ÇÖZÜMLER İYİLEŞTİRMELER

İşletmeler, kar elde etmeyi ve sürekli şekilde sürdürülebilir bir büyümeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin bu amacına ulaşmalarını sağlayan unsurlar ise maliyet, müşterilerin memnuniyeti ve kaliteli hizmet oranı olmaktadır. Fiyat düzeyi rekabet ortamında belirlenirken maliyetler ise işletmelerin genel süreçleri içinde şekillenmektedir. Bunun yanı sıra müşteri memnuniyeti de söz konusu süreçlerin ve çıktıların müşterileri tatmin etme düzeyi ile alakalı olmaktadır. Süreçler, müşterilerden sipariş alınmasıyla başlayarak siparişin teslimatıyla biten aşamalardan meydana gelmektedir. İşletmeler, zincir halkalarına benzetilirse bütün halkaların her biri bir süreci temsil etmektedir. İşletmelerin performans düzeylerini artırabilmeleri için arada bulunan zayıf halkaların güçlendirilmesi gerekmektedir. Söz konusu bu zayıf halkaların güçlendirilmesi de sürecin aksamakta olan yönlerinin belirlenerek ortadan kaldırılması ile mümkün olmaktadır. Bu zayıf halkaların belirlenerek ortadan kaldırılması ise süreç iyileştirme ile gerçekleşmektedir. Süreç kavramıyla süreç iyileştirilmesi bir arada incelendiğinde, değer kavramı ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bakımından süreçlerde meydana gelen değer; maliyet, hız, kalite ve çıktılarda iyileştirmeler anlamına gelmektedir. İşletme kapsamında değer yaratılması ise müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ile sonuçlanmaktadır (Kaygusuz ve Kaygusuz, 2014: 33).

Süreç yönetimi işletmelerin; kalite, müşteri memnuniyeti, yenilik, maliyet ve zamandan meydana gelen değer zincirlerinin amaçlanan kontrolü için gerçekleştirilmiş olan bütün denetleyici ve düzenleyici önlemlerdir. İşletmelerin temel işlevlerini uygulayabilmek amacıyla, ihtiyaç duyulabilecek olan süreçlerin performanslarını devam ettirebilmek ve süreçlerin müşterilerle işletmelerin ihtiyaçlarını karşıladığına emin olabilmek için yapılmaktadır. İş süreç performans düzeyinin, işletmelerin başarı düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu süreçlerin sahip oldukları başarıları da zaman içinde kaybetmemeleri, kararlı olmaları da büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda süreç performans düzeylerinin kalıcı olabilmesini sağlayan teknikler de süreç iyileştirme yöntemleri olmaktadır. İşletmelerin kendi performanslarını yükseltebilmeleri amacıyla üstün performans sergileyen diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma şekillerini analiz etmesi gerekmektedir. Dolayısıyla süreç yönetimi ve süreç iyileştirmeleri sonucunda işletmelerin de performansı artmaktadır (Şahin, 2002: 7).

İşletmelerin ilk olarak, müşterilerin beklentilerini ve isteklerini anlayarak buna göre hizmetlerini ve ürünlerini şekillendirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin hem dış hem de iç müşterilerine en iyi mal ya da hizmeti sunmaları amaçlanmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin elde bulunan kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak kaliteyi yakalamak için çaba sarf etmeleri de gerekmektedir. Süreç yönetiminin ihtiyaç duyulması da bu noktada kendini hissettirmektedir. Süreç yönetimi ile farklı koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlanabilmesi, müşterilerin gereksinimlerine anında cevap verilebilmesi, ürüne ve üretime değer katılabilmesi, rekabette kalıcı olunabilmesi ve sektör içinde uzun yıllar faaliyetlerini sürdürebilmesi gibi pek çok hedefin başarılmasını sağlamaktadır (Kayışkan, vd., 2018: 913).

İşletme performansının yapısı çok boyutludur. Bu çok boyutlu yapı içince yalnızca işletme hissedarları ile ortaklarının beklentilerinin ve çıkarlarının tatmin edilmesi, işletmelerin gelecekleri için yeterli olmamaktadır. İşletme performansının sağlanabilmesi için, hem müşterilerin hem de çalışanların memnuniyetlerinin de sağlanması gerekmektedir. İşletmelerin tamamı, belli amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla kurulmaktadır. Performans da bu kapsamda belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşma düzeyinin ölçümünü ortaya koymaktadır. Bu kapsamda süreçlerin en iyi şekilde yönetilmesi ve süreçlerde iyileştirmeler yapılması sonucunda işletme performansı da artmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 191). Bu çalışmada süreç yönetimi, süreç iyileştirmenin işletmelerin performansına etkileri analiz edilmiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme

Girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü aşamaların tamamına süreç denilmektedir. Yalnızca üretim kapsamında bakıldığında süreç kavramı, eldeki malzemelerin ürünlere dönüştürülebildiği aşama olarak görülmektedir. Süreç aynı zamanda, işletmelerde müşteri ve tedarikçi bileşenlerinin kapsam dışında tutulması anlamına da gelmektedir. Müşterilerden sipariş gelmesi ile başlayarak siparişin teslimat edilmesinin sağlanması ile biten bütün aşamalar süreci meydana getirmektedir (Karaca, 2003: 10).

## Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmenin Boyutları

Bu kısımda, süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin boyutları olan; süreç tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme ve iyileştirme başlıkları irdelenecektir.

1. Süreçleri tanımlama; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin ilk adımıdır. Süreçlerin tanımlanması, birincil sürecin misyonunu geliştirmeyi içermektedir. Misyon, sürecin amacını temsil etmektedir. Misyon beyanı yazıldıktan sonraki adım, şirketin vizyon beyanına geri dönmesini sağlamaktır. Birincil sürecin müşterileri, tedarikçileri ve ihtiyaçları belirlendikten sonra birincil süreçleri oluşturan ikincil süreçler belirlenmektedir (Şahin, 2002: 6).
2. Süreçleri belgeleme; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin ikinci adımıdır. Bu adımın amacı, ikincil ve gerektiğinde iş süreçleri için standart işletim prosedürleri ve iş çalışma talimatları geliştirmektir. Bir iş süreci, basitçe ikincil bir sürecin bir alt sürecidir. Döngü sayımı, stokların hareketini yönetme ve teslimatları yapma birincil sürecindeki “envanterin kontrol edilmesi” ikincil sürecinin bir iş süreci olabilir (Gündüz, vd., 2020: 37).
3. Süreçleri ölçme; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin üçüncü adımıdır. Bir sürecin yönetilmesi ve iyileştirilmesi için sürecin ölçülebilir özellikte olması gerekmektedir. Sürecin ölçülebilmesi için alınacak olan önlemler birincil, ikincil veya iş süreçleri için olabilir. Kalite, zamanlılık, miktar ve maliyet olmak üzere dört ana alanda ölçüm süreçlerine vurgu yapılmaktadır. Toplama sürecinde, iki ölçü toplama doğruluğu ve saatte toplanan satırlar buna örnek olarak verilebilir. Malzeme ve sarf malzemelerini edinmek için seçilen önlemler arasında; stok tükenmeleri, hizmet seviyesi, tedarikçi uygunsuzluklarının kapatılması için günler, envanter dönüşleri ve brüt yatırım marjı getirisi yer almaktadır (McNeese ve Marks, 2001: 303).
4. Süreçleri yönetme; Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin dördüncü adımıdır. Bu adım, hem insanları hem de süreci yönetmeyi içermektedir. Referans noktaları ile ölçümler, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Her ölçümün bir standardı olması gerekmektedir. Bir standart, sürecin hangi düