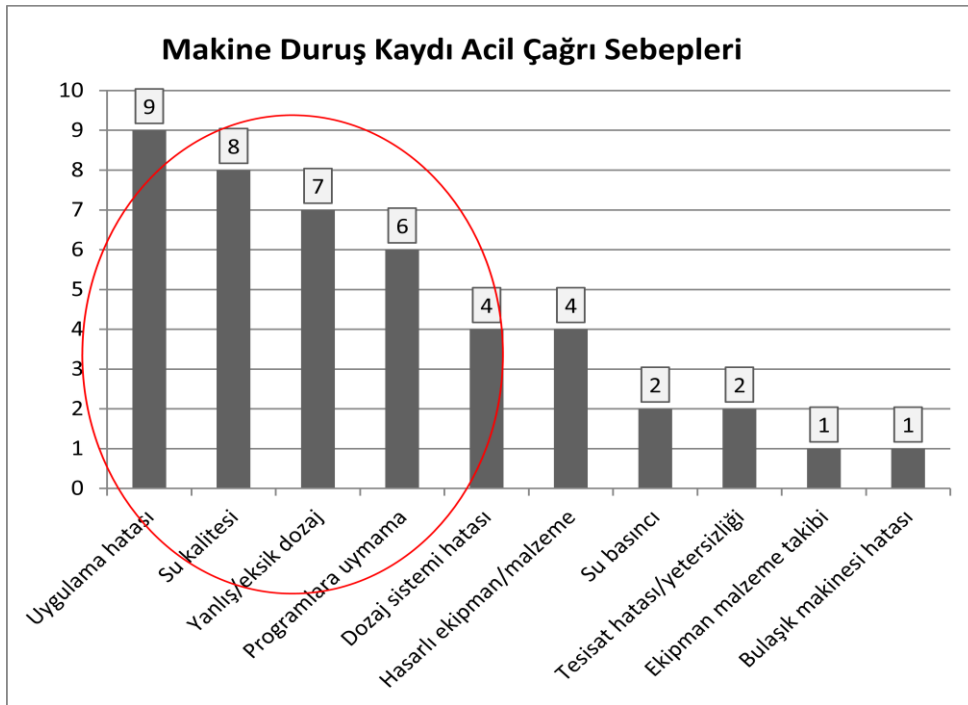
Makine duruşları ve sebepleri kayıt altına alındıktan sonra analizi doğrultusunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır (Tablo.20). Tablo görüldüğü gibi kırmızı renkle görülen olaylarda makine duruş sorunları bakım veya montaj ile giderilmediği için arızaya yol açmıştır ve bu olaylarda makineler belli bir süre aktif olmamıştır. Bu durum otelde misafir varken çok büyük sorunlara yol açmaktadır.

Tablo 20: Makine Duruş Kaydı Tablosu

Makine Duruş Kaydı					
Makine Duruş Kaydı Acil Çağrı Sebepleri	Sayısı	Arıza	Bakım	Montaj	Çalışır Durumda
Uygulama hatası	9	2	4	3	7
Su kalitesi	8	2	4	0	6
Yanlış/eksik dozaj	7	0	6	1	7
Programlara uymama	6	0	6	0	5
Dozaj sistemi hatası	4	1	1	2	3
Hasarlı ekipman/malzeme	4	0	4	0	4
Su basıncı	2	0	2	0	2
Tesisat hatası/yetersizliği	2	1	1	0	1
Ekipman malzeme takibi	1	0	0	1	1
Bulaşık makinesi hatası	1	0	0	1	1

“Makine Duruş Kaydı” acil çağrı sebepleri verileri Pareto analizi yapıldığında makine durmasının birinci sebebi uygulama hatası olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonra su kalitesi, yanlış/eksik dozaj, programlara uymama ve dozaj sistemi hatası ilk sıralarda yer almıştır(Şekil.30).

Şekil 30: Makine Duruş kaydı Acil Çağrı Sebepleri Pareto Analizi



Pareto analizi değerlendirildiğinde sebeplerinin çoğunun personel hatasında yani personelin bilgi eksikliği ya da kurallara uymamasından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple ilk olarak bulaşık makinesi kullanımı ile makineyi kullanan teknik personele mesleki ve işbaşı olarak eğitim eğitimler verilmiş ve eğitimler belli bir program dâhilinde devam ettirilmiş, makine ayarları, kullanılan kimyasallar için standart tablolar hazırlanarak alana asılmış ve kullanıcı eğitiminden sonra şahsa özel ehliyet verilmiş, ehliyeti olmayan kişilerin kesinlikle kullanımı engellenmiştir. Ayrıca en çok duruşlara sebep olan su kalitesi sorunu için de teknik servis birimi ile görüşülmüş ve su sertlik derecesinin standart değerleri belirlenerek bu seviyede kalınması ve takibini yapılması sağlanmıştır.

5S ile Depoların Düzenlenmesi

Restorandaki tüm depolarda 5SProjesi başlatılmış proje dâhilinde ekipler kurulmuş ve her bir 5S adımı için termin tarihleri belirlenmiştir. Proje başladıktan sonra her ay düzenli olarak ölçme tabanlı başarı değerlendirme sistemiği uygulanmıştır (Tablo.21). Her ay yapılan periyodik denetlemeler sonucunda başarı puanı belirlenmiş ve başarı durumunda ilgili birime tören ile bayrak verilmiştir.

Tablo 21: Depolardaki 5S Uygulamaları Aylık Denetim Raporu Örneği

DENETİM #	4	DENETİM ALANI	Restaurant Depoları	TARİH	23/06/2017	DENETİMİ YAPAN	Yalın Yönetim Uzmanı Esra Yeşilbaş
En Son Yapılan Denetim Tarihi 29/05/2017 En Son Yapılan Denetim Puanı 2,74 Bir Sonraki Denetim Tarihi 08/2017							
0 Hiç Çaba Yok		1 Çok Az Çaba		2 Az Çaba		3 Ortalama (Minimum Kabul Edilebilir Değer)	
						4 Ortalamanın Üstünde	
						5 Mükemmel Sonuç	
5S DENETİM							
		Aayıklama		Düzenleme		Temizlik	
		Süreklilik		Disiplin			
Ortalama Puan	3,60	4,05	3,32	3,30	3,56	3,75	
5S							
No		Aayıklama		Score			
				Teras Restaurant	Linen Depo	Panorama	Beach
Aayıklama	1	Bölgede sadece gerekli ekipman mevcut. Eski, bozuk veya gereksiz ekipman alanın dışındadır veya kaldırılmak üzere kırmızı etiketlidir.		5	5	4	4
	2	Bölgede sadece gerekli araçlar mevcuttur. Gerekli olmayan araçlar alan dışındadır veya kaldırılmak üzere kırmızı etiketlidir.		4	4	5	4
	3	Bölgede sadece gerekli mobilya mevcut. Eski, bozuk veya gereksiz çalışma tezgahları,		4	4	4	4
	5	Bölgede sadece gerekli kağıt bulunmaktadır. Eski veya gereksiz notlar, talimatlar,		3	4	3	4
	6	Ayakta durma ve yürüyüş alanlarında tehlikeye yol açacak tüm elektrik kabloları ve ekipman kabloları gibi tehlikeli şeyler bulunmamaktadır		4	5	4	3
	"AYIKLAMA" TOPLAM PUANI			4,0	4,4	4,0	3,8
Düzenleme	1	Ekipman/makina açıkça tanımlanmış (isimli, numaralı, kodlu vb.) ve doğru bir yere yerleştirilmiştir. Kritik kontrol (bakım) noktaları açıkça		4	3	3	3
	2	Çöp kutuları, kutular, aletler vb. için yerler açıkça işaretlerle veya işaretli / bantlanmış çizgilerle tanımlanmış, konumları düzgün şekilde etiketlenmiştir ve yok olan araçları belirlemek için bir sistem (gölge tahtası, vb.) mevcut.		3	4	4	3
	3	Evrak(form, liste,...) düzgün şekilde etiketlenmiştir ve çalışma yüzeylerinden uzakta olan açıkça tanımlanmış bir yere sahiptir.		3	4	3	2
	4	Yangın söndürücüler ve diğer acil durum ekipmanı göze çarpmaktadır ve engellenmemiştir.		3	3	4	3
	5	Zeminler açıkça işaretlenmiştir; Forklift şeritleri, çıkışlar, tehlikeli alanlar, çıkış yolları, yürüyüş yolları, koridorlar vb. tümü görünür çizgilerle (zemin		3	3	4	2
	6	İzin verilen min ve max stok miktarları belirli mi?		3	4	3	3
	7	Acil durumlarda, işyeri yerleşimi Kolay Ulaşım Çıkış' a uygundur. Acil çıkış güzergahı herkesin görmesi için belirgindir.		4	4	4	4
"DÜZENLEME" TOPLAM PUANI			3,29	3,57	3,57	2,86	
Temizlik	1	Tüm araçlar temiz ve iyi çalışır durumdadır. Mümkün olduğunda, araçlar temiz tutulması ve hasar görmemesi için depolanmıştır.		3	3	4	3
	2	Zeminlerde kir, artık, yağ, parçalar, boş kutular vb. bulunmamaktadır ve varsa tüm kanalizasyon kanalları hasarsız, kirden ve tıkanmalardan		3	4	4	2
	3	Tüm temizlik elemanları düzgün bir şekilde depolanmış ve gerektiğinde kolaylıkla kullanılabilir durumdadır.		3	3	4	3
	4	Tüm ekipman güvenliği ile ilgili uyarılar, işaretler, etiketler, zemin çizgileri temiz, okunması kolay, hasar görmemiş ve yeterli koruma sağlamıştır.		3	4	4	3
	5	Pencereler, köşeler, duvarlar, kapılar, dolapların üstleri gibi işyerinin temiz alanlarına zaman, sıklık ve sorumlulukları gösteren çizelgeler vardır.		3	3	4	3
"TEMİZLİK" TOPLAM PUANI			3	3,4	4	2,8	

Süreklilik	1	Araç, ekipman, kağıt ve mobilyalar belirtilen alanlara düzgün bir şekilde depolanmış ve kullanımdan hemen sonra uygun şekilde yerlerine götürülmüştür.	4	4	4	3
	2	Çalışma ortamı , yapılan işin gerekliliklerini karşılar (Aydınlatma parlaklığı ve rengi, sıcaklık, hava akışı ve kalite, vb.)	3	3	3	3
	3	Atıklar sürekli ve düzenli olarak temizlenir ve işyerinden alınır.	4	4	4	4
	4	Önleyici tedbirler işyerinin 5S standartlarına uygun olmasını sağlamak için uygulanmıştır (örn. Atıkların birikmesini, makinelerdeki ürün artıklarını)	4	3	4	3
	5	Önceki denetim sonuçları yayınlanmış ve tüm takım açıkça görülebilmektedir.				
	6	Önceki denetim sırasında tespit edilen iyileştirme alanları ele alınmış ve tamamlanmıştır.				
"SÜREKLİLİK" TOPLAM PUANI			3,75	3,5	3,75	3,25
Disiplin	1	Personellerin 5S rolleri açıkça tanımlanmıştır.	4	4	4	4
	2	Zaman ve kaynaklar 5S faaliyetlerine tahsis edilmiştir (5S Takım Lideri olarak belirlenen günlük / haftalık temizleme süresi gibi).	4	4	4	4
	3	Departman denetimleri ve iyileştirme planları görünür şekilde paylaşılmıştır ve günceldir.				
	4	İlgili Standart İş Formları ve genel prosedür düzenli olarak incelenmiş ve günceldir.	4	4	4	4
	5	Başarı öyküleri iyileştirme amacı ile görüntülenir.				
	6	Gösterge panoları, etkinlik çizelgeleri, ilan panoları vb. günceldir ve düzenli olarak kontrol edilmiştir.	3	3	3	3
	7	5S planları ve eylem güncellemeleri açıkça görüntülenmiştir ve günceldir.				
"DİSİPLİN" TOPLAM PUANI			3,75	3,75	3,75	3,75

NOTLAR

Tüm depolarda 5S faaliyetleri gözlemlenmemiştir. Geçen ay yapılan denetimden bu yana çok fazla ilerleme olmuştur. Malzemeler genelde olması gerektiği yerde olduğunu 30 sn de bulmak mümkün. . Mim-max stok seviyeleri belli Yangın tüpleri yok uyarıcı bilgilendirici görseller var.Depolar yeterince temiz. Etiketlemlerin bazıları eksik ya da eski.

İYİLEŞTİRME ALANLARI

1)Teras Restaurant Depo



2)Restaurant Linen Depo



3)Panorama Restaurant Depo

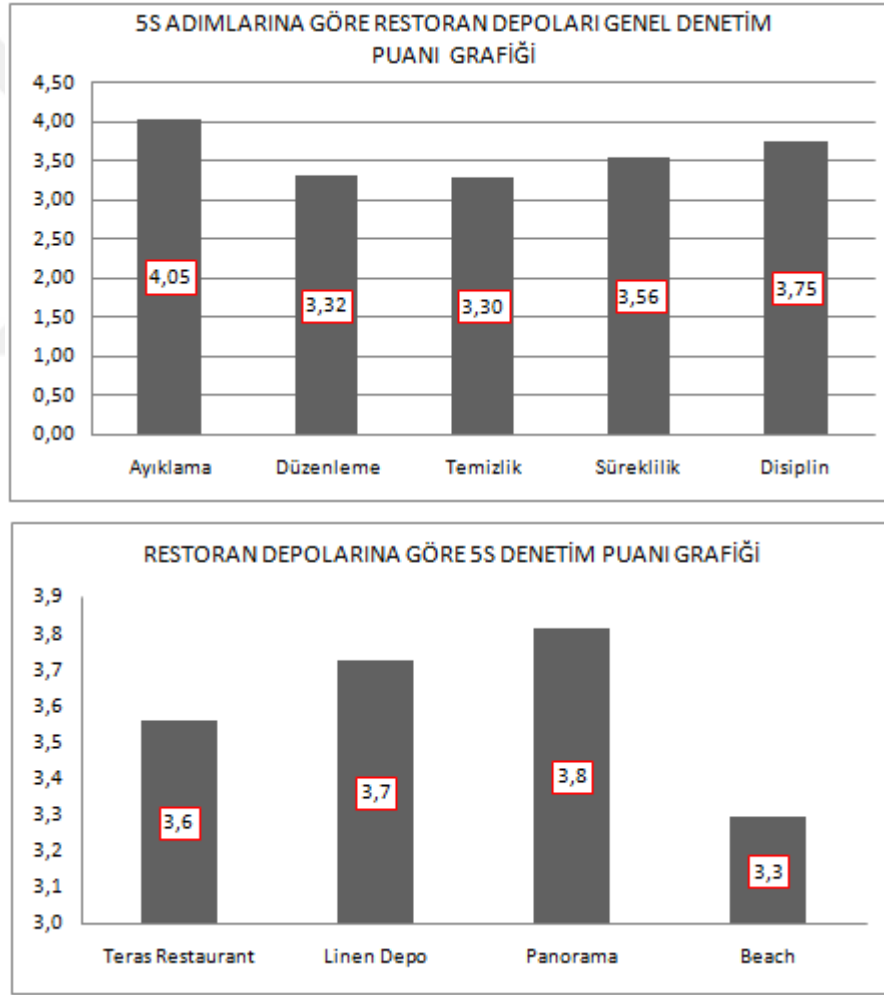


Her ay denetimlerde 5S adımlarının doğru uygulanıp uygulanmadığı belirlenmiş, eksik durumlar varsa bilgi verilmiş ve uyarılmıştır. Ayrıca iyileştirmeye açık alanlar da fotoğraflanarak bu alanlar ile ilgili aksiyon planı oluşturulup hemen

aksiyon alınması sağlanmıştır. Denetim sonuçları her ay yapılan düzenli toplantılarda değerlendirilmiş ve bir önceki ay ile karşılaştırılarak ilerleme oranları belirlenmiştir.

Restoranda 5S uygulanan depolar her bir 5S adımının başarısını görmek için hem adımlara göre puanlanmış ve genel bir restoran 5S uygulama başarısı sonucuna ulaşılmış hem de restorandaki tüm depolar ayrı ayrı puanlanarak karşılaştırmalar yapılmıştır. Böylelikle servis sürecindeki 5S başarısı otel içindeki diğer süreçlerle karşılaştırılmış ve kendi içinde de nerede başarılı ya da eksik oldukları kolayca görülebilir hale gelmiştir(Şekil.31).

Şekil 31: Depolardaki 5S Uygulamaları Aylık Değerlendirme Puanları



4.2.4. Yalın Saha Fazı:

Yalın saha fazında tüm işler yalınlaştırılarak standartlaştırılmış, denetim sistemi kurulmuş, süreçler KPI' lar ile ölçülerek takip edilmiş, aksiyon planları yapılarak PÜKO çemberleri ile sürekli iyileştirmeler uygulanmıştır.

4.2.4.1 Standart İş Formları (SİF)

Bir önceki aşamada Yiyecek- İçecek Servisi Sürecindeki işlerin iyileştirilmiş şekilde çalışma alanlarında uygulaması yapılarak standartlaştırılması hedeflenmişti. Yalın Saha fazında bu aşamaya kadar ölçülen iyileştirilen eğitimi verilen, uygulaması yapılan 18 iş süreci standart hale getirilmiştir ve Standart İş Formları (SİF) şeklinde hazırlanarak tüm çalışma alanlarına görülecek şekilde asılmıştır.

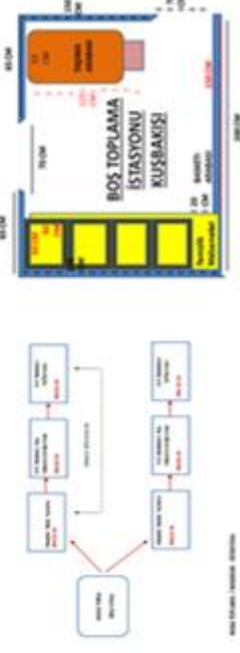
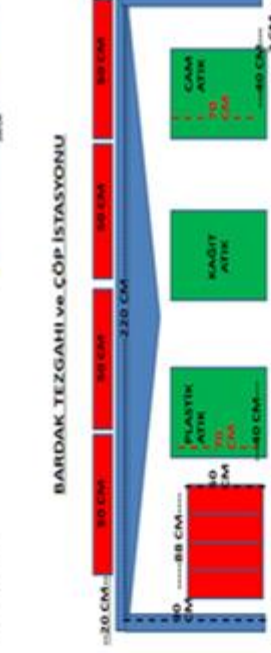
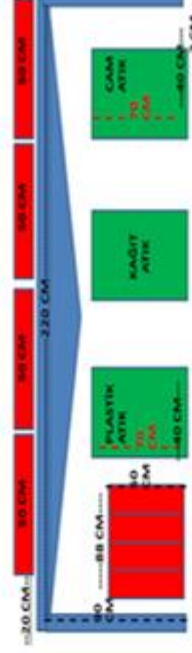
Standart işlerdeki olası değişiklik toplantılarda karar olarak alınıp, değerlendirmesi yapıp süreç sorumluları tarafından yapılmaktadır. Bu süreçte standartlaştırılan işler:

1. Ana Restoran Açılış ve Kapanış SİF
2. İçecek Siparişi Alma ve Servis Yapma SİF
3. Masadan İstasyona Boş Toplama SİF
4. A La Carte Açılış ve Kapanış SİF
5. Misafir Karşılama ve Uğurlama SİF
6. Kahvaltı Servisi SİF
7. Boş Toplama İstasyonu İşleyiş SİF
8. Kirli Araba Yıkama SİF
9. Servant Hazırlama SİF
10. Room Service ve TableOut İşleyiş SİF
11. Barlar Sipariş Oluşturma ve Tüketim Kontrolü SİF
12. Barların İşleyiş Standardı SİF
13. Bar Sipariş Alma ve Servis Yapma SİF
14. Adisyon Kullanma ve İkram(Ödenmez) Fişi Hazırlama SİF
15. Boş Toplama ve Bar Masaları Temizliği SİF
16. Buz Makineleri Temizliği ve Kullanımı SİF
17. Ana Bulaşıkhaneye Temizliği SİF
18. Bulaşık Makinesi ve Kireç Temizliği SİF

Aşağıdaki şekilde Masadan İstasyona Boş Toplama iş süreci için standart iş formu örnek olarak gösterilmiştir. Şekildeki Standart İş Formlarında görüldüğü gibi süreçteki tüm işler için işlem basamakları iyileştirilmiş iş, ortam koşullarında tek tek ölçülmüş ve iş sorumluları ve ne kadar sürede işi yapması gerektiği belirlenmiştir (Şekil.32).



Şekil 32: Masadan İstasyona Boş Toplama SİF

MASADAN İSTASYONA BOŞ TOPLAMA HİZMET STANDARDI									
SEMBOLLER				EĞİTİM DETAYI		Yayın Tarihi:	Rev. Tarihi: 24.02.2017	Rev. No: 07	Sayfa: 01
 Masafire Değer Katılılı Adımı  İş Güvenliği  Kalite  Kırık Operasyonlar Zorunlu İşlet  Ergonomi  Acil Durum  Acil Durum				Eğitim Alınacak Personel: Servis Personeli Eğitim Metodu: Uygulamalı Eğitim Süresi: 15 dk Eğitim Veren: Restaurant Operasyon Yöneticisi Tekrarlama Periyodu: 2 Ayda 1 defa		ONAY			
				 Hakan Restaurant Yöneticisi		 Yılmaz Yönetim Kurulu / CFO			
SİFRA	İŞİ YAPAN	İŞ ADI	SÜRE	SEMBOL	ÖNEMLİ NOKTA	AÇIKLAYICI RESİMLER / SAHA / OPERASYON ÇİZİMLERİ			
1	Çalışan	Masadan kirli tabakları toplar. (4 kişi)	30 sn		- Tabaklar boyutları küçük doğru toplar. - Boyut tabakları göre yemek aralıkları belirler. - Çatık ve bozuklukları istifle. - Tek seferde bir servis elemanı max 6/ max 10 tabak toplar.				
2	Çalışan	Kirli tabakları boş istasyonuna taşıy.	60 sn		- Tabakları taşıyan dengeli taşıy. - Tabakları boş istasyona istiflemede kolaylık. - Masadan tabak toplama standardına uyum.				
3	Çalışan	Boş istasyonuna kirli tabakları istifle.	60 sn		- Tabakları istifleme göre istifle. - İstiflemede kolaylık. - Ellemler taşıy oranın en az seviyeye indirilmeli. - Tabakları istifleme göre aynı yığıl. (Oranlık, Çatık, Boyut, Renk)				
4	Çalışan	Boş toplama istasyonundan çalışma alanına geri döner. (Postaya)	60 sn		Çalışan personel belirlenen zaman diliminde postasına döner.				
5	Çalışan	Masadan kirli bardakları toplar. (4 kişi)	20 sn		- Bardaklar yuvadaki tepsi ile toplar. - Tek seferde 12 bardak toplamasına dikkat eder. - Bardaklar boş toplama standardına göre toplama yapılır.				
6	Çalışan	Kirli bardakların istasyona taşıy.	60 sn		- Tepsi taşıyan dengeli taşıy. - Tayma esnasında yere düşürme.				
7	Çalışan	Boş istasyonuna kirli bardakları istifle.	90 sn		- Bardakları istifleme göre uygun baskılara istifle. - İstiflemede kolaylık. - Ellemler taşıy oranın en az seviyeye indirilmeli. - Bardakların korunduğu şekilde su abartı verilmeli.				
8	Çalışan	Boş toplama istasyonundan çalışma alanına geri döner. (Postaya)	60 sn		Çalışan personel belirlenen zaman diliminde postasına döner.				

Standart iş Formlarında işi yaparken personelin işlem basamaklarında hangi konulara dikkat edeceği de belirtilmiştir (Tablo.22).

Tablo 22: Standart İş Formunda Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

	Misafire Değer Katan İş Adımı	Misafir ile birebir temas halinde olunan, misafire değer sunulan işlem basamağı
	İş Güvenliği	İş güvenliğine dikkat etmesi gereken işlem basamağı
	Kalite	Kalitenin önemli olduğu işlem basamağı
	Kritik Operasyon	Sayısal değerlerin, herhangi bir parametre ya da ölçümün önemli olduğu, dikkat etmesi ve uyması gereken bir kuralın olduğu işlem basamağı
	Zorunlu israf	Zorunlu israfın olduğu ve izlenmesi gereken işlem basamağı
	Ergonomi	Ergonomiye dikkat etmesi gereken işlem basamağı
	Kritik Kontrol Noktası	Süreçte faal olarak çalışan değil fakat süreci izleyen sorumlu kişinin dikkat etmesi gereken, diğer süreçlerle etkileşimli olan ve KPI lara etki eden işlem basamağı

Örneğin misafir ile temas halinde olunan durumlarda misafir memnuniyetini önemli olduğunu gösteren işaret mevcuttur. Belirlenen ayrımlar süreçteki işlerin performansını ölçerken de önemli bilgiler sunmuştur. Misafir ile temas noktalarının belirlenmesi misafir değer zincirini de ortaya çıkarmıştır. Sürecin misafir memnuniyeti açısından performansını ölçmek için öncelikle tespit edilen misafire değen adımların izlenecek ve ölçülecektir.

Ayrıca Standart iş Formlarında“Eğitim Detayı” başlığı altında gösterildiği gibi formlar bir eğitim çıktısı olarak kullanılmıştır. Eğitimler belli periyotlarda tekrar edilerek mevcut personelin süreçteki işlerle ilgili sorunlarını ya da notlarının dile getirerek süreçte değiştirilmesi gereken bir işlem adımı var ise belirtmesini sağlayarak

sürecin iyileştirilmesi ve yeni gelen personelin de bu eğitimlere katılarak işin standart halini öğrenmesi sağlanmıştır.

4.2.4.2 Yalın Değerlendirme

“Yalın değerlendirme” aşamasında süreçler yalın organizasyona göre yeniden şekillendirilip standartlaştırılmış ve işlerin eksiksiz, tam zamanında, istenen kalitede yapılarak sürekliliğinin sağlanması için günlük yönetime ek olarak stratejik şekilde de yönetilip takip edilmiştir. Otelin bünyesinde bulunan yalın yönetim uzmanları ve süreç sahipleri ile her ay düzenli olarak yalın saha değerlendirme denetimleri yapmıştır. Saha değerlendirmelerinde sadece Yiyecek ve İçecek Servis Birimi alanları için Tablo.23’ de görülen denetim alanları 5S depo ve ofisler de dâhil olmak üzere toplam kırk üç alan sahada denetlenmiştir.

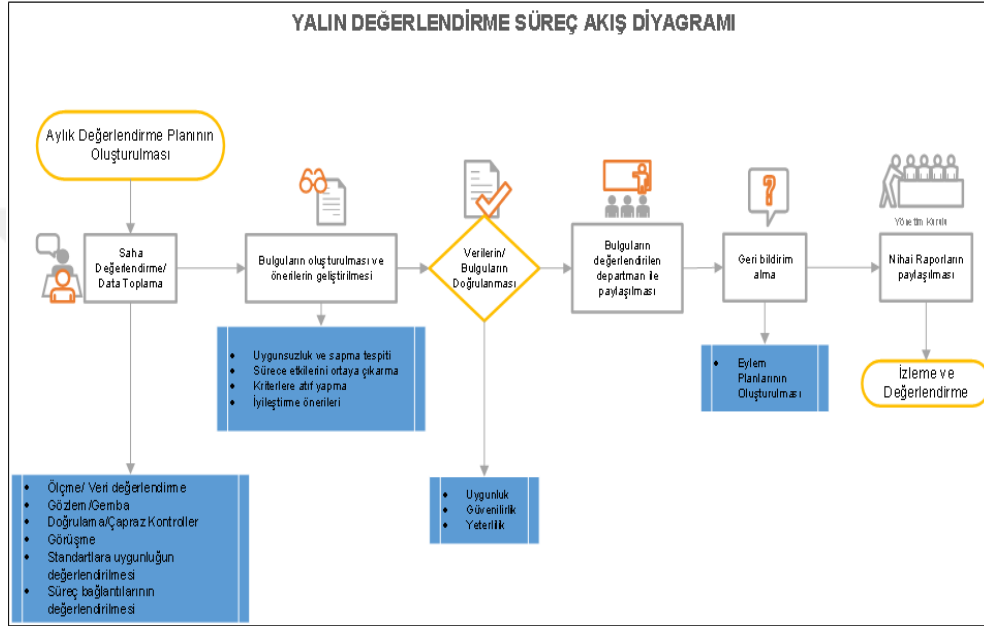
Tablo 23: Yalın Denetleme Alanları Tablosu

F&B SÜRECİ	SERVİS	Yalın Değerlendirme	1
		5S (Depo-Ofis)	7
	BARLAR	Yalın Değerlendirme	1
		5S (Depo-Ofis)	12
	MUTFAK	Yalın Değerlendirme	1
		5S (Depo-Ofis)	14
	STEWARD	Yalın Değerlendirme	1
		5S (Depo-Ofis)	6
Toplam		43	

Denetimlerde Yalın Değerlendirme Süreç Akış Diyagramındaki (Şekil.33) aşamaları takip edilmiştir. Saha değerlendirmesi planlama yapıldıktan sonra veri toplam işi ile başlamıştır. Veri toplama aşamasında uzmanlar ve süreç sahipleri tarafından oluşturulan “Servis Yalın Kontrol Listesi” (Tablo.24) kullanılarak süreçler denetlenmiştir. Kontrol listesindeki her bir madde için farklı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Operasyonda müşteri ile temas olan işlemlerde gözlem yolu, etkileşimli

süreçlerde çapraz kontroller, standart işlerin takip edilmesinde gemba, çalışanlarla birebir görüşme, maliyetlerle ya da ölçümlerle ilgili denetimlerde ölçme – veri analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Şekil 33: Yalın Değerlendirme Süreç Akış Diyagramı



Veriler toplandıktan uygunsuzlukların sürece etkileri de hesaplanarak olası sonuçlar ortaya çıkartılmış, iyileştirme önerileri yapılmış ve bulgular oluşturulmuştur. Daha sonra doğrulama işlemi yapılmıştır. Sonuçlar departmanlarla paylaşılıp eylem planı oluşturulmuş ve nihai rapor şeklinde yönetime sunulmuştur..

Tablo 24: Servis Yalın Kontrol Listesi

DENETLEYEN	Esra Yeşilbaş	2017	YILLIK DENETİM SONUCU	%.....	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1	Restaurant açılış ve kapanış kontrol listesi düzenli ve etkin bir şekilde dolduruluyor mu?	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Servantlarda bulunması gereken malzeme ve ekipman Servant Hazırlama SIF' ine uygun mudur?	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Servantlarda gerekli görsel ve yazılı bilgilendirmeler mevcut mudur?	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Boş toplama istasyonu içersine çöp ayırıştırma kovaları Mavi Plastikler, Sarı kağıtlar, Yeşil cam ve Siyah organik atıklar için bulunan kovalara atıklar uygun atılıyor mu?	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kırık Zayı Formları etkin bir şekilde dolduruluyor mu?	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Büfe hazırlık sürecinde Tabak tedarığı, görevlendirilen büfe yardımcısı tarafından sürekli yapılıyor mu?	☒	☐	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Tabak tedarığı dışındaki işler genel kontrol ve temizlikten sorumlu büfeci tarafından yapılıyor mu ve bu eleman kalan zamanlarında büfede dokülen malzemelerin temizliğini yapıyor mu?	☐	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Kirli temiz hareketi yön çizgileri ile belirlenmiş mi?	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Bardaklar boş istasyondan basket içine yerleştirilerek bulaşık makinasına girmeye hazır halde taşınıyor mu?	☐	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bulaşıkhaneye gelen boşlar sadece boşaltmadan sorumlu sabit personel tarafından yapılıyor mu?	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Restaurant Vukuat Formu uygulanıyor mu?	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çamaşırhane de linen malzemede iskarta kaydının tutularak, aylık bazda restoran yetkili kişisi ile paylaşılıyor mu?	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Çatal, kaşık ve bıçaklar restoranttan ayrı ayrı toplanıyor mu?	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Depoda malzeme bulunmaması sonucunda "Vukuat Kaydı" tutuluyor mu?	☐	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Restaurant malzemeleri min max stok seviyeleri belirlenmiş mi?	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Ambardan gece operasyonunda içeceklerin transferi malzeme çekim döngüsü saatlerine uygun olarak yapılıyor mu?	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Ambardan gelen malzemeleri teslim alan kişi kontrol edip, imzalı olarak teslim alıyor mu?	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Kirtilerin çamaşırhane transferi, temiz örtülerin alınması çamaşırhane çikim saatlerine göre yapılıyor mu?	☒	☐	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Captain Order formu üzerinde,posta bilgisi yazılı mı?İlgili form kullanılıyor mu?	☐	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Büfede allerjen bilgilerini içeren ürün isimlikleri kullanılıyor mu?	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	Ambar malzeme talepleri MC üzerinden yapılıyor mu?	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Boş istasyonunda kirli tabaklar kaba kiri alıp ebatlarına göre istifleniyor ve bardaklar içi boşaltılmış şekilde basketlere yerleştiriliyor mu ?	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Boş toplama istasyonu satırdartlara uygun şekilde ve gerekli göreseller mevcut mu?	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Günlük servis bar kullanımının MC – Micros sistemi üzerinden tüketim olarak düşülüyor mu?	☐	☐	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Servis temizlik planına uygun olarak temizlik yapılıyor mu?	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Standartlaştırılmış operasyon sayısı															
27	Standartlaştırılmış operasyon uygulama oranı															
Başarılı İşlem Sayısı					13	15	15	16	20	0	0	0	0	0	0	0
Başarı Yüzdesi					52%	60%	60%	64%	80%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Toplam İşlem Sayısı					25											

NOTLAR

- 1) Restaurant ve ambar vukuat formları revize edilerek iç tedarikçi vukuat formuna dönüştürülmüştür. Tüm alanlarda bulundurularak, süreç aksaklıklarının kayıt altına alınması sağlanmıştır.
- 2) Gün içerisinde farklı saatlerde temiz linen çekimlerinin yapıldığı ve standartlara uygun olarak yapılmadığı saptanmıştır (huruç içinde olmadan, kirli araba ile) Konu ile ilgili Kazien çalışması ilgili süreçler ile başlatılmalıdır.
- 3) Captain Order formu A la carte ve barlarda kullanılıyor, restaurantta uygulama yapılmıyor.Sürecin uygulamaya göre , gereklileri ile birlikte tekrar çalışılması gerekmektedir.
- 4) Sistemi üzerinden talep açılmadan malzeme çekimi yapıldığı iç tedarikçi vukuat formlarında saptanmıştır. İyileştirme çalışmaları başlatılmalıdır.

İYİLEŞTİRME ALANLARI -ÖNERİ

1) Açılış kapanış listelerinin etkin olarak kullanımı sağlamak adına, süreçlere ve standartlara uygun olarak (iş yapan ve kontrol eden ayrımı yapılarak) revize edilmesi gerekmektedir. Değerlendirmeler esnasında kontrol listelerinin amacına uygun olarak kullanılmadığı gözlemlenmiştir.

2) Süreç işleyişinde ve uygulamada değişiklikler yapılmış olup (masa örtüsünün kaldırılması vs.) dokümantasyon üzerinde revize edilmediği gözlemlenmiştir. Masa hazırlık sürecinin tekrar ölçülerek, sağlanan faydanın iş süreçlerine yansımalarının gösterilmesi gerekmektedir.

3) Servantlar uygulama değişiklikleri dikkate alınarak, 5S standartlarına göre hazırlanması gerekmektedir.

4) Atık Yönetimi etkin olarak uygulanmamaktadır. Kirli istasyonlarında 3'lü ayrıştırma standardı varken , ilgili alanlarda standart olmadığı gözlemlenmiştir.(genelde 2'li kullanılıyor) Yaş atık ile değerli atıkların karıştığı gözlemlenmiştir. **Kaizen** çalışması başlatılmalıdır.

5) İlgili alanda sabit personel bulunmadığı görülmüştür. Sürecin sağlıklı işleyişine adına uygulamanın acil olarak başlatılması gerekmektedir.

6) Tüm alanlar için, (servis sorumluluğunda olan alanlar) temizlik planları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.



4.2.4.3 Süreç İzleme, Süreç Performans Kriterleri (KPI) ve Aksiyon

Planları

Operasyondaki her bir iş stratejik hedeflere hizmet eden bir iş haline getirmek için Süreç İzleme ve Ölçme Sistemi kurulmuştur (Tablo.25). Süreç İzleme ve Ölçme Sisteminde stratejik yönetim kararı ile alınan beş stratejik hedef mevcuttur. Bunlar:

1. Mutlak Misafir Memnuniyeti(% 100)
2. Mutlak Personel Memnuniyeti(%100)
3. Bütçeye Uyum (%100)
4. Yalın Yönetim Süreç İyileştirme Performansı
5. Sistem Entegrasyonu(%100)

6. Öğrenme Ve Gelişim

Burada her bir stratejik hedef için süreç performans kriterleri (KPI) tanımlanmıştır. Süreç performans kriterlerine de hizmet eden birçok işlem basamakları mevcuttur. İşlem basamakları daha önce standart iş formlarında belirtilmiştir. Aslında bu sistemde çok küçük bir işlem basamağının ile bile ölçülerek stratejik hedefe hizmet ettiği görülmektedir.



Tablo 25: Hedef İzleme ve Ölçme Raporu

RAPORU İNCELEYEN		YÖNETİM KURULU		SON İNCELEME TAR.		13/08/2017									
HEDEFLER		SÜREÇ PERFORMANS KRİTERİ (KPI)													
		Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Durum				
1-MUTLAK MISAFİR MEMNUNİYETİ	1.1 Gızi Misafir Denetim Puanı	↑ 10,00 9,40	↑ 10,00 8,60	↑ 10,00 7,65	↑ 10,00 8,97	↑ 10,00 9,35	↓ 10,00	↓ 10,00	↓ 10,00	↓ 10,00	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	10,00 8,79			
	1.2 Misafir Memnuniyet Anketi Puanı	↑ 100,00% 82,00%	↑ 100,00% 81,00%	↑ 90,00% 86,00%	↑ 100,00% 90,00%	↑ 100,00% 91,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	99,17% 86,00%			
	1.3 Online Mecra Memnuniyet Oranı	↑ 100,00 61,00	↑ 100,00 65,00	↑ 100,00 70,00	↑ 100,00 80,00	↑ 100,00 81,00	↓ 100,00	↓ 100,00	↓ 100,00	↓ 100,00	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	100,00 71,40			
2-MUTLAK PERSONEL MEMNUNİYETİ	2.1 Çalışan Memnuniyet Oranı (%)	↑ 100,00% 66,00%	↑ 100,00% 70,00%	↑ 100,00% 75,00%	↑ 100,00% 76,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	100,00% 71,75%			
	2.2 Tutundurma Oranı (%)	↑ 89,00	89,00			↓ 89,00				↓ 89,00	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	#SAYI/0! 89,00			
	2.3Turnover Oranı (İşçi - İşveren Tarafından Fesih)	↓ 10,00% 17,78%	↓ 10,00% 12,00%	↑ 10,00% 12,47%	↑ 10,00% 12,89%	↓ 10,00% 10,50%	↓ 10,00%	↓ 10,00%	↓ 10,00%	↓ 10,00%	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	10,00% 8,69%			
3-BÜTÇEYE UYUM	3.1 Personel Bütçesi	↓ 175.000,0 TL 174.706,9 TL	↑ 311.000,0 TL 277.630,0 TL	↑ 401.000,0 TL 325.024,5 TL							HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	185.959,6 TL 170.038,0 TL			
	3.2 Gelir Bütçesi	↑ 9.480,0 TL 9.604,0 TL	↑ 14.149,0 TL 40.673,0 TL	↑ 21.550,0 TL 14.820,0 TL	25.607,0 TL						HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	17.696,5 TL 21.699,0 TL			
	3.3 Gider Bütçesi	↓ #	↑ 96.000,0 TL	↓ 30.145,57 TL	30.000,0 TL 45.000,0 TL						HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	37.500,00 TL 63.072,79 TL			
	3.4 Cost Oranı	↓ 14,00 TL 5,84 TL	↑ 14,00 TL 6,68 TL	↑ 14,00 TL 10,32 TL	14,00 TL						HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	14,00 TL 7,61 TL			
4-YALIN YÖNETİM SÜREÇ İYİLEŞTİRME	4.1 Yalın Değerlendirme Puanı	↑ 100,00% 50,00%	↑ 100,00% 54,00%	↑ 100,00% 60,00%	↑ 100,00% 75,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	100,00% 59,75%			
	4.2 SS Puanı	↑ 5,00 1,23	↑ 5,00 1,72	↑ 5,00 2,74	↑ 5,00 3,60	↓ 5,00	↓ 5,00	↓ 5,00	↓ 5,00	↓ 5,00	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	5,00 2,32			
	4.3 Kaizen aksiyonlarının gerçekleştirme oranı (Projeye gevrilme oranı)	↑ 100,00% 55,00%	↑ 100,00% 60,00%	↑ 100,00% 68,00%	↑ 100,00% 78,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	1,00 0,65			
5-SİSTEM İNTEGRASYONU	Sistem Entegrasyonu Gerçekleştirme Oranı	↑ 100,00% 78,00	↑ 100,00% 85,00	↑ 100,00% 86,00	↑ 100,00% 85,00	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	↓ 100,00%	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	1,00 83,50			
6-ÖĞRENME VE GELİŞME	6.1 Kişi başı eğitim saati	↑ 10,00 2,60	↑ 10,00 4,00	↑ 10,00 7,90	↑ 10,00 7,50	↓ 10,00	↓ 10,00	↓ 10,00	↓ 10,00	↓ 10,00	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	10,00 3,43			
	6.3 Dış Denetim puanı	↑ 100,00 92,23	↓ 100,00 91,10	↑ 100,00 92,55	↑ 100,00 93,20	↓ 100,00	↓ 100,00	↓ 100,00	↓ 100,00	↓ 100,00	HEDEFLENEN GERÇEKLEŞEN	100,00 92,27			

İzleme ve ölçme yapıldıktan sonra Hedef Ölçme ve İzleme performans raporu oluşturulmuştur (Tablo.25). Raporda yine her bir stratejik hedef doğrultusunda eksik

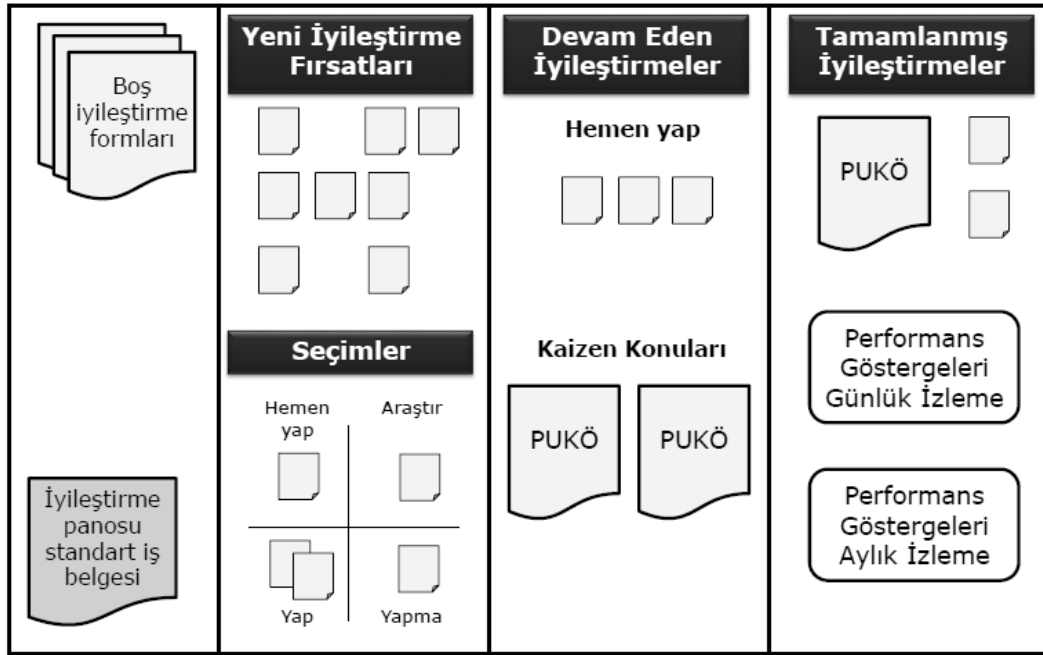
olan hedefin çok altında kalan alanlar için kök nedenler tespit edilerek aksiyon planları yapılmıştır ve PUKÖ döngüsü ile aksiyon planları takip edilmiştir. Bu rapor da son olarak Yönetim Kuruluna sunularak incelenmesi sağlanmıştır.

4.2.5 Mükemmellik Fazı

Mükemmellik fazında mükemmelliğe giden yolda sürekli değişim göstermek için problem çözme araçlarının sistematik kullanımı ile iyileşme sağlamak, herkesin katılımını sağlayarak küçük adımlarla sürekli iyileştirmek için kaizen ve PUKÖ çevrimi etkin olarak kullanılmıştır.

Bunun için Yönetim kurulunun aldığı kararlarla kapalı ofislerden büyük tadilat ile açık ofise çevrilen çalışma alanlarına her gün önünde kısa toplantıların yapıldığı, personelin iyileştirme alanlarının rahatça dile getirebileceği “İyileştirme Panosu” yapılmıştır. (Şekil.34)

Şekil 34: İyileştirme Panosu Tasarımı



Pano önünde ayakta tüm ekip 15 dakika, performansın nasıl olduğunu, hedefe göre nerede bulunduğunu, neyi iyileştirmek gerektiğini, görevlendirmeleri, acil ihtiyaçları, önerileri, duyuruları, standart toplantı akışını görüşmektedir. (Şekil.35 ve Şekil.36) Bu toplantılar dışında da personel gün içinde panoyu etkin olarak kullanabilmektedir.

Şekil 35:Açık Ofislerde İyileştirme Panosu Uygulaması



Şekil 36: İyileştirme Panosu Önünde Günlük Değerlendirme Toplantıları



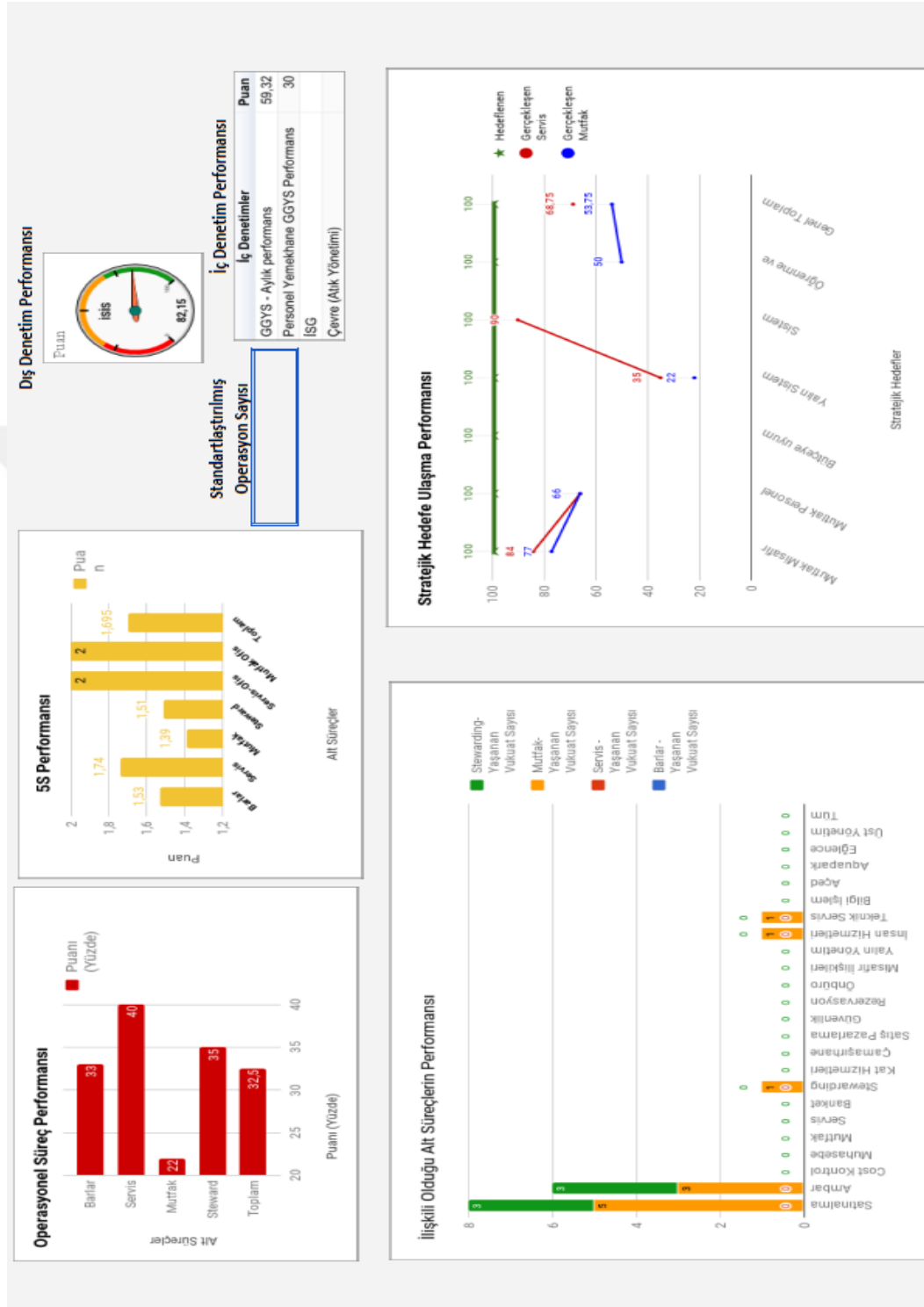
Ayrıca bir önceki aşamada uygulanan İzleme ve ölçme sistemi uygulamasının sonucu olarak Hedef Ölçme ve İzleme performans raporu oluşturulmuştur (Şekil.37).Raporda yine her bir stratejik hedef doğrultusunda eksik olan hedefin çok altında kalan alanlar için kök nedenler tespit edilerek aksiyon planları oluşturulmuş ve PUKÖ döngüsü ile aksiyon planları takip edilmiştir.

Şekil 37: Aksiyon Planı ve Püko Döngüsü Tablosu

HEDEF ÖLÇME VE İZLEME PERFORMANS RAPORU						
Sıra	Hedefin Altında Kalan Süreç Performans Kriteri	* Kök Nedenleri	* Alınacak Aksiyon	Sorumlu Kişi	* Termin Tarihi	PUKÖ
1	Gizli Misafir Denetim Puanı	1 Personel İşbaşı Eğitimleri Eksikliği.	1 İşbaşılar Haftanın 2 günü yapılarak 1 gün öncesi bu eğitimler verilecek.			○
		2 Oryantasyon Eğitimi Eksikliği	2 İşbaşılar Haftanın 2 günü yapılarak 1 gün öncesi bu eğitimler verilecek.			○
		3 Outletlerin Concept Eğitimi Eksikliği.	3 Concept işbaşı yapan personele yazılı ve sözlü olarak anlatılacak.	BARIŞ SEVİM	10.07.2017	●
		4	4			○
2	Online Memnuniyet Oranı	1 Memnun Misafire temas eksikliği.	1 Şef pozisyonundaki arkadaşlar operasyon dışı saatlerde misafirle zaman geçirecek.	FAİK ACAR	01.07.2017	●
		2 Büfedeki yoğunluk nedeniyle oluşan memnuniyetsizlik.	2 A la cart sistemleri değiştirilerek günlük 420 pax'a kadar rezervasyon alınıyor.	FAİK ACAR	07.07.2017	●
		3 Ana restaurantta oturma kapasitesinden fazla misafir talebi	3 A la cart sistemleri değiştirilerek günlük 420 pax'a kadar rezervasyon alınıyor.	FAİK ACAR	07.07.2017	●
		4 Personel memnuniyetsizliği	4 Lojman şartlarının iyileştirilmesi gerekli. Personel sayılarının artırılmasıyla mesai yükü azaltılacak.	SEVCAN ERBAY FAİK ACAR		●
3	Misafir talep süresi	1 Talep Karşılama Süreleri Sağlıklı Ölçülemiyor.	1 Operasyon merkezi oluşumuyla birlikte sonraki gün tüm departmanlara bitmeyen veya karşılanamayan talepler rapor			○
		2 Günlük İş Raporu Sunulamıyor.	2 Departman performansları performans değerlendirmelerine sağlıklı ve güncel veriler sunulacak bu da yeni oluşturulacak operasyon merkezi ile gerçekleştirilecek			○
		3	3			○
		4	4			○
4	Kişi Başı Eğitim Oranı	1 Yapılan eğitimlerin kayıt altına alınmaması	1 Yapılan eğitimlerin kayıt altına alınmasıyla kişi başı eğitim sayılarımız Haziran ayında artış göstermiş hedefimize yaklaştığımız durumdayız.	BARIŞ SEVİM	07.07.2017	●
		2	2			○
		3	3			○
		4	4			○
5	Gelir Bütçesi	1 Misafir Portföyü	1			○
		2 Operasyon Yoğunluğu.	2 Eksik Personel tamamlanarak. Şef pozisyonundaki arkadaşlar operasyondan çekilecek.	FAİK ACAR	20.07.2017	●
		3 Personel Yetersizliği	3 Eksik Personelin tamamlanması için çalışmalar sürüyor.			●
		4	4			○

Son olarak tüm sonuçlar bir “Gösterge Panelinde” birleştirilerek Yönetim Kuruluna Sunulmuştur (Şekil.38).

Şekil 38: Aylık Performans Değerlendirme Gösterge Paneli



5.1 SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama sektöründe işgücü maliyetlerinin azaltılması önemli bir konudur ancak sunulan hizmetin maliyetlerinin azaltılması hizmetin ön planda olduğu bu sektörde riskli bir harekettir çünkü kaliteli hizmet artık müşteri tarafından her zamankinden daha fazla incelenmektedir. Bu sebeple ekonomik şartlara rağmen, turizm işletmeleri maliyetlerini azaltabilmeli ve yine de kaliteli bir hizmet ve ürün sunabilmelidir.

Misafirlerin beklentilerinin üstünde hizmet sunabilen işletmeler misafirlerin gözünde kaliteli olarak adlandırılmakta ve hem kısıtlı hem de çok az yatırımla küçük işletmelerin kaliteli olarak tanımlanmasına neden olmaktadır. Kaliteli bir işletme olmak için sadece ihtişamlı tesisler, süper lüks odalar ve çok fazla çeşitleri bulunan yemekler artık yeterli olmamaktadır.

Misafir memnuniyeti için artık ilk olarak personele ve süreçlere odaklanmalı ve personelin ürettiği hizmet verimliliği için personel kalitesinin hedef olarak süreçlerini iyileştirmesi gerekmektedir. Bunun farkında olan turizm işletmeleri ve yöneticileri, müşterinin beklentisini karşılamak için birçok personel istihdam etmekte ve bu personeller için eğitimler ve etkinliklerle personellerin daha iyi hizmet sunmaları beklenmekte ve yine personellerin yönetimi için ara ve üst kademe ayrı ayrı yönetici istihdamı yapılmaktadır. Kadroların bu kadar şişirilmesi insanların sunulan hizmetten beklentilerinin artması, iyi eğitimler alıp işletmedeki herhangi çok basit bir hatalardan ve nedenlerden dolayı eğitilmiş personellerin işten ayrılması, sezonlara göre değişim yoğunluktan dolayı çalışan sirkülasyonunun çok fazla olması işin en büyük zorluklarından biridir.

Bu zorluklara rağmen düşük maliyetle kaliteli hizmet sunmanın en etkili yöntemlerinden biri bunu üretim endüstrilerde kanıtlanmış, etkili geri dönüşler yaratan Yalın Düşünce ilkelerini benimsemektir. Kendilerini “Yalın” olarak düşünen birçok şirket mevcut ekonomide çok iyi durumda varlıklarını sürdürebilmektedirler. Buna rağmen, Yalın Düşünce'yi benimseyen turizm işletmeleri az sayıdadır.

Yalın dönüşüm araçlarının sürekli uygulanması problem çözme standart bir yol haline getirmekte, bütün çalışanları israfları belirlemede ve israfları yok ederek

iyileştirmeler yapmada yetenekli kişilere dönüştürmektedir. Yetenekli çalışanlarla sistemin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Süreçte etkin olarak işi yapan kişilerin kendi işlerini iyileştirmede aktif rol alması yalın dönüşümün başarıya ulaşmasında çok önemlidir.

Turizm işletmelerinde Yalın uygulama, hizmet yönetiminin farklı özelliklerine bağlı olarak, üretim ortamında Yalın uygulamadan farklıdır. Özellikle hizmetlerin somut olmaması, hizmet çıktılarının ölçülmesindeki zorluklar ve müşteriyle işbirliğine dayalı değer yaratılması, Yalın yönetim yöntemlerinin ve araçlarının Turizm işletmelerinde uygulamaya dönüşümünü zorlaştırmıştır. Otellerde operasyonda hizmet ortamında esas olarak değişkenlik ve çoklu görevler, standartlaştırılmış, tekrarlayan ve sabit bir iş yükü gerektiren yalın prensiplerle çatışmaktadır.

Ayrıca turizm işletmelerinde çalışanların çoğunluğunun işlerinin imalatla gerçekleştirilmiş görevlerden oldukça farklı olduğuna inandığı için geliştirilen metodolojiyi uygularken personeller tarafından ortaya konulan muazzam dirençle karşılaşmaktadır. Bunun üstesinden gelmek ve uygulama için gerekli olan dönüşümün uzun zaman alması ve sürekliliğinin sağlanmasını taahhüt altına alınması, metodolojinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için temel faktör olabilir.

Ortaya çıkan meseleleri göz önünde bulundurarak, yalın yöntemleri gereksinimlerine göre uyarlayıp biraz esnekletirmek uygulamanın pratikliğini arttırmak için gerekli olmuştur.

Otellerin misafir memnuniyetini sağlayamamalarının sebebi oteldeki mevcut kapasite yetmezliği değil, mevcut kapasitenin verimsiz kullanımı ve iyileştirme sürecindeki israflardır. Yalın yönetim sisteminin prensiplerinin sadece üretim sisteminde değil hizmet sektöründe Turizm işletmelerinde de uygulanabilir olduğu beş yıldızlı çok büyük ölçekli bir otelin yalın dönüşüm yolculuğunda Yiyecek ve İçecek Servisi Biriminde yalın yönetim ile verimliliğin arttırıldığı uygulanarak gösterilmiştir.

5.1.1 Uygulama Sonuçları

Tezde Yalın Yönetim Sisteminin otel operasyonlarına uygulanabileceği ve iş süreçlerindeki iyileştirme sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Uygulama bölümünde oteldeki Yiyecek ve İçecek Servisi Birimindeki

kırk beş iş süreci daha yalın olacak şekilde yeniden tasarlanarak verimlilikte büyük bir artış sağlandığı gösterilmiştir.

Her süreç için her yöntem eşit derecede uygun olmadığından tezde turizm sektörüne uygun Yalın yöntemleri belirlemek için etkin bir değerlendirme prosedürü uygulanmıştır. Prosedür doğrultusunda otel yönetimi ile birlikte ağırlıklandırılmış Yalın Yönetim Sistemi araçlarından Değer Akışı Haritalama(VSM), Süreç Yayılımı, Görsel Yönetim, Spaghetti Diyagramları, Standart İş, Poka- Yoke (Hata Düzeltme) ,5S ele alınmıştır. Daha sonra bu araçlar kullanılarak Turizm İşletmelerinde hizmet üretimi için genel bir tavsiye olarak görülebilecek ve bu sektörde Yalın kültürün oluşturulması için bir kılavuz veya başlangıç noktası olarak kullanılabilecek bir yalın dönüşü modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen model otelin Yiyecek ve İçecek Servisi biriminde süreç verimliliğini arttırarak misafir memnuniyetini sağlamada uygulanmıştır.

Model doğrultusunda otelde misafirin memnuniyetini gösteren veriler ışığında öneriler sunulmuş ve misafir gözünde değeri sunmak için ilk etapta iyileştirme süreçleri Büfe Hazırlık Süreci, Restoran Hazırlık Süreci, Servis İçecek Siparişi Alma ve Sunum Süreci, Kirli Toplama Süreci, Bulaşık Yıkama Süreci olarak belirlenmiştir. Daha sonra ele alınan süreçlerin mevcut durumları tespit edilmiş, kazeinlerle gelecek durumları tasarlanmıştır ve otelin Yiyecek Ve İçecek Servisi biriminin operasyon alanı olan restoranlarda, depolarında, ofislerde ve ilgili tüm süreçlerinde gelecek durumlar doğrultusunda köklü bir değişime gidilmiştir.

Uygulamalar sonucunda Tablo.26’ da gösterildiği gibi genel olarak büfe hazırlık süreci 2015 yılında 166 dakika iken 2017 yılında 120 dakikaya düşürülmüştür. Restoran hazırlık sürecinin hedef değeri 90 dakika iken 100 dakikaya düşürülerek yine önemli bir iyileştirme sağlanmıştır. Misafir geldikten sonra siparişin alınma süresi mevcut durumda ortalama 5 dakika sürmekteydi yalın uygulamalar sonucunda tam olarak hedefe ulaşılmasa da büyük oranda iyileşme sağlanmış ve 3 dakikaya düşürülmüştür. Misafire içecek teslim etme süresi 8 dakikadan 4 dakikaya düşürülerek hedefe ulaşılmıştır. Barda kominin siparişi bekleme süresi mevcut durumda 4 dakikaydı bu süre misafire içeceğini götürmek için çok uzun bir süreydi bu sebeple maksimum iyileştirme sağlanması için hedef değer da 0,5 dakika olarak belirlenmişti ama iyileştirmeler sonucunda süre yarı yarıya düşürülmüştür. Barda kominin siparişi bekleme süresinin 2 dakikaya düşürülmesi hedefe ulaşılmasa da operasyon için çok

büyük katkı sağlamıştır Ayrıca bulaşık makine arıza sayısı ayda 3 adete ve kırık zayi miktarları da 50,28% ‘ e düşürülmüştür.

Tablo 26: Yalın Uygulamalar Sonucunda Yiyecek ve İçecek Biriminde Ulaşılan Skorlar

Ölçümler/ Parametreler	2015 Yılı*	Hedef	2017 Yılı **
Büfe hazırlık Süresi (dk)	166	120	120
Restoran hazırlık Süresi (dk)	122	90	100
Misafir Geldikten Sonra Siparişinin Alınma Süresi (dk)	5	2	3
Misafire İçecek Siparişi Teslim Etme Süresi (dk)	8	4	4
Barda Kominin siparişi bekleme süresi (dk)	4	0,5	2
Bulaşık Makineleri Arıza Sayısı	6 Adet	3 Adet	3 Adet
Kırık Zayi Oranları	63,25%	44,28%	50,28%

*Haziran -Temmuz Ağustos Eylül 2015

**Haziran -Temmuz Ağustos Eylül 2017

Değişim yolculuğunda operasyondaki çok küçük bir işlem basamağının bile bir stratejik hedefe hizmet ettiği ve bunu ortaya çıkarmanın bu işlem basamağının kalitesini ve verimliliğini ölçmeye imkân sunduğu, ölçülebilen bir işin de her zaman iyileştirilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2 Yalın Yönetim Sisteminin Turizm Sektöründe Uygulanabilirliği

Yalın prensiplerin ve teorik kavramlarının turizm sektörüne aktarılması ve bu sektörde uygulanmaya uygun olup olmadığı önemli bir konudur. Bu konu dikkate alındığında akademisyenler ve araştırmacılar sırasıyla Yalın prensipler ya da yalın üretim prensipleri ve yedi israf kaynaklarına odaklanmaktadır ve çoğunluğu Yalın temel ilkelerinin evrensel olarak uygulanabilir olduğunu belirtmektedir.

Turizm işletmelerinde Yalın dönüşüm ya da herhangi bir sürekli iyileştirme söz konusu olduğunda herkese uyan tek bir yaklaşımın olmadığı açıktır. Yalın uygulama için otel kuruluşunun kültürüne, isteklerine ve zaman çizelgelerine uyan ayrı ayrı uygulama planı yapmak gerekmektedir. Yalın organizasyon kültürünü müşteri odağı, süreç odağı ve israf veya katma değerli olmayan adımların belirlenmesi ve kaldırılması ile değiştirmektir. Bu, farklı liderlik, farklı katılım ve tüm organizasyonda değer zincirlerine farklı yönden bakmayı gerektirmektedir. Yalın uygulama, turizm işletmesinin bireysel özelliklerinin özel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmelidir.

Bireysel hizmetler özel doğası gereği müşteriden müşteriye farklılık göstermektedir. Hizmetlerin bu spesifik özellikleri, Yalın ilkelerin ayarlanmasını ve dolayısıyla yeni teorik ve pratik anlayışların geliştirilmesini gerektirmektedir.

5.1.3 Yalın Yönetim Sisteminin Turizm Sektöründe Uygulanabilmesi İçin Gereksinimler

Yalın tasarımın bu sektörde başarılı olmasını sağlamak için sadece endüstriler arasındaki farklılıklara değil, süreçler arasındaki farklılıklara odaklanmak önemlidir. Aslında, aynı sektörde, birimler kaynaklarını farklı şekilde kullanabilmekte ve farklı süreçlerde temelde birbiri ile rekabet içinde olmaktadır. Bu nedenle, bu yalın turizm hizmeti modeli başarısı için bu modelin işletmedeki her birime göre uyarlanması çok önemlidir.

Yalın bir organizasyona geçiş, önemli bir zaman harcaması gerektirir. Tüm şirket boyunca sadece yalın dönüşüme, kültüre ve tüm araçlarına inanarak bu konuda yetkin hale gelmek bile üç yıl sürebilmektedir. Uygulamaları belli bir süre ile kısıtlamak bu yönetim şeklinde doğru bir yaklaşım değildir. Yalın dönüşümü uzun bir yolculuk olarak düşünüp, mevcut sonuç ile yetinmemek, sürekli daha iyiye kararlı bir yaklaşım ve motivasyon ile bu işe başlamak gerekmektedir.

Yalın Yönetim Sistemi araçları evrensel olarak uygulanabilir gibi göründükleri için genellikle hızlı bir şekilde düzeltme ve iyileştirme için uygulanırlar, bu da kuruluş içinde süreçlerin optimizasyonunda verimsizliğe sebep olur. Bununla birlikte, derin bir Yalın uygulama için sağlam bir temel, başlangıçta stratejik bir düzeyde kurulmalıdır. Dönüşüm vizyonunun paylaşımı üst yönetimden, tüm çalışanlar tarafından nüfuz

edilene ve kabul edilene kadar bütün organizasyonu düşürmelidir. Yalın sadece tesisteki bir süreç ya da birimdeki düzenlemeleri değil aynı zamanda çalışanın sorumlulukları, ödülleri ve teşvikleri de dâhil olmak üzere iş süreçlerinde değişiklikler ve düzenlemeler gerektirmektedir ve bunun nasıl gerçekleştirilebileceği üst yönetim seviyesinden başlatılarak verimli ve etkili bir şekilde planlanmalıdır.

En önemli gerekliliklerden birisi operasyonda çalışanların Yalın uygulama iyileştirmeleri sürecinde yer almasıdır. Asıl işi yapan kişilerin iyileştirme sürecinde yer almadığı durumlarda uygulamaya çalışılan iyileştirmeler genel olarak gerçek işi yapan çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak, onun sürecini iyileştirecek nitelikte olmayacaktır. Bu durum da uygulamalara karşı güçlü bir direnç oluşturacaktır.

Operasyon çalışanlarının da iyileştirme sürecinin sonucundaki başarı hisselerini hissetmeleri gerekir. Aksi halde, iyileşme girişimi büyük olasılıkla devam etmeyecektir. İyileştirilecek olan süreci yürüten çalışanların katılımı Yalın uygulama başarısı için hayati önem taşımaktadır ve süreç sahiplik durumu asla ihmal edilmemelidir.

5.1.4 Yalın Yönetim Sisteminin Turizm Sektöründe Uygulanabilmesi İçin Öneriler

Başarılı yalın uygulama için aşağıdaki ortak bileşenlerin bir arada kullanılması gerekmektedir.

- Aynı anda beş veya daha fazla teknik Yalın araçları uygulamak
- Yalın araçları her sürecin yapısına uygun olarak uygulamak
- Yalın uygulamayı belli bir süre ile kısıtlamayı uzun vadede bir dönüşüm olarak düşünmek
- Sürekli daha iyiye odaklı kararlı bir yaklaşımı benimsemek
- Çalışanların yetkilendirilmesini temel alan kültürel değişiklik oluşturmak
- Tüm değer zinciri boyunca Yalın prensipleri desteklemek

Turizm işletmelerinde süreçlerini karmaşıklığı, performans ölçüm göstergelerini tanımlamada zorluklar da beraberinde getireceğinden performans

İlerleyen zamanlarda Turizm işletmelerinde Yalın Yönetim sistemine daha çok yer verilerek uygulanabilir hale gelmesi potansiyeldir. Önemli nokta bu işletmelerin Yalın yöntemleri uygulamak için daha bilinçli olması ve Yalın yöntemleri otel sektörünün özel ihtiyaçlarına göre uyarlamasıdır.

Dönüşüm süreçlerinde yalın yöntemleri uygularken diğer yandan da nicel ve nitel ölçütler kullanarak yalın değerlendirmeler yapılmalıdır. Yalınlığı değerlendirmek için literatürde hem nicel hem de nitel yaklaşımlar kullanıldığı araçlara ulaşmak mümkündür. Zaman etkinliği, kalite, süreç, insan kaynakları, teslimat, müşteri, envanter ve güvenlik boyutlarının bulunduğu değerlendirme göstergeleri ile yalınlık dereceleri hesaplanarak yalın uygulama seviyeleri belirlenebilmektedir. Yalın radar grafiği, gerçekleştirilen değerlendirmeden elde edilen hesaplamaların performansını veya sonuçlarını açıklayabilen veya görselleştirebilen bir grafikdir. Şirket yönetimi, performansını ve gösterdiği çabayı görmek için yalın değerlendirme radar grafiğini kullanabilir.

Otellerde, verimliliği daha da arttırmak için, Bilgi ve İletişim teknolojisi, akıllı cihazlar, Radyo Frekanslı Tanımlama cihazları ve robotik kullanımı ile emek yoğun süreçlerinin bir kısmını otomatikleştirmeyi de keşfedilmelidir.

KAYNAKÇA

Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma, lean. *The TQM Magazine* , 18(3), 282-296.

Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammori, F. (2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management* , 4, 428-439.

Çetinkaya, K. (2000). *Toplam Tasarım*. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.

Demir, H. ve Gümüsoğlu Ş. (2003). *Üretim Yönetimi - İşlemler Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Donnet, P. (1992). *Japonya Dünyayı Satın Alıyor*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Filiz, A., 2006. 5S Endüstriyel Çalışma Ortamının Düzenlenmesi Semineri, Seminer Notu, Eflatun Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Sti., İstanbul.

Freeman, C. ve Soete, L. (2003). *Yenilik İktisadı*. Ankara: Tübitak Yayınları.

Grief, M. (1995). *The Visual Factory: Hiroyuki Hirano*. Portland: Productivity Press.

Gummesson, E. (1998). Productivity, quality, and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 10(1), 4-15.

Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management* , 24(10), 994-1011.

IliasVlachos, I.,Bogdanovic, A. (2013) Leanthinking in theEuropean hotel industry. *Tourism Management* 36, 354:363

Liker, J. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world' s greatest manufacturer*, New York: McGraw-Hill.

Manaf, M. H.(2016) Application of LeantoHotel’s Operations:Raising housekeeping productivity. *AsiaTourism Forum 2016 – The 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia*, 184-196

Ohno, T. (1998). *Toyota Ruhü: Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi*. İstanbul: Scala Yayıncılık.

Okur, A.S. (1997). *Yalın Üretim: 2000 li Yıllara Doğru Türkiye Sanayi İçin Yapılanma Modeli*. İstanbul: Söz Yayın.

Parıltı, N., 2003. Müşteri Memnuniyetinin Saplanması Hatasız Üretim Aracı: PokaYoke. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1/ Bahar, 143-152

Rother, M. ve Shook, J. (1999). *Learning toSee: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. ABD: Lean Enterprise Institute.

Rauch, E.,Damian A., Holzner, P., Matt, D.P.,(2016) . Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector 48th CIRP Conference on MANUFACTURING SYSTEMS - Procedia CIRP 41 (2016) 614 – 619

Sayer, N.J. ve Williams, B. (2007). *LeanForDummies*. ABD: Wiley Publishing.

Schemmer, R. W. (1986). How can service businesses survive and prosper? *Sloan Management Review* , 27(3), 21-32.

Chris Hohman, “Lean Transformation Model by John Shook”, 25.01.2014, <https://hohmannchris.wordpress.com/2014/01/25/lean-transformation-model-by-john-shook/>, (04.04.2019).

Tanık, M. (2010). Kalıp Ayar Sürelerinin SMED Teknolojisi ile İyileştirilmesi: Bir Yalın Altı Sigma Uygulaması. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 25, 117-140 s.

Tapping, D. (2007). *The Lean Pocket Guide Tool for Elimination of Waste*. Chelase: MCS MEDIA.

Türkan, Ö.U (2010). Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri. BAÜ *Fen Bil. Enst. Dergisi* Cilt 12(2) 28-41 (2010)

Özmez, D. (2006). *Bir Üretim Organizasyonu Olarak Yalın Üretim Sistemi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Womack, J.P., Jones, D.T. ve Roos, D. (1990). *Dünyayı Değiştiren Makine*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Womack, J.P. ve Jones, D.T. (1996). *Yalın Düşünce*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Womack, J.P. ve Jones, D. (2003). *Lean Thinking – banish waste and create wealth in your corporation (revised and up dated)*. New York: Simon&Schuster Inc.