

Turizm Endüstrisinde Yalın Yönetim

Gülser Yavuz¹

Özet

Yıllar itibariyle hızla büyüyen ve dünyanın en büyük endüstrilerinden bir tanesi haline gelen Turizm Endüstrisi, VUCA ortamında bazı zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Turizm işletmeleri bu ortamda kaliteli hizmet vererek, maliyetleri düşürüp verimliliği artırarak ve etkin rekabet ederek amaçlarına ulaşma yolunda yeni arayışlar içerisine girmiştir. Yalın yönetim, önceleri sanayi endüstrisinin son yıllarda da hizmet sektörü işletmelerinin VUCA ortamında amaçlarına ulaşabilmek için uyguladığı yaygın ve popüler bir yönetim yaklaşımıdır. Özellikle yiyecek içecek birimlerinde yürütülen turizm işletmelerinde gerçekleştirilen yalın uygulamalar ve ilgili bilimsel araştırmalar, bu yönetim uygulamalarının sanayi endüstrisindeki kanıtlanmış potansiyelinin turizm endüstrisinin de ihtiyaçlarını karşılamada başarılı yöntemlerden bir tanesi olduğunu göstermektedir. Bu bölümde yalın yönetim paradigması ve yalın yönetim uygulamaların turizm endüstrisinde uygulanabilirliği ele alınmaktadır.

1. Giriş

Dünya çapında bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi, bölgesel anlaşmalar ve işbirlikleri, liberal politikalar, soğuk savaşın bitmesiyle ticarete yönelim vb. gelişmelerle meydana gelen küreselleşme, çalışma hayatını yoğun bir şekilde etkilemiştir. Küreselleşme bir yandan fırsatlar yaratırken diğer yandan tehditleri de beraberinde getirmiştir (Dhir ve Sushil, 2018: 5). Rekabetin düzeyi, riskler ve maliyetler artmış ve kalitenin, hızın, müşteri memnuniyetinin, esnekliğin önemli olduğu bu yeni dünya düzeninde işletmeler varlığını sürdürmek ve gelirlerini artırmak için geleneksel yöntemler yerine yeni yönetim yaklaşımı arayışlarına girmişlerdir.

Bu durum üretim, ticaret, hizmet veya sağlık sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin nasıl rekabet avantajı yaratabileceği sorusunu gündeme

1 Dr. Öğr. Üye., Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi, gulser@mersin.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0001-9740-9045

getirmekte böylece günümüzde değer zincirinin tedarik kısmından başlayarak tüm üretime ve müşteriye kadar yönetilmesi konusunda bir paradigma değişikliği yaşanmaktadır (Helmold, 2020: 7). Giderek daha çok kullanılmaya başlayan “VUCA” kısaltması, dünyanın bu mevcut durumunun kısa bir karakterizasyonu olarak dikkat çeken bir ifade haline gelmiştir (Van Tulder vd., 2020: 1). Bugünlere getiren doğruların yarına götürmeyeceğini ifade ettiği belirtilen “VUCA” ortamı, gelecek çalışma hayatında birçok paradigma değişikliği oluşturarak organizasyonları hazırlıkları yapmaya zorlamaktadır (Özen ve Koç, 2021: 386). “Volatility”, “Uncertainty”, “Complexity”, “Ambiguity” kelimelerinin baş harflerinden oluşan VUCA ilk olarak 1987’de USA Army War College tarafından yeni trendlerle ilişkili olarak “değişkenliği”, “belirsizliği”, “karmaşıklık” ve “muğlaklığı” tanımlamak için kullanılmıştır (Van Tulder vd., 2020: 1). Bu unsurlar işletmelerde çeviklik ihtiyacını arttırmakta ve önerilen bazı yönetim uygulamaları arasında yer alan yalın yönetim yaklaşımının benimsenmesinin de çeviklik konusunda yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Özen ve Koç, 2021: 405).

Abu ve Perks (2014) işletmelerin her zaman daha hızlı, daha akıllı ve daha yalın çalışmanın yeni yollarını arayacağını belirtmektedir. Yazarlara göre, endüstriler, işletmelerin performans hedeflerini daha iyi karşılamak için yeni bilimsel keşiflerin nasıl uygulanabileceği vizyonu ile oluşan buluşlarla yeniden şekillenmektedir. Turizm endüstrisinde yer alan işletmeler de turizmin kendine özgü doğası ile bu dinamik ve karmaşık çevrede amaçlarına ulaşmaya çalışırken bir yandan da değişen müşteri talep ve davranışlarını karşılamaya çalışmaktadır (Rauch vd., 2020: 305). Yakın tarihte tüm dünyayı etkisi altına alan ve özellikle ekonomik, sosyal ve sağlık alanlarında büyük olumsuz sonuçlar doğuran Covid 19 Pandemisi, birçok endüstri ile direkt ve dolaylı ilişkisi olan turizm endüstrisini de derin bir krizle sarsmıştır. Turizm endüstrisindeki toparlanma çabaları değişen tercih ve eğilimler çerçevesinde devam etmektedir.

2. Yalın Yönetim Kavramı

Yalın, bir işletmeye müşteri tanımlı değer, müşterinin sesi, problem çözücülerini geliştirme ve değer akışı yönetimi yoluyla rehberlik eden bir felsefe olarak açıklanmaktadır (Blevins, 2013: 16). Yalın yönetim, verimsizlikleri (israfi) şeffaf hale getirmeye ve bunları katma değerli faaliyetlere dönüştürmeye odaklanan (Helmold, 2020: 7) ve müşteri değerinin en üst düzeye çıkarılması ile israf ve maliyetlerin en aza indirilmesinin birleşimi olarak görülen bir yönetim yaklaşımıdır (Rauch vd., 2020: 320). Yalın yönetim uygulamaları; özellikle son küresel durgunluk, gezegenin yeşillendirilmesi

girişimleri ve milenyum çağının modern sistem ve süreçlere olan ihtiyacı göz önüne alındığında küresel iş dünyasının en iyi uygulamaları olarak kabul edilmektedir (Govender ve Jasson, 2018: 1).

“Toyota Üretim Sistemi”, “Toyota Yönetim Sistemi”, “Yalın Üretim” şeklinde ifade edilen bu yönetim yaklaşımı kökleri itibariyle üretimi vurgulasa da günümüzde bu tanım dar bir anlam ifade etmekte, çünkü yalın ilkeler ve uygulamalar her alandan kuruluşa uygulanabilmektedir. Bu nedenle “yalın yönetim” daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Emiliani, 2006: 167).

Yalın yönetim kavramı yeni bir kavram değildir. Ancak işletmeler bu yaklaşımın uygulanmasının hammadde tedariklerinden nihai müşterilere kadar her alanda önemli iyileştirmelere yol açacağını bilmektedir (Helmold, 2020: 7). Değer yaratmayan ve kayıp/israf oluşturan adımların terk edilmesi yalın yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Yalın sadece bir üretim tekniği olmayıp, hizmet sunumundan ürün geliştirmeye, kamu hizmetlerinden ticari faaliyetlere kadar pek çok alanda uygulanabilecek bir yaklaşım olarak görülmekte ve çalışma hayatında her geçen gün yeni örnekler ortaya çıkmaktadır (Anahtar Dergisi, 2002: 7). Yalın yönetimin üretim endüstrisi dışındaki kamu hizmetleri, eğitim hizmetleri, sağlık hizmetleri, hizmet endüstrileri gibi birçok endüstride işe yaradığı kanıtlanmıştır. Bir veya daha fazla kişinin iş yapmak için organize olduğu hemen her durumda önemli değer sağladığı anlaşılmaktadır (Blevins, 2013: 144).

Toyota'nın seri üretimden yalın üretim anlayışına geçmesi ile başlayan yalın düşünce sistemi; markanın sürdürülebilir bir başarı elde etmesiyle önce Japonya'da sonra dünya çapında büyük ilgi görmesinin sağlamış ve yalın düşünce sistemi yaygınlaşmıştır. Japon yalın yönetimi mükemmellik arayışının bir örneğini oluşturmaktadır (Chen, 2023: 190). Müşteri siparişinin tam zamanında, miktarda, kalitede, en az kaynak kullanımı ve en az israf ile teslim edilmesi olarak ifade edilen tam zamanında üretim, takım çalışması, sürekli iyileştirme gibi uygulamalar ve geliştirdiği ilkelerle Toyota'nın yalın sistemi; Womack, Jones ve Roos'un 1990'da “Dünyayı Değiştiren Makine” ve ardından Womack ve Jones'un (1996) “Yalın Düşünce” isimli kitaplarında detaylıca iş dünyasına sunulmuştur. Yalın düşünceyi ele aldıkları kitaplarıyla özellikle makine ve otomotiv alanında bir çığır açan Womack ve Jones (2003: 6), yalın düşüncenin herhangi bir organizasyonda israfı ortadan kaldırırken değer yaratmak için mevcut en güçlü araç olduğunu belirtmektedir. İsfar müşterilerin para ödemeye veya finansal araçlar harcamaya istekli olmadığı her şey örneğin, bir faaliyet, bir süreç ve bir ürün olabilmektedir (Helmold, 2020: 1).

Yalın yönetim anlayışında müşteri merkez noktadır (Helmold, 2020: 1). Yalın düşünme yalıdır. Çünkü müşterilerin tam olarak istediklerine, daha azla (daha az insan çabası, daha az ekipman, daha az zaman ve daha az alanla) daha fazlayı yapma imkanı sunarak ulaşmayı sağlamaktadır (Womack ve Jones, 2003: 15).

Yalınlık anlayışı bazı güncel yönetim yaklaşımları ile ilişkili olarak da görülmekte ve yalın yönetim uygulamalarıyla bu uygulamalar birlikte kullanılabilir. Bunlardan değişim yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma, Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi, Altı Sigma gibi farklı yönetim yaklaşımlarından biri veya birkaçı yalın yönetim anlayışı ile birlikte kullanıldığı gibi bazıları yalın düşüncenin araç ve teknikleri olarak birçok farklı kuruluş tarafından uygulanmıştır (George, 2002; Dombrowski ve Mielke, 2013; Andersson vd. 2006, Chiarini ve Vagnoni, 2016). Örneğin Andersson ve arkadaşları (2006: 295), Toplam Kalite Yönetimi, Altı Sigma ve Yalın yönetimi karşılaştırdıkları çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma'nın birçok benzerlik gösterdiğini ve yalın kavramının onlara göre biraz daha farklı olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarların tavsiyesi, organizasyonların bu üç kavramı birleştirebilmesi durumunda kazanılacak çok şey olduğu yönündedir. Özellikle Altı Sigma ve Yalın yönetim, bir işletmede Toplam Kalite Yönetimi değerlerini güçlendirmek amacıyla tek tek veya birlikte kullanılabilir mükemmel yol haritaları olarak görülmektedir.

Felsefenin kökleri Japonya'ya ve operasyonlara dayanmakta ise de günümüzde dünya çapında ve endüstrilerde geniş çapta yayılmış durumdadır (Helmold, 2020: 1). Modern işletmecilik çağında, örgüt liderlerinden giderek daha iyi, daha hızlı ve daha yalın çalışmanın yeni yollarını keşfetmeleri talep edilmektedir (Abu ve Perks, 2014: 237).

2.1. Yalın Yönetim İlkeleri ve Araçları

Yalın yönetim; müşterinin operasyonun odağına konulması, nihai müşterinin bakış açısı ile değer ve katma değer tanımlanması, değer zincirinin tüm alanlarındaki tüm israfın ortadan kaldırılması konularına odaklanmaktadır (Helmold, 2020: 1). Yalın üretimin beş temel ilkesi (Womack ve Jones, 2003: 21-26; Andersson vd. 2006: 288):

1. Müşteri değerini anlamak: Yalın düşüncenin kritik başlangıç noktası değerdir. Değer ancak nihai müşteri tarafından tanımlanabilir. Yalnızca müşterinin ihtiyaçlarını belirli bir zamanda belirli bir fiyat ile karşılayan belirli bir ürün (bir mal veya hizmet ve çoğu zaman her ikisi de aynı anda) cinsinden ifade edildiğinde anlamlıdır. Değer üretici tarafından yaratılmaktadır. Yalnızca müşterilerin değer olarak algıladıkları önemlidir.

2. Değer akışını tanımlamak/haritalamak: Müşteriler için değeri anladıktan sonraki adım, iş süreçlerini analiz ederek hangilerinin gerçekten değer kattığını belirlemektir. Bir faaliyet müşteri için değer yaratmıyorsa, israfı yol açıyorsa değiştirilmeli veya süreçten çıkarılmalıdır.

3. Akış: Ürünlerin müşteriye ulaşmasında süreyi azaltmaktır. Üründe, üretim veya tedarik zinciri boyunca sürekli bir akışı organize etmeye odaklanılmalıdır.

4. Çekme: Müşteri talep etmeden mal ya da hizmet üretimi başlamaz, mal ya da hizmet müşteri talep ettiği zaman üretilip, sunulur.

5. Mükemmellik: İşletmeler değeri doğru bir şekilde belirlemeye başladıkça, değer akışını oluşturdukça, belirli ürünler için değer yaratan adımların sürekli akışını sağladıkça ve müşterilerin işletmeden değer çekmesine izin verdikçe ilgili iş görenler, bir ürünü sunarken çabayı, zamanı, alanı, maliyeti ve hataları azaltma sürecinin sonu olmadığını anlamaktadır. Bu mükemmelle ulaşma çabasıdır. Katma değeri olmayan unsurların ortadan kaldırılması sürekli bir iyileştirme sürecidir.

Yalın yönetimi desteklemek için çok sayıda teknik/araç bulunmaktadır. Bunlar aslında temel olarak sürekli iyileştirme/geliştirme felsefesine odaklanan sık kullanılan tekniklerdir (Blevins, 2013: 146):

1. Analiz etme, eleştirel düşünme ve problem çözme (Planla- Uygula-Kontrol et- Önlem al (PDCA) ve A3)

2. Müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama (Müşteri sesi (VOC), Quality Functional Deployment (QFD) ve Outcome-Driven Innovation)

3. İyileştirme fırsatlarının belirlenmesi (israfın ortadan kaldırılması) süreç akışları (Spagetti diyagramı ve Değer akışı haritalaması)

4. Büyük israfın organize edilmesi ve ortadan kaldırılması (Kaizen)

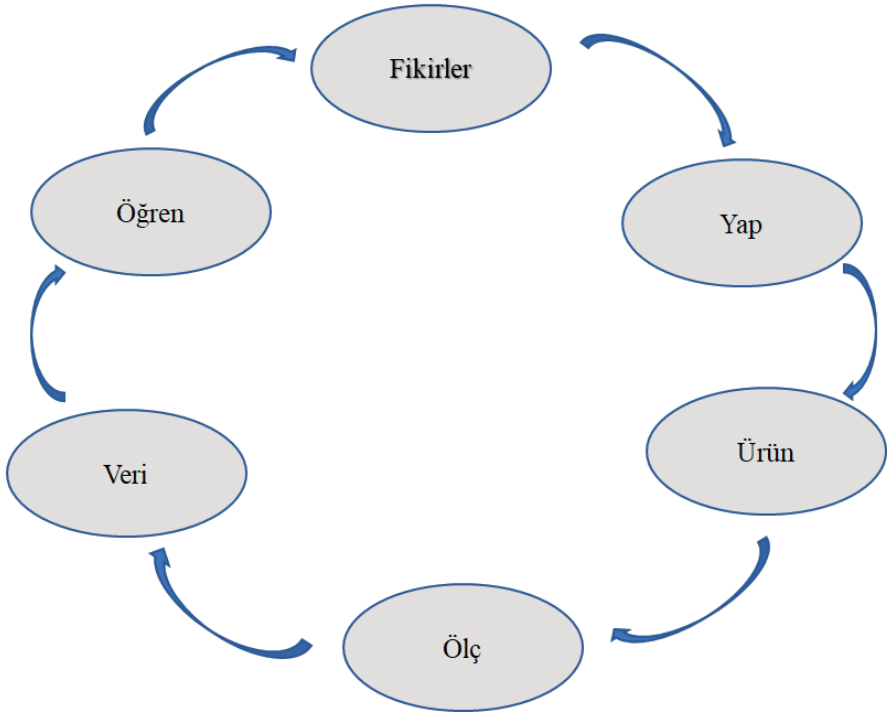
5. Yalın bir altyapının oluşturulması ve sürdürülmesi (Altı Sigma, İşyeri organizasyonu/hücre/görsel yönetim, standart çalışma ve Single Minute Exchange of Dies (SMED))

Ayrıca, işgörenler her işletmenin beşeri sermaye olarak en önemli varlığı kabul edildiğinden, her yalın organizasyon insan kaynakları yönetimine odaklanmakta ve onların kabulü, etkin katılımı ve coşkusu olmadan bu ilkeler etkisiz olabilmektedir (Gładysz vd., 2020: 2).

3. Yalın Liderlik ve Yalın Girişimcilik Kavramları

Yalın felsefesiyle ilgili olarak son yıllarda “yalın liderlik” ve “yalın başlangıç/girişim” (Lean startup) kavramları da ilgi görmektedir. Yalın liderlik, yalın yönetim sisteminin yerini tutan bir kavram ya da ek bir özellik değildir. Yalın liderlik, yalın yönetimin ve tüm süreçlerinin sürdürülebilir uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi için gerekli olan metodik bir sistemdir (Dombrowski ve Mielke, 2013: 570). Emiliani’e göre (2006: 178), yalın yönetimi uygulayan üst düzey yöneticiler, tüm kilit paydaşların yararına olacak olumlu finansal ve finansal olmayan sonuçlara ulaşmak amacıyla Kaizen’in gerçek anlamlarını (daha iyiye doğru değişim, sürekli iyileştirme ve insanlara saygı ilkeleri) sağlamak için daha fazla çaba sarf etmelidir.

Yalın girişimcilik ise “yalın düşüncenin inovasyon (yenilikçilik) sürecine uyarlanmasıdır” (Ries, 2011, 6). Az sermaye ile bir girişimin nasıl kurulacağını veya yeni bir mal veya hizmetin nasıl tanıtılacağını açıklamaktadır. Odaklanılan konu müşteri istek ve ihtiyaçlarını öğrenme olup, iyi bir planlamadan ziyade mal veya hizmetin basit prototiplerinin oluşturularak erken test edilmesi ve müşteri geri bildirim yoluyla “öğrenme” üzerinedir (Avcı ve Fındıklı, 2021: 359). Ries (2011: 75) üç adımla yalın girişimi açıklamaktadır: Şekil 1’de görüldüğü gibi Yap-Ölç-Öğren geri bildirim döngüsü adı verilen bu model “fikir geliştirme” ile başlamaktadır. Bir startup, fikirleri ürüne dönüştüren bir katalizördür. Müşteriler bu ürünlerle etkileşime girdikçe niteliksel (“neyi sevmiş?”, “neyi sevmemişlerdir?” gibi) ve niceliksel geri bildirim (“kaç kişi o ürünü deneyimlemiş?” ve “değerli bulmuş” gibi) vermektedir. Sürdürülebilir bir işletmenin nasıl inşa edileceğine ilişkin öğrenme, bu denemelerin bir sonucu olmaktadır. Öyle ki yeni başlayanlar için bu bilgi, paradan, ödülünden veya basında yer almaktan çok daha önemlidir, çünkü bir sonraki fikirleri etkileyebilmekte ve yeniden şekillendirebilmektedir. Daha sonra fikirler için hipotezler geliştirilmekte müşteri istek ve ihtiyaçları çerçevesinde bu hipotezleri sağlayan bir “Asgari Uygunlukta Ürün” oluşturularak gerçek müşterilerden ürünle ilgili geribildirim alınmaktadır. Hızın esas alındığı öğrenme ile kalite zamanla iyileştirilmektedir. Pivot adı verilen adım ise, sürekli öğrenme ile müşteri tepkilerini öğrenerek ihtiyaç görüldüğünde keskin bir yön değiştirmedir. Vizyona ulaşma yolunda farklı bir yöntemle geçişi ifade etmektedir. Sonuç olarak bu yaklaşımla müşterinin beklentileri ve değer verdiği unsurlar ortaya daha az maliyetle konacak ve israf azaltılacaktır.



Şekil 1. Yap-Ölç-Öğren Geribildirim Döngüsü (Ries, 2011: 75)

Günümüzde turistik talep ve davranışlarının dinamik yapısı ve turizm yatırımlarının yüksek maliyetli olduğu düşünüldüğünde turizm endüstrisi açısından Akın'ın (2020) yalın girişimcilik çalışmasının bu kapsamda örnek olarak verilmesinde yarar görülmektedir: Yazar, klasik işletme fizibilitesi yerine iş modeli uygulayarak, turizm yatırımcısının Erzincan'da bir av oteli yapma planı üzerinden modelin sürecini aktarmıştır. Ekip sahaya inerek varsayımlar oluşturmuş, mülakatlar yapmıştır. Aralarında ava meraklı turistler, kamu görevlileri, otel sahipleri, av rehberleri ve avcılık dergileri editörlerinin bulunduğu bir paydaş haritası çıkarılmıştır. Bir taslak iş modeli oluşturulmuş ve modelde temel ortaklar, temel faaliyetler, değer önermesi, müşteri ilişkileri, müşteri segmenti, dağıtım kanalları ile maliyet ve gelir bölümleri yer almaktadır. Her bölüm için belirlenenler dışında araştırma soruları da oluşturulmuş ve hipotezler belirlenmiştir. Örneğin hedeflenen müşteri segmenti, avı ve doğayı seven avcılar ile uygun fiyatlı konaklamayı isteyenlerdir. Araştırılması gereken sorular: “av meraklısı zengin müşteri profilye, acaba orta fiyatlı oteli tercih eder mi?”, “Yüksek fiyatlı bir otel modeline kayılma durumunda, lüks yapım ve hizmet maliyetleri karşılanabilir mi?” şeklinde belirlenmiştir. Test edilecek hipotezler ve mülakat yapılacak kişilerin listesi oluşturulmuştur. Alınan sonuçlar çerçevesinde iş modeli

değiştirilmektedir. Yazar turizm yatırımcısının sektöre 360 derece açıyla baktığında seçilen yerin işletme maliyeti avantajları ve av bolluğuna rağmen doğru yer olup olmadığını sorgulamaya başladığını belirtmiştir.

4. Turizm Endüstrisi ve Yalın Yönetim

Son yıllarda turizm endüstrisinde yalın yönetim uygulamaları görülebilmektedir. Çin'in ticari uçak üreticisi COMAC, büyük boyutlu ticari yolcu uçağı C919'u ultra karmaşık ürün sistemleri için tasarlanmış bilimsel yönetim yoluyla başarılı bir şekilde geliştirip test ederek, Çinli bir havayolu firmasının uluslararası havacılık arenasında yer edinmesi için bir kilometre taşı oluşturmuştur (Chen, 2023: 191). Konaklama alanında yalın yönetim yöntemlerinin uygulamalarına yönelik de birkaç örnek bulunmaktadır. Bunlardan Starwood Otelleri, Yalın Altı Sigma'yı benimseyen ilk konaklama işletmesidir (Pearlman ve Chacko, 2012: 64). 2001 yılında Yalın Altı Sigma'yı uygulamaya koyması sonucunda gelirlerinde %19'luk bir artışla hızlı finansal kazanımlar elde etmiş (Rauch vd., 2020: 308), genel müşteri harcamaları ise yaklaşık %12 oranında artmıştır (Zaki ve Adam, 2019: 55). Yalın yönetim sayesinde, Japonya'da ünlü kaplıca bölgesindeki Yukai Resort minimum işgörenle faaliyet göstermiş ve yüksek kalitede hizmet vererek genel maliyetleri düşürmüş, İngiltere'de Apex Otelleri belirli bir iş veya faaliyet için harcanan zamanda yılda yaklaşık 5,728 tasarruf sağlamış ve Marriot Otel, müşteri hizmetlerini geliştirmek için yalın ilkelere dayanan 12 temel liderlik ve müşteri hizmetleri ilkesi oluşturmuştur (Rauch vd., 2020: 308).

Hem kaliteyi yüksek tutmayı hem de maliyetleri azaltmayı amaçlamak elbette bir çelişki olarak görülebilir. Turizmin insan gücü yoğun bir endüstri olması nedeniyle işgören sayısının fazlalığı, turistlerin beklentilerinin artması, eğitilmiş işgörenlerin işten ayrılması, işgören devir hızının yüksekliği, kaliteli hizmeti oluşturmada büyük zorluklar oluşturmaktadır. Ancak bu zorluklara rağmen düşük maliyetle kaliteli hizmet sunmanın en etkili yöntemlerinden bir tanesi yalın yönetim olarak görülmektedir (Yeşilbaş, 2019: 109).

Hizmet endüstrisinin önemli bir parçası olarak turizm; ulaşım, yeme-içme, eğlence, konaklama, alışveriş gibi birçok endüstriyi kapsamakta ve çevre, spor, sağlık vb. birçok alanla da ilişkili durumdadır. Turizm, kendine özgü bazı özellikleri ile diğer endüstrilerden farklılaşmaktadır. Bunların başlıcaları; turizmin yüksek yatırım gerektirmesi, tüm yıl ve günün 24 saati boyunca kesintisiz hizmet verilmesi, turist tercihlerinin sürekli değişim göstermesi, heterojen yapısı nedeniyle turistin tüm turizm faaliyetlerini bir bütün olarak algılaması, turizm talebinin pek çok ekonomik, sosyal vb.

gelişmelerden etkilenmesi, turizm arzının çok değişkenlik göstermesi ve kısa dönemde dinamik çevrede esneklik gösterememesi, eş zamanlı üretim ve tüketimdir (Kozak, 2012: 51-53).

Hizmetin maldan farklılaşan özellikleri turizmde yalın yönetim açısından ele alındığında turizm endüstrisindeki sınırlamalar ortaya konulabilmektedir. Malların dayanıklılık durumuna göre depolanabilirliği hizmet sektörü açısından mümkün değildir. Bugün satılmazsa daha sonra satılmak üzere saklanabilecek malların karşısında hizmetlerin saklanamama/dayanısızlık özelliği bulunmaktadır. Satılması başarılamadıysa bu sadece bugün için değil, gelecek için de kayıp olmaktadır. Bir işçi durursa, uçakta bir koltuk satılmazsa, bir otelde yatak odası rezerve edilmezse, bir sinema salonunda bir sandalye boş kalırsa, o iş yok sayılmakta ve fırsatlar kaybedilmektedir. Dolayısıyla yalın yönetime göre kullanılmayan veya az kullanılan hizmetler israf olarak görülmekte ve bu durum yöneticilerin profesyonelliklerini kullanarak israf olasılığını en aza indirmelerini zorunlu kılmaktadır (Helmold, 2020: 147).

Hizmetin soyutluk özelliği sonucu pazarlanmasında da müşteri beklentilerinin karşılanmasında da güçlükler görülebilmektedir (Kozak, 2012: 52). Hizmet endüstrisindeki insan gücü yoğunluğu göz önüne alındığında işgören davranışının değişkenliği sorunlara neden olabilir. Nitekim mallar standartlaştırılabildiği halde hizmetlerde standartlaştırma çok zordur. Örneğin bir doktorun iki ayrı zamandaki muayenesinin aynı ya da belirli bir otelde ayrı konaklamaların birbirinin tam kopyası olması pek mümkün değildir (Helmold, 2020: 149).

Turizmin heterojen yapısı nedeniyle turizm arzının bütüncül bir bakış açısına göre planlanması ve yönetimi gerekmektedir. Womack ve Jones'a göre (2003: 286), bazı insanlar seyahat deneyimini başlı başına bir amaç olarak görse de (ki bu havayolu, manzaralı bir tren, otobüs turu, gemi yolculuğu vb. çok çeşitli şekillerde olabilmektedir), katılanların çoğu sadece bulunduğu yerden gideceği destinasyona minimum zaman, maliyet ve sorunla ulaşmak istemektedir. Bunu yapmaya çalışırken de birbirinden bağımsız birçok işletme karşısına çıkmaktadır. Oysa seyahat eden kişi hizmeti bir bütün olarak algılamaktadır. Yazarlar bu bağlamda, yalın düşünce kapsamında seyahat eden kişinin ön plana yerleştirilmesi gerektiğini, "sistemin" ana performans ölçütünün, havaalanları ve uçaklar gibi belirli unsurların optimize edilmesi yerine, toplam seyahatin süresi, konforu, güvenliği ve maliyeti olması gerektiğini belirtmektedir. Tüm seyahati bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak seyahat edenleri taşıyan işletmelerin, değer akışını belirlemeleri, gereksiz adımları ve karmaşaları ortadan kaldırmak için sürekli akışı talep üzerine oluşturmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. Her adımın

gerekliliği sorgulanmalı ve o adımı gerçekleştirmenin daha iyi bir yolunu düşünmek gerekmektedir. Havayolu işletmesinden konaklama işletmesine ulaşana kadar geçilen adımlarda her işletme kendi alanında uzman olsa dahi hizmetin bir kısmını oluşturmaktadır. Bu bağlamda teknolojinin gelişmesi ile rezervasyondan biletlemeye araba kiralamadan bagaj işlemlerine kadar birçok işlem için israf azaltılmış olsa da beklemler vb. akışı bozan adımlar sürebilmekte ve hala yalınlaşmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilmektedir.

Gelişen teknoloji, tüketicilerin bilgiye kolay erişimine ve ürünleri karşılaştırmalarına olanak sağlamakta, çeşitli stratejiler ile (envanter yönetimi, talep tahminleri vb.) gelir yönetim sistemleri daha yaygın ve geniş bir şekilde kullanılmaktadır. Başlangıçta havayolu endüstrisinde internet pazarlaması ile kullanılan fiyatlama robotları ve gelir yönetim sistemleri günümüzde sabit maliyetlerin yüksek olduğu, güçlü talep dalgalanmalarının ve heterojen talebin olduğu sektörlerde uygun sistemlerin kullanımı artık en gelişmiş teknolojiyi temsil etmektedir (demiryolu yolculuğu, araç kiralama, oteller, eğlence, medya vb.) (Krämer, 2016: 120-121). Bu da bir yandan da turizm endüstrisinde maliyetlerin oldukça yükseldiğinin bir göstergesidir. Artık turistlerin hizmetlerde hız, konfor gibi kalite beklentileri günümüzde oldukça artmıştır ve bu rekabet ortamında turizm işletmelerinin de gelişmiş teknolojiyi üretim faktörlerine etkin bir şekilde entegre etmeleri gerekmektedir.

Rauch vd. (2020: 305) günümüzdeki yeni ve ileri teknolojiler sayesinde yalın yönetim ilkelerinin daha iyi ve daha tutarlı bir şekilde hayata geçirilebileceğini belirtmektedir. Gerçekten de hizmet sektöründe son yıllarda önemli maliyet kalemlerinden bir tanesi olan işgören maliyetlerini de düşürme amacını taşıyan jet kasalar zincir marketler, giyim mağazaları gibi uygulamalar müşterilerin kendi kendilerine ve daha hızlı alışveriş yapmalarını sağlamaktadır.

Ancak Chen (2023) günümüzde geleneksel turizm endüstrisinin bilgi teknolojileri kapsamında bilgi yapılandırmasında eksikliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Günümüz VUCA ortamında turizm kapsamındaki endüstrilerin iç içe geçmesi, giderek daha fazla kısıtlayıcı faktörü de beraberinde getirmiş ve Çin Ulusal Turizm Yönetimi 2014'de akıllı turizm yılı ilan ederek bölgeleri bu uygulamalara davet etmiştir. Yazar, tipik olarak sistematik olmama, zayıf uygulanabilirlik ve turizmin genel kalkınma ihtiyaçlarının gerisinde kalan bilgilendirme yapısı nedeniyle akıllı turizmi gerçekleştirmenin zor olduğunu; yazılıma daha az, donanıma daha fazla önem verilmesi, turizm bilgi kaynaklarının dağınık olması ve paylaşım imkânının zayıf olması, turistik bilgi kaynaklarının ve hizmet kalitesinin

gelişmemiş olması, turist bilgi teknisyenlerinin eksikliği gibi sorunların mevcut olduğunu belirtmektedir. Hızlı ve verimli bilişim teknolojileri ile işletmecilere nasıl yardımcı olunabileceği ve halka kolay ve zamanında akıllı turizm hizmet bilgileri sunulabileceği konuları birçok turistik alan için giderek daha büyük bir zorluk haline gelmektedir. Nitekim Endüstri 4 ve Bilgi Yönetimi üzerine olan eserlerinde Bettiol vd. (2020: 7), yalın ve operasyonel mükemmellik uygulamalarıyla ilişkili olarak ortaya çıkan öğrenme süreçlerinin, dijitalleşmeden ve Endüstri 4.0 teknolojilerinin uygulanmasından faydalanabileceği gibi aynı zamanda işletmelerin yalın yönetim deneyimleri sayesinde bu tür teknolojileri daha iyi uygulayabileceğini ve kullanabileceğini belirtmektedir.

Gıda atıklarının önemli bir kısmı gıda hizmetleri alanından ve HoReCa olarak ifade edilen (oteller, restoranlar, catering) sektöründen kaynaklanmaktadır. Öyle ki tarım ve balıkçılıktan başlayarak işleme, paketleme tesisleri, lojistik, nakliye, dağıtım tesisleri ve depolar, perakende satış işletmeleri, evler ve restoranlara kadar gıda zincirinin tamamı boyunca gıda israf edilmektedir (Gładysz vd., 2020: 1). Akar ve Koşan da (2023), konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde ortaya çıkan gıda israfı ve gıda kaybı sonucu doğan maliyetlerin minimum seviyelerde tutulması için yalın düşüncenin benimsenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışmalar gastronomi alanında özellikle israf söz konusu olduğunda verimlilik açısından bu düşüncenin önemini ortaya koymaktadır.

Geleneksel işletmeler, bürokratik yapı, bürokratik işlemler ve yukarıdan aşağıya iletişime bakış açısı vb. nedenlerle özellikle insan sermayesi açısından birçok sorunla karşılaşmışlardır. Zorlukların üstesinden gelinememesi, birçok organizasyonun geride kalmasına ve çalışanların insan sermayesi potansiyelinin de yerine getirilmemesine neden olacaktır (Chawla ve Lenka, 2018: 214). Bu yüzden yalın bir örgüt yapısı kayıpların azaltılması yanında yapılacak tasarruflarla, personel güçlendirme, örgütsel öğrenme vb. konulara ağırlık verilerek performans artırmaya yönelik daha verimli örgütsel faaliyetler gerçekleştirilmesi sağlanabilecektir.

Yeşilbaş (2019: 10) yalın yönetimin turizm endüstrisinde kayda değer iyileştirmeler yapma potansiyeline sahip olup israfların önüne geçerek kalite ve verimlilikte büyük artış sağlama olanağı yaratabildiğini belirtmektedir. Konaklama işletmeleri katma değeri olmayan faaliyetleri azaltmak için yalın yönetim tekniklerini uyguladıklarında katma değerli işlemlere odaklanmak için daha fazla zamana sahip olabileceğinin altını çizmektedir. Böylece müşteriye sunulan hizmette değer katan adımlara odaklanarak süreçlerin ölçülmesi sağlanmaktadır. Ölçülen süreçler iyileştirilerek servis verimliliği ve

servis kalitesi arttırılacaktır. Ramphal da (2017: 12) literatüre dayanarak, yalın yönetimin müşteri sadakatının artmasına ve işgören devir hızının düşmesine yol açarak işletme maliyetlerinin azalmasına neden olacağını ve gelirlerin genellikle artmasını sağlayacağını ifade etmektedir. Örneğin, ön büro çalışanlarının veya restoran personelinin yoğun çalışma ortamlarıyla uğraşırken yapacakları faturalama hatalarından kaynaklanan kayıpların daha az olabileceğini belirtmektedir.

Yalın yönetim turizm işletmelerinde yeşil uygulamalar açısından da fayda sağlamaktadır. Araştırmacılar tarafından su tüketimini azaltmak, doğal kaynak kullanımını optimize etmek ve atıkları azaltmak için kullanılacak bir süreç iyileştirme stratejisi olarak görülmektedir (Kapucugil İkiz ve Abacı, 2022: 139). Nitekim, yalın uygulamalar, özellikle son küresel durgunluk ve dünyanın yeşillendirilmesi girişimleri ile milenyum neslinin düzenlenmiş sistemler ve süreçlere olan ihtiyaçları göz önüne alındığında, küresel işletmeler için en iyi uygulama olarak kabul edilmektedir (Govender ve Jasson, 2018).

5. Gastronomi Alanında Yalın Yönetim

Gastronomi, turizm endüstrisinin ayrılmaz bir parçası olarak destinasyon rekabetinde önemli bir çekicilik unsuru oluşturmaktadır. Günümüzde turizm işletmeleri misafirlerinin sadece yiyecek içecek ihtiyacını gidermenin ötesine geçmiş, nitelikli mutfak çalışanları, teknolojik imkânlarla donatılmış mutfaklar, çeşitli lezzetler ve inovatif sunumlarla hizmet vermektedir. Turist memnuniyeti yaratma ve VUCA ortamında amaçlara ulaşmak için yapılan bu faaliyetler işletmeler için aynı zamanda en yüksek maliyet kalemlerinden bir tanesini oluşturmaktadır. Üstelik yeme içme alanında büyük bir israf da söz konusu olmakta ve Gładysz vd.'nin (2020: 1) ifade ettiği gibi gıdadaki israfın önemli bir kısmı oteller, restoranlar ve catering sektöründen kaynaklanmaktadır. Menü analizi vb. yöntemler ile yöneticiler israf, performans iyileştirme amaçlı uygulamalara başvurmaktadır (Özdemir ve Nebioğlu, 2015).

Küresel dünyada gastronomi alanı gelişirken geleneksel gastronomi yanında yeni eğilimler de ortaya çıkmaktadır. Hizmetleri çeşitlendirip farklı trendlere hitap etmek isteyen işletmeler değer yaratma noktasında geleneksel yiyecek içecek ürünlerinin yanı sıra sağlık odaklı fonksiyonel gıdalar (glütensiz, glikozsuz vb.), vegan/ vejeteryen turistlere yönelik yemekler, farklı egzotik ülkelere ait yemekler (böcekler vb.) gibi tercihler sunabilmektedir (Pellešová ve Vacha, 2023). Buradan hareketle, turisti merkeze alan, değer ve katma değer tanımlanması ile bu değer zincirinin tüm halkalarında yer alan israfın ortadan kaldırılmasına odaklanan Yalın Yönetim anlayışının gastronomi

alanında da uygulanabileceği söylenebilmektedir. Örneğin, Nicolas vd.'nin (2022), mutfaktaki süreçlerin daha verimli hale getirilmesi ve yemeklerin kalite standartlaştırmasını sağlayarak daha hızlı bir hizmete ulaşma amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, Yalın yönetim araçlarını kullanmışlar ve elde edilen sonuçların müşteri hizmetleri süresinde yaklaşık %10'luk bir azalma ve müşteri memnuniyetinde %16'lık bir artış sağladıklarını belirtmişlerdir. Literatürde az sayıda da olsa bu yönde çalışmalar olduğu görülmektedir.

6. Literatür Taraması

Literatürde yalın yönetim çalışmalarının daha çok üretim odaklı olduğu ve araştırmalarda sanayi sektörüne yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Az sayıda da olsa turizm alanında çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bunlardan en dikkat çeken yalın yönetim uygulamalarının gerçekleştirildiği bir örnek olay çalışmasıdır. Çalışma, Rauch vd. (2020) tarafından İtalya'nın en tanınmış, ödüllü bir aile spa otelinde yürütülmüştür. 120 çalışanı olan otelde mutfak, restoran, ön büro, animasyon, kat hizmetleri, spa, bar-lounge alanlarında departman bazlı mevcut durum tespit edilmiştir. Yalın yönetim tekniklerinin bir konaklama işletmesinde uygulandığı kısıtlı araştırmalardan olduğu için çalışmayı ayrıntılı bir şekilde incelemek faydalı olacaktır. Yalın uygulamada öncelikle kaynak planlaması yalın prensiplere göre hareketli ortalama vb. yöntemler uygulanarak "tahmin planlaması" ve "personel dağıtım planlaması" revize edilmiştir. Esnek bir yalın yönetim uygulaması olan "sürekli iyileştirme süreci ile bu departmanlardan temsilcilerle çalıştay düzenlenmiş ve öncelikli iyileştirme önerileri toplanmıştır. Stok ve depo yönetiminde yapılan yalın yönetim çalışmalarında otelin çok farklı yerlerine dağılmış depolar merkez ve küçük depolar olarak ayrılmış, buralarda yer alan ürünler türlerine göre kümelenmiş ve arama süresini kısaltmak ve giriş çıkış mesafesini azaltmak için ABC analizi yapılmıştır. Böylece sıklıkla ihtiyaç duyulan bir ürün belirlenerek, yakın yerlere yerleştirilerek verimsiz uygulamaları terk etmek hedeflenmiştir. ABC-XYZ analizi ile değeri yüksek ve düzenli tüketime sahip ürünler Kanban kartlarıyla sipariş edilmiş ve barkod sistemi vb. yalın uygulamalarla depolama ve stok organizasyonu düzenlenmiştir. Enerji tüketiminde israfın azaltılması için enerji dostu uygulamalara geçilmiştir. Spagetti diyagramı ile hareket israfını azaltmak için ise personelin otel genelinde kat ettiği yollar analiz edilmiş ve güzergâhların optimizasyonu ve iş yönetimindeki iyileştirmeler sayesinde %30'a varan tasarruf elde edilmiştir. Hijyenin önemi ve önemli bir maliyet kalemi olması nedeniyle kat hizmetleri faaliyetleri ele alınmış ve bir yalın üretim yöntemi olan ve hazırlık süresini azaltmak için kullanılan SMED ile oda temizliğinde yaklaşık %10 oranında tasarruf elde edilmiştir. "Müşteri için en fazla değeri yaratan

ve aynı zamanda yemek maliyetleri açısından menünün en uygun şekilde tasarlanmasını sağlayan yemek menüsü hangisi?” sorusundan hareketle mutfak ve servis şefiyle birlikte, menü karması matrisi adı verilen bir matris oluşturulmuştur. Misafirler ilk geri bildirimlerde menünün çok daha ilginç ve çekici hale geldiğini belirtmiştir. Yalın felsefenin sağlamlştırılmasını sağlamak için ise bir çalışana bu felsefenin korunması ve daha da geliştirilmesi için yalın yönetim görevi verilmiş, ayrıca her departmanda bir kişi yalın lider olarak görevlendirilerek eğitilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, tüm bu yalın uygulamalarla memnuniyet yanında toplamda yılda 250.000 Euro’nun üzerinde tasarruf sağlanabilmektedir.

Şenel (2019), hizmet sektöründe yalın üretime geçişte haritalandırma tekniğinin önemini belirlemek amacıyla Konya’da beş yıldızlı bir otelde değer akışı haritalandırma yöntemi uygulamıştır. Çalışmada mevcut durum haritası analiz edilerek, otelin yalın üretim tekniğine uygulanabilirliğini ortaya konan gelecek durum haritası oluşturulmuştur. Farklı yönetim yaklaşımları ile mevcut ve gelecek durum haritaları karşılaştırılarak turizm işletmelerine uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Tesisteki alet, sarf malzeme vb. araçlar için ise bir diğer yalın uygulama olan 5S modeli uygulanarak tasnif ve organize edilmiş, verimsiz adımlar terkedilmiştir. Değer akışı haritalaması yoluyla ön büro giriş/çıkış süreci analiz edilerek optimizasyon sağlanmaya yönelik yapılan planlama ile bekleme süresinde yaklaşık %15’lik bir azalma sağlanmıştır.

Kapucugil İkiz ve Abacı (2022), turizm endüstrisinde çevresel performansı artırmak için yalın ilkelerin ve ISO 14001 kapsamında entegre bir strateji olarak kullanılabilirliğini değerlendirmişler ve yalın yönetim ve ISO14001 çevre yönetim sistemi uygulamalarının entegrasyonuna dayalı bir kavramsal model sunmuşlardır. Altun vd. ise (2023), turizm alanında yalın yönetim ile ilgili yapılan çalışmaları taradıkları bir durum çalışması yürütmüşlerdir. İncelenen 14 çalışma kapsamında turizm sektöründe özellikle otellerde yalın yönetimi ele alan çalışmaların sınırlı olduğu ve yalın yönetim uygulamalarının turizm endüstrisinde uygulanabilir olduğu tespit edilmiştir.

Yalın yönetim ile ilgili turizm endüstrisindeki sınırlı sayıdaki çalışmalarda gastronomi alanının özellikle israf ve maliyetler nedeniyle ele alındığı anlaşılmaktadır. Yeşilbaş (2019), 1997 yılından beri hizmet veren 2015 yılında yalın yönetime geçme kararı alan büyük ölçekli bir otelin birimlerindeki yalın uygulamaları ele almıştır. Uygulama alanı için en çok israfın meydana geldiği alanlardan bir tanesi olan “Yiyecek ve İçecek Servisi Birimi” tercih edilmiştir. Yazar, yalın yönetim uygulamasında modelin işletmedeki her birime göre uyarlanmasının, operasyonda çalışanların yalın

uygulama iyileştirmeleri sürecinde yer almasının, teşvik edilmelerinin, yalın araçlarını her sürecin yapısına uygun olarak uygulamanın, uzun soluklu bir dönüşüm olarak düşünmenin, çalışanların yetkilendirilmesini temel alan örgüt kültüründe değişiklik oluşturunun, tüm değer zinciri boyunca yalın prensipleri desteklemenin önemini aktarmıştır. Yalın uygulamaların turizm endüstrisinde yaygın olmadığını belirtmiştir.

Akar ve Koşan (2023), otel işletmelerinde yalın üretim anlayışının katkılarının vurgulanması ve benimsenmesini sağlamayı amaçlamışlardır. Gözlem ve görüşme yöntemiyle beş yıldızlı bir otelin yiyecek içecek bölümünde satın alma faaliyetlerinden başlayarak tüketim aşamasına kadar geçen süreçlerde kayıpları ve israfları belirlemiş ve bu durumun olumsuz etkilerini ortaya koymuşlardır. Yazarlar, otel işletmelerinde yalın yönetim anlayışının, işletmedeki bölümlerin birleştirilmesi şeklinde uygulanabileceğini belirtmiştir. Örneğin; fonksiyonel şekilde ayrılan ön büro ve kat hizmetleri bölümleri, servis ve mutfak bölümleri birleştirilerek koordineli bir çalışma ortamı yaratılabileceği düşünülmektedir. Böylece ilgili bölümler arası iletişimin güçleneceği ve iş akışının uyumlu bir hale getirilebileceği ve ilgili birimlerde görevlendirilecek işgören ve yönetici sayısı azaltılarak personel israf ve maliyetlerinin önlenmiş olacağı vurgulanmıştır.

Blevins (2013), günümüz ekonomisindeki yiyecek içecek endüstrisini, tarımdan başlayarak küresel bağlantılı yeni ultra rekabetçi güvenli ve besleyici gıdaları rekabetçi bir fiyata satmak isteyen milyarlarca dolarlık marka sahibi işletmelere kadar üreticiler ve işleyicilerden oluşan bir endüstri olarak ifade etmektedir. Yazar, yiyecek içecek endüstrisinde yalın yönetimin operasyonel performans ve gıda güvenliği ve sürdürülebilirliğe olan katkısı üzerine bir çalışma yürütmüştür. Gıda güvenliği mevzuatına etkili bir uyum sağlanarak operasyonel ve tedarik zinciri mükemmelliğine nasıl yararlanılacağına dair bir yol haritası sunmaktadır. Çalışmanın yalın yönetim açısından, tarımdan müşteriye sunulan tabağa ve sonrasında müşteri memnuniyetine giden gastronomi alanında yararlanabilecek önemli bir kaynak olduğu söylenebilir.

Yalın yönetim çalışmalarının turizm endüstrisinde sınırlı sayıda bulunduğu Gładysz vd.'nin (2020), çalışmasında da ortaya konmuştur. Yazarlar, literatür taraması ve Polonya'da yürütülen üç vaka çalışmasına dayanarak, verimli operasyonlar sağlamak ve gıda israfını ortadan kaldırmak amacıyla otel, restoran ve catering işletmelerinde gıda hizmetleri için yalın yönetim yöntemlerinin uygulanabilirliğini analiz etmiştir. Web of Science ve Scopus veri tabanları taranmış ve "gastronomi" anahtar sözcüğü geniş kapsamlı sonuçlara ulaşmak için tercih edilmiştir. Hizmet endüstrisinde yalın uygulamalara ilişkin literatürün çok zengin olmasına rağmen, belirlenen

kriterlere dayalı olarak sınırlı sayıda yalın yönetimle doğrudan ilgili yayına ulaşıldığı belirtilmiştir. Ulaşılan yayınlardan (kitap, makale, bildiri) İngilizce kaynaklar seçilmiş ve toplam 14 çalışma analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda yalın yönetimin gıda israfını azaltmak ve operasyonel maliyetleri azaltmak için yararlı olduğu tespit edilmiştir.

Zaid ve Adam (2019), Mısır'da Luksor ve Aswan'daki üç yıldızlı otellerde yalın yönetimin benimsenmesinin etkisini araştırmak ve yöneticilerin ve denetçilerin bu yönetim sisteminin itici güçleri ve sınırları hakkındaki farkındalık düzeylerini belirlemeyi değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Çalışma, yalın yönetimi benimsemenin temel başarı faktörlerinden yüksek oranda yönetim bağlılığı ve yeteneği olduğunu ve kalite kültürü eksikliğinin önündeki en yaygın ve zorlu engeller olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, yalın yönetimin otel operasyonlarına uygulanabileceğini göstermektedir. İncelenen oteller bu yolla israfı ortadan kaldırarak ve süreçlerini düzenleyerek mevcut zamandan tasarruf etmeyi başarmıştır. Govender ve Jasson da (2018) Güney Afrika konaklama sektöründeki yalın düşünce ve uygulamaları araştırdıkları çalışmalarında yalın zorlukları; “yalın farkındalığı ve yalın stratejisinin eksikliği, değeri yok edecek operasyonel faaliyetlerle sonuçlanan olumsuz işgören algısı, görünmeyen israfların tespit edilememesi, Afrika'da sınırlı teorik ve ampirik yalın çalışmalar” olarak belirlemiştir.

Perdomo-Verdecia vd. (2022), otellerde yalın yönetim konusunda en son teknolojiyi araştırmak ve bu alanda gelecekte yapılacak araştırmaları geliştirmek için rehberlik etmek ve öneriler sunmak amacıyla bibliyometrik analiz yöntemiyle literatür taramışlardır. Araştırmada hizmetlere odaklanan WoS, Scopus ve Google Akademik veri tabanlarında yapılan aramalar sonucu erişilen makalelerdeki referansların incelenmesi (kartopu) ile elde edilmiştir. Ulaşılan 26 çalışmadan sadece 5'inde direkt olarak otellerden bahsedilmiştir. Yayınların çoğunluğunun son 10 yılda yayınlanmış olmasının ve 2000 yılından önce yalnızca 2 atıf bulunmasının, 20. yüzyılda yalın yönetimle ilgili yapılan sınırlı araştırmaların ve bu yönetim şeklinin hizmet sektöründe özellikle de otel endüstrisinde geç uygulandığının açık bir kanıtı olduğu belirtilmektedir. Son yıllarda uygulama ve araştırma ilgisi artmışsa da otellerde yalın yönetim araçlarının kullanımının oldukça sınırlı olduğunu ve yapılan çalışmalarda Değer akışı haritalama ve 5S uygulamalarının öne çıktığı görülmüştür. Bunlar ise en fazla kat hizmetleri ve restoran süreçlerinde uygulanmıştır. Konaklama işletmelerinin başka süreçlerinde de farklı yalın araçların uygulanmasında daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu ortaya konmuştur.

SONUÇ

Yalın yönetim son yıllarda işletmelerin VUCA ortamında amaçlarına ulaşabilmek için uyguladığı yaygın ve popüler bir yönetim yaklaşımıdır. Yalın yönetim uygulamalarının sanayi endüstrisindeki kanıtlanmış potansiyelinin turizm endüstrisinin de ihtiyaçlarını karşılamada başarılı yöntemlerden bir tanesi olduğu anlaşılmaktadır. Literatür araştırmasından hareketle özellikle yiyecek içecek alanında israf ve maliyetlerin azaltılması konusunda yalın yönetim uygulamaları dikkat çektiği söylenebilmektedir.

Dünya çapında birçok konaklama işletmesi yalın yönetimi uygulamış ve büyük başarılar elde etmiştir (Zaki ve Adam, 2019: 70). Ancak genel olarak toplum kültürü ve çalışma kültürü ile özel olarak örgüt kültürü farklı yönetim yaklaşımlarını uygulamada dikkate alınmalıdır. Japon kültüründe başarılı olan bir yönetim uygulaması çalışma kültürü ve örgüt kültürü açısından başka bir toplumda etkin bir şekilde uygulanamayabilir. Bu nedenle yalın uygulamaları bilimsel bir bakış açısıyla gerçekleştirirken ilgili toplumdaki işletme kültürleri göz ardı edilmemeli ve yönetici ve işgörenlerin yalın uygulamaları gerçek anlamda benimsemesi sağlanmalıdır. Nitekim Starwood Otelleri'nin yalın yönetimi benimseme konusunda kaydettiği ilerlemeye ve gelirlerini artırmalarına rağmen, bazı sınırlamalar olduğu da belirtilmiştir. Bu sınırlamaların örgüt kültürünü değiştirmenin zorluğuna ve işgörelere verilen eğitim ile altyapı oluşturmanın maliyetli oluşuna bağlanmıştır (Zaki ve Adam, 2019: 56). Bu bağlamda yalın kültürünü oluşturmak için liderliğin öneminin altını çizmek gerektiği söylenebilir. Ayrıca etkin bir değişim yönetimi uygulanması faydalı olabilir.

Yalına doğru giden yolculukta yalının bir proje olarak görülmesi de önemli bir sorundur. Oysa yalın düşünce örgüt kültürünün kritik bir parçası ve bir sürekliliği olan bir yönetim sistemi, bir felsefedir (Blevins, 2013: 143). Yalın yönetim sistemini işletmede hayata geçirmek, planlamayla başlayan oldukça uzun zaman alan bir süreçtir.

