

## KİTLE YEME-İÇME İŞLETMELERİNDE SİSTEM ANALİZİ(\*)

İlhan BÖLÜKOĞLU(\*\*)

### ÖZET

Kitle yeme- içme hizmet işletmelerinin genelde emek-yoğun özelliğinden ötürü otomasyona sınırlı ölçüde gidilmesi ve verimlilik artışının da sınırlı ölçülerde kalması günümüzde işletmecileri yeni arayışlara itmektedir. Bu çalışmada kitleye yönelik yeme-içme hizmetleri sunan kuruluşlarda sistem analizinin kullanılabilirliği ve bir takım sorunların çözümünde adı geçen yöntemin muhtemel katkıları üzerinde durulmaktadır.

### I- GİRİŞ

Günümüzde herhangi bir ülkedeki kitle yeme-içme hizmetlerinin gelişmişliği, o ülkenin gelişme düzeyinin bir göstergesi durumundadır. Ayrıca, bu tür hizmetler sosyal ve ekonomik kalkınmanın da başlıca itici faktörü sayılmaktadır.

Kitle yeme-içme hizmetleri yönetimi, ilk bakışta oldukça karmaşık görülmekle beraber, bu iş kolundaki işletmeler arasında benzer bir özellik bulunmaktadır. Başka bir deyişle, işletmelerin gün geçtikçe büyüyen yapıları, dev adımlarla ilerleyen teknolojiler ile birlikte çalışma araç-gereç ve metodlarının değişmesi, bu gibi hizmetlerin gelişmiş bilimsel yöntemlere uygun olarak yürütülmesini gerektirmektedir.

---

(\*) 12 Nisan 1989 tarihinde D.E.Ü. Aydın T.İ.O.Y.O.'da sunulan konferans tebliğinden özetlenmiştir.

(\*\*) Dr., D.E.Ü. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

Sözü geçen endüstri kolundaki işletmelerin başarı derecesini, yani kârlılık ve sürekliliğini etkileyen olgulardan biri de kaliteli hizmettir. Bunu feda etmeksizin işletme maliyetlerinin düşürülebilmesi ve bu sorunun, sistem yaklaşımı yolu ile çözümlenebilirliği konusu çalışmanın temasını oluşturmaktadır.

## II. KİTLE YEME - İÇME HİZMETLERİNİN ÖNEMİ VE KAPSAMI

Türkiye'de son yıllarda iç ve dış turizmin gelişme göstermesi, sanayileşme ile birlikte şehirleşmenin artması, nüfusun genç kesiminin özellikle okul ve üniversite çağında olanların giderek çoğalması, fabrika ve benzeri işyerlerinde günde en az bir öğün yemek verilmesi, sağlık ve sosyal yardım hizmetlerinin geliştirilmesi gibi etkenler, kitle yeme-içme hizmetlerine olan ihtiyacı artırma eğilimindedir. Teknolojik gelişmeler, zevklerin değişmesi ve geleneksel tarım toplumundan modern sanayi toplumuna geçiş, bu hizmetlere olan talebi de giderek olumlu yönde etkilemektedir.

Kitleye yönelik yeme-içme hizmetleri, modern çağa paralel olarak sürekli gelişmekte ve bugün günlük yaşantımızın ayrılmaz bir parçası durumuna gelmiş bulunmaktadır. Bu tür hizmet veren kuruluşlar, genel bir işletme kavramının çerçevesi içinde incelendiğinde; ev dışında çok sayıda kişinin birlikte yemek yemesine imkân verecek fiziksel niteliklere sahip işletme birimleri olarak kabul edilebilir. Bu birimlerin temel fonksiyonu kişilerin yeme-içme ihtiyaçlarının en uygun bir ortamda tatmin edilmesi ve bu hedefe ulaşmak için insangücü, teknoloji, hammadde (yiyecek/içecek) ve parasal kaynakların birbirleriyle uyum içinde biraraya getirilmesidir.

Restoran kelimesi köken itibariyle, Fransızca "restore" den gelmekte olup, bilindiği gibi, yeniden düzenlemek, formuna sokmak anlamındadır. Başka bir ifadeyle, kitle yeme-içme kuruluşları, insanları restore etme amacını taşıyan bir işletme türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işletmeler sözkonusu amaca ulaşırken, tüketici kitlenin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını da gözönüne alarak, belirli bir bütçe ile kaliteli hizmeti vermek durumundadırlar. (FAO, 1982: 1)

Kitle yeme-içme hizmetleri, daha önce değinildiği gibi, bir endüstri kolu içinde ele alınmaktadır. Endüstri kuruluşlarının amacı, insan ihtiyaçlarının daha iyi ve daha kolay giderilmesine yönelik çeşitli mal ve hizmetlerin üretilmesi ve sonuçta toplum bireylerine yarar sağlanması olduğunu göre, kitleye yönelik yeme-içme hizmet işletmeleri de endüstri kavramı çerçevesinde, gıda maddelerini ham ya da yarı işlenmiş olarak satın almakta, şekillerini veya özelliklerini değiştirmekte ve böylece tüketime hazır yiyecek/içecekleri ortaya çıkarmaktadırlar.

### III- SİSTEM ANALİZİNE BİR YAKLAŞIM

Sistem teorisi, işletmelerin etüd edilmesinde analitik bir yol gösterici olarak ortaya konulmuştur. Böylelikle organizasyon teorileri tarihinde ilk defa olarak -Klâsik Ekol ve Davranışsal Ekolün ardından- Sistem Ekolü ile işletmeler içinde buldukları çevreyle birlikte ele alınmış olmaktadır. Klâsik teoriler, işletmelerin bir bütün olarak fonksiyon görmesini gözardı etmekteydiler. İş metotları, teknoloji ve işyeri düzeni gibi özellikler de davranışsal yaklaşımlarda önemsenmiyordu. Diğer organizasyon teorilerinden farklı olarak, sistem teorisi, bütünü oluşturan tüm parçaların gözönüne alınması gereği üzerinde durmaktadır. Sistem teorisyenleri ayrıca, "feedback", yani geribilgi yolu ile değerlendirme yapmayı, o zamana kadarki yönetim kavramları kapsamında bilinen, planlama, organize etme, yönlendirme, kontrol ve koordine etme fonksiyonlarına ilâve etmişlerdir.

Böylece literatürdeki gelişmelerle birlikte sistem kavramı, iyi belirlenmiş bir amaç ya da fonksiyonu başarmak üzere, sürekli olarak birbirini etkileyen ve birbirine bağlı parçaların meydana getirdiği bir bütün olarak ortaya çıkmıştır. Bilindiği gibi, sistemdeki bu parçalar alt-sistemleri oluştururlar. Sistemin bütünüyle iyi işleyebilmesi için her alt-sistemin bir diğeri ile koordineli ve düzgün çalışması gereği vardır. Böylelikle, gerek özel sektöre, gerekse devlete ait bütün kitle yeme-içme kuruluşlarının alt-sistemlerden meydana gelmiş bir sistem şeklinde çalıştıkları ve bu kuruluşların çeşitli birimlerinin, başka bir deyişle, alt-sistemlerinin, belirlenen ortak bir amacı gerçekleştirmek, ya da belli bir hedefe ulaşmak için faaliyet göstermeleri gerekli olan unsurlar olduğu ortadadır. (Örneğin, belirli bir zaman diliminde, belirli kantite ve kalitede yeme-içme hizmetinin sunulması ve kazanç sağlanması gibi.)

Sistemle ilgili bir çalışma, sistemin ilk önce durgunluk durumunu ele almakla işe başlasa da (örneğin, işletme sisteminin incelenmesinde, organizasyon şemasının kullanılması gibi), bu tür bir yaklaşım ancak sadece iyi bir başlangıç olabilir. Çünkü sistemi oluşturan elemanlar, elemanların özellikleri ve ilişkiler sürekli değişiklik içindedirler. Sistemin bütünüyle anlaşılabilmesi için dinamik durumunun da incelenmesi gerekir. ( Sezgin, 1978: 48)

Son yıllarda kitle üretimine yönelik sanayi kuruluşlarının bazı önemli sorunlarının çözümünde sistem analizinden yararlanılmaya başlanmıştır. Kitle yeme-içme işletmelerinin de karmaşık görünen çok yönlü sorunlarına çözüm getirmede ve planlama çalışmalarında sistem yaklaşımını kullanmaları mümkündür.

Sistem analizi, mevcut bir sistemi önce inceleyerek parçalarına

ayrıştırıran ve sonra yeniden bir araya getiren bir yöntemdir. Başlıca iki konudan oluşur:

- Mevcut sistemin amaçları, faaliyet alanı ve sınırları itibariyle tanımlanması,
- Yeni amaçlar ve ihtiyaçları karşılamak üzere, gelecekte oluşturulacak bir sistemin tanımlanması.

Analizin yapılma nedeni, mevcut sistemin kendisinden beklenen performansı verememesidir(örneğin; kalitesiz ürün/hizmet, düşük satışlar), ki bu durumda düzeltilmeli ya da yenilenmelidir. Dolayısıyla, işletme yöneticisinin sistemdeki her bir kritik işlem için, genelde şematik olarak gösterilebilen, kabul edilebilir minimum, ortalama ve maksimum durumları belirtir, performans standartları olması gerekmektedir. (Leslie, 1986: 9,12)

Analizde işlemlerin akış şemasının hazırlanması ile karışık görünen bir sistem basit elemanlarına ayrılır ve her işlemle ilgili darboğazlar başka bir deyişle, problem alanları kolayca ortaya çıkarılabilir. Bütün sistemler dinamik, dengeli bir ortamda faaliyette bulunan şu elemanlardan oluşurlar: Girdiler, filtre, transformasyon işlemi, çıktılar, geribilgi ve kontrol. Sistemin akışı, girdilerin, çıktılar ortaya konulmak üzere işlemde geçirilmesi ile gerçekleşir.

Bilindiği gibi, bir sistemin girdileri, işleme giren materyallerdir. Bunlar üzerinde transformasyon, başka bir deyişle, biçim verme işlemi gerçekleştirilmektedir. İşletmeye teslim alınan yiyecek ve içecekler bu aşamada örnek olarak gösterilebilir. İşgücü ve diğer üretim faktörleri de doğal olarak girdiler arasındadır.

Filtre, işlemi etkileyen ve sisteme girecek olan girdilerden kimilerini kabul, kimilerini reddeden bir mekanizmadır. Örneğin, bir işletmede görev tanımlamaları sisteme uygun gelen veya gelmeyen iş başvurularının ayırılması için hazırlanır. Uygun başvuru sahiplerinin mülâkata alınması da, belirli bir işe kişilerin seçilmesine imkân verir. Çevre de bir filtre olabilir. Çevre farklılıkları girdilerin verimliliğini ve sonuçta çıktıyı etkileyebilir. Bu nedenle bazı bölgelerde iklimin sıcak ve nemli olmasından dolayı verimlilik düşüktür.

Transformasyon (işlem), sistemin üçüncü temel elemanını oluşturmaktadır. Etkin ve verimli çalışabilmesi için, sistemin girdilerine uygun işlemin, uygun zamanda ve en etken biçimde tasarlanması şarttır. Hizmet sunan kitle yeme-içme işletmelerinde, üretim için gerekli unsur-

ların, hizmeti zamanında ortaya çıkarmak üzere, uygun yerde ve zamanda biraraya getirilmesi durumu vardır. Menü, bu nedenle sistemdeki bütün işlemler üzerinde etkili rol oynadığından, sözkonusu işletmeler planlanırken önce menü türünün belirlenmesi ve sonra işletmenin tasarımına geçilmesi daha sağlıklıdır.

Sistem akış şemasında dördüncü aşama olarak çıktılar karşımıza çıkmaktadır. Bunlar ise sistemin amaçlarını en doğru şekilde temsil edebilecek olan varlıklardır, diğer bir ifadeyle, belirli bir zamanda, belirli bir kalitede ortaya konulan, tüketime hazır yiyecek/içecekler ve onların servisi.

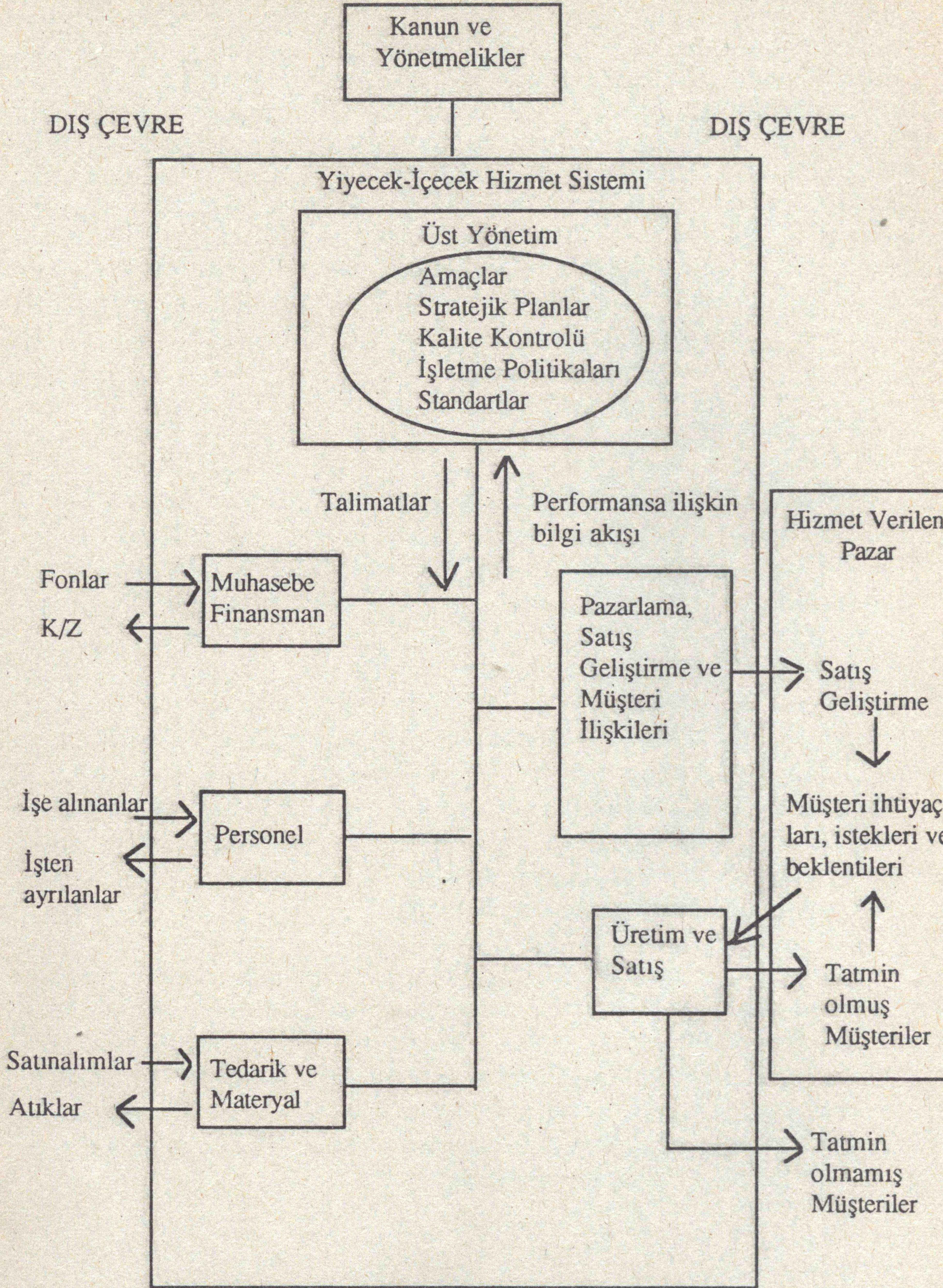
Sistemler belirli bazı amaçları gerçekleştirmek üzere tasarımılandığından, bu amaçlarını tatminkâr bir düzeyde gerçekleştirdiklerinden emin olunmak için geribilgi ve kontrol mekanizması ile aşama aşama izlenirler. Bu fonksiyon, girdilerin, filtrenin, transformasyon işleminin ve çıktıların incelenen sistemin amaçları, işletme politikaları ve standartları ile ne derecede uyumlu olduğunun belirlenmesini sağlamaktadır. Örneğin, çöpe dökülen tabak artıkları işletme için bir tür geri bilgiyi oluştururlar. İlgili yasa ve yönetmelikler de kontrol etkinliğinin sürdürülmesinde tamamlayıcı unsurlardır.

Çizim 1'de görüldüğü üzere, kitle yeme-içme hizmet sistemi, birbirleriyle sürekli etkileşen parçalardan oluşmuş ve çevresi ile de etkileşimli bir bütün olarak ortaya çıkmaktadır.

Sistemi oluşturan sözü geçen elemanların en iyi şekilde ilişkilerinin kurulup, bütünleştirilmesi sonucunda, başlangıçta amaçlanan performans ( belirli düzeyde satışlar, tatmin olmuş müşteriler, v.b.lerine) ulaşılmasını sağlayan sistem yaklaşımı, bu tür çalışmaları sağlıklı gözlemlere dayanarak gerçekleştirmek durumundadır.

Doğaldır ki, sistemi oluşturan her bir alt-sistemin hedeflerine en iyi bir şekilde ulaşılabilindiği zaman, bir bütün olarak sistemin amaçları da başarılmış olmaktadır. Örneğin, Çizim 1'deki sistemde alt-sistemlerden olan, Üretim ve Personel birimleri fonksiyonlarını özenle yürüttüklerinde, işletme ortaya koyduğu ürün ve sunduğu hizmetler bütünüyle olumlu puan almış olacak, bunun aksine, nadiren bozuk bir yemek ya da kötü yıkanan bulaşıklar ile ilgili müşteri şikâyetleri ortaya çıktığında ise, işletme ne kadar başkaca kaliteli yemek ve hizmet verirse versin, bütünüyle başarısız duruma düşecektir. Böylelikle, sözkonusu sistemdeki her bir alt-sistem, bir diğerine doğrudan ya da dolaylı olarak bağlanmış olmaktadır. Dolayısıyla yönetimin başlıca görevinin, alt-sistemlerin hedefleri arasındaki çatışmaları önleyerek, kuruluşun bir uyum içerisinde, koordineli olarak çalışmasını sağlamak olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çizim 1. Kitle Yeme İçme Hizmet Sistemi



Kaynak: O.Snyder, 1983, s.63

Böylelikle, sistem analizinde, işletmede karşılaşılan problemlerin çözümü için (örneğin, hızlı personel devri, kalifiye eleman istihdam edilememesi, vb. gibi), sistem ve onu oluşturan alt sistemler incelenerek, uygun çareler aranmakta ve bulunan çözüm sonucunda alt sistemler ve sistem yeniden düzenlenmektedir. Başka bir deyişle, yararlanılan tüm kaynakların ( zaman, fonlar, işgücü ve malzemelerin) işletmede optimal kullanımı amaçlanmaktadır. Sözkonusu analizde, sistemdeki bütün sorunların birbirleriyle bağlantılı olduğu, bunlardan birine getirilen çözümün, bir diğeri için bulunan çözümle doğrudan ilişkili olduğu anlayışı geçerlidir (Demir/Gümüşoğlu, 1986: 9 -11). Örneğin, personel birimi işçi devri sorununa çözüm bulduğu zaman, işletmenin diğer sorunları, sözgelimi; sık değişen personelden kaynaklanan, kalitesi düşük ürün ve hizmet gibi, sorunlar da bir bakıma çözülmüş olmaktadır.

#### IV- SONUÇ

Sistem analizi çalışmalarında değişkenler birçok problemin kaynağı olmakta ve bunun sonucunda, sistemin gelecekteki başarısına yönelik tahminde bulunmak güçleşmektedir. Değişkenliğe etkisi olan faktörlerden biri olarak insanın, girdi (input), işlemci, geribildirimci ya da kontrolör olarak sisteme her dahil edilişlerinde, dinamik, açık ve dış etkenlerden kolayca rahatsız olabilen bir sistem yapısı ile karşılaşılmaktadır. Böylelikle, çıktıların nitelik ve nicelik yönünden kesinlikle tahmininin güçleşmesinin yanısıra, kontrol ve geribildirim mekanizmaları da hatalı işleyebilmektedir. Ancak, daha fazla otomasyona gidildiğinde, başka bir deyişle, sistemin insanlara olan bağımlılığı daha azaltıldığında, sözkonusu olan değişkenlik de azalmaktadır. Aynı nedenle, üretilen hizmetlerde standardizasyon ve kalite kontrolüne önem verilmesi kitleye yönelik yeme-içme işletmelerinde daha başarılı sonuçların alınmasını sağlamaktadır.

Sözü edilen gelişmeler, tek merkezden üretim/dağıtım sistemlerinin yaygınlaşmasının ve menü planlaması, maliyetlendirilmesi gibi temel fonksiyonların giderek bilgisayar destekli yürütülmesinin başlıca nedeni olmaktadır. Böylece sistem yaklaşımı yoluyla yürütülen analizler sonucunda, beşeri ve materyal kaynaklardan, dolayısıyla mevcut sistemden normalde beklenilenden daha fazla verim elde edilmesi ile işletme maliyetleri kaliteyi feda etmeksizin düşük gerçekleştirilebilir.

# SYSTEMS ANALYSIS IN MASS ORIENTED FOOD SERVICE OPERATIONS

Due to the labor-intensive nature of food service operations in general, which allows automation and productivity to increase within limited scales, operators recently have been urged towards new approaches. In this study, emphasis has been placed on applicability of systems analysis on mass oriented food service operations. At the beginning, brief information was introduced regarding the characteristic features of those operations in question and then possible contributions of that technique in solving certain problems pertaining to volume food service establishments were discussed.

## K A Y N A K Ç A

DEMİR Hulusi ve GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz (1986); *Üretim Yönetimi*, Aydın Yayınevi, İzmir.

F.A.O.(1982); *Management of Group Feeding Programmes*, United Nations, Food and Agricultural Organization Food and Nutrition Paper, No 23, Rome.

LESLIE, Robert E.(1986); *Systems Analysis and Design*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

SEZGİN, Attila (1978); *İşletmelerde Malzeme Akış Sistemi, Analiz ve Simulasyon Uygulaması*, Kalite Matbaası, Ankara.

SNYDER, Oscar P. (1983); "A Management System For Foodservice Quality Assurance", *Food Technology*, June.