Turizm endüstrisi önemli bir istihdam alanıdır. Türkiye'de genel olarak iş gücü başka ülkelerle kıyaslandığında ucuz olmasına rağmen (Kozak, 2012), işgören maliyetleri ilk tasarruf edilecek maliyet unsuru olarak görülebilmektedir. Bu nedenle iş gücünü asgari seviyede tutmanın yalın düşüncenin temelinde var olması istihdam açısından genel bir ön yargıya ve işgörenler açısından işini kaybetme gibi tedirginliklere neden olabilir. Yalın yönetim uygulamalarıyla, işgörenin etkin çalıştırılması, verimsiz süreçlerin terkedilmesi ve sürekli iyileştirmeye maliyetler azaltılması mümkün olabilecektir. Zaman, hareket ve atık israfı vb. unsurlardan elde edilebilecek tasarruflarla Apex Otelleri'nin yaptığı gibi konuklara verilen hizmet ve iş

görenlerin çalışma koşulları iyileştirilmesi sağlanabilecektir (Rauch vd., 2020: 318).

Turizm endüstrisinde yalın yönetim sisteminin henüz yeterince uygulanmadığı ve literatürde bu konudaki bilimsel araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Türkiye’de yapılan çalışmalarda ise son yıllarda hizmet sektöründe ve özellikle sağlık sektöründe yalın yönetim çalışmaları artmıştır. Turizm endüstrisinde ve endüstrinin önemli bir kolu olan gastronomi alanında daha fazla bilimsel araştırmaya ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Farklı yalın yönetim araçları kullanılarak ve farklı yönetim yaklaşımları ile birleştirilerek yapılacak yalın yönetim uygulamaları ve bilimsel araştırmaların literatüre ve Pandemi sonrasında ve VUCA ortamında amaçlarına ulaşmaya çalışan turizm endüstrisi uygulayıcılarına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Abu, E.A.N. ve Perks, M. (2014). *Solving the dynamic complexity dilemma: predictive and prescriptive business management: Answering the need for a new paradigm*, Springer.
- Akar, E. ve Koşan, L. (2023). Yalın üretim anlayışının otel işletmelerinde Uygulanabilirliği: gıda israfı ve kaybı üzerine bir çalışma, *Türizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 191-212.
- Akın, M. Ş. (2020). Startupların fizibilite çalışması: Osterwalder ve Pigneur iş modeli ve hipotez testi, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-20.
- Altun, F. Tepebaşı, B. ve Yavaş, A. (2023). Turizmde yalın yönetim ile ilgili yapılan çalışmaların değerlendirilmesi, 3. *International Congress of New Horizons in Social Sciences Proceedings Book*, ss.240-248, 11-12 May. İstanbul.
- Andersson, R., Eriksson, H. ve Torstensson, H. (2006), Similarities and differences between TQM, Six Sigma and Lean, *The TQM Magazine*, 18 (3), 282-295.
- Anahtar Dergisi (2012, Şubat). Yalın Düşünce, Sayı: 278. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, https://edergi.sanayi.gov.tr/File/Journal/2012/2/2_2012.pdf
- Avcı, S. B.ve Fındıklı, S. (2021). Yalın yönetim, yalın liderlik ve yalın girişimcilik, Hıdıroğlu, D. (Ed.) *Yalın yönetim, yalın liderlik, yalın üretim ve yalın girişimcilik* içinde (347-363), Nobel Bilimsel Eserler.
- Bettiol, M., Di Maria, E. ve Micelli, S. (2020). *Knowledge management and industry 4.0 new paradigms for value creation*, Springer.
- Blevins, W.P (2013). *Food safety regulatory compliance: catalyst for a lean and sustainable food supply chain*, CRC Press: Boca Raton.
- Chawla ve Lenka, (2018). Leadership in VUCA Environment, Dhir, S. ve Sushil (Eds), *Flexible strategies in VUCA markets* içinde, (213-22). Springer.
- Chen, J. (2023). *Holistic innovation: Innovation paradigm explorations in the new era*, Springer.
- Chiarini, A. ve Vagnoni, E. (2016). Strategic planning for lean production, comparing Hoshin Kanri with Balanced Scorecard, Springer International Publishing, A. Chiarini vd. (Eds.), *Understanding the Lean Enterprise, Measuring operations performance* içinde, (221-236).
- Cuatrecasas, L. (2004). A Lean Management implementation method in service operations, *International Journal of Services Technology and Management*, 5, 532-544.
- Dhir, S. ve Sushil (2018). *Flexible strategies in VUCA markets*, Springer.
- Dombrowski, U. ve Mielke, T. (2013). Lean leadership- fundamental principles and their application, *Procedia CIRP*, 7, 569-574.

- Emiliani, M. L. (2006). Origins of lean management in America: The role of Connecticut businesses, *Journal of Management History*, 12, 167-184.
- George, M.L. (2002). *Lean six sigma: combining six sigma quality with lean speed*. McGraw-Hill.
- Gładysz, B., Buczacki, A. ve Haskins, C. (2020). Lean Management approach to reduce waste in HoReCa Food Services, *Resources*, 9(144), 1-20.
- Govender, C. M. ve Jasson, C. S. (2018). Lean practices for efficiency in the South African hospitality sector, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7 (2), 1-14.
- Helmold, M. (2020). *Lean Management and Kaizen: Fundamentals from cases and examples in operations and supply chain management*. Springer.
- Kapucugil İkiz, A., ve Abacı, E. (2022). Otel işletmeciliğinde yalın ilkelerin ISO 14001 çevre yönetim sistemine entegrasyonu, *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 6(2), 137-147.
- Kozak, N. (2012). Genel Turizm Bilgisi. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Krämer, A. (2016). Pricing in a VUCA World: How to Optimize Prices, if the Economic, Social and Legal Framework Changes Rapidly, Mack, O., Khare, A., Krämer, A. ve Burgartz, T. (Eds.) *Managing in a VUCA World* içinde, (115-128). Springer.
- Nicolas, A, de la Rosa-Reyna, Alex, S, Onaga-Nishimura, Martin, F, Collao-Diaz, Marcos, F, Ruiz-Ruiz (2022). Service management model based on Lean Service and SLP for the improvement of customer satisfaction in a SME in the restaurant sector in Peru. In 2022. The 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (Europe).
- Özdemir, B., ve Nebioğlu, O. (2015). Uygulamada menü analizi nasıl yapılmaktadır? Beş yıldızlı otellerin mutfak şeflerinin görüşleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 251-263.
- Özen, M.T. ve Koç, M. (2021). Çevik yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 385-408.
- Pearlman, D. M. ve Chacko, H. (2012). The quest for quality improvement: Using six sigma at Starwood Hotels and Resorts, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 48-66
- Pellešová, P., ve Vacha, J. (2023). Gastronomy trends as a strategic factor in customer satisfaction management. *Folia Geographica*, 65(2), 5-30.
- Perdomo-Verdecia, V., Sacristán-Díaz, M. ve Garrido-Vega, P. (2022). Lean management in hotels: Where we are and where we might go. *International Journal of Hospitality Management*, 104, 1-15.

- Ramphal, R.R. (2017). Lean Six Sigma Framework for the hospitality industry, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6 (4),1-12.
- Rauch, E., Matt, D.T. ve Linder, C. (2020). Lean management in hospitality: Methods, applications and future directions, *International Journal of Services and Operations Management*, 36(3), 303-326.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Currency.
- Şenel (2019). Hizmet sektöründe yalın üretime geçişte değer akışı ve haritalandırma yöntemi: Bir uygulama, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Van Tulder, R., Verbeke, A. ve Jankowska, B. (2020). International business in a VUCA world: the changing role of states and firms, Emerald Publications, Bingley.
- Womack, J. P. ve Jones, D. T. (2003). *Lean thinking, banish waste and create wealth in your corporation Revised and Updated*, Productivity Press.
- Yeşilbaş, E. (2019). *Turizm sektöründe yalın konaklama hizmeti: Bir otel işletmesinde yalın yönetim sisteminin uygulanarak verimliliğin artırılması*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Zaki, M. M. ve Adam, S. (2019). Factors affecting lean management adoption in three-star hotels in Luxor and Aswan. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(2), 50-71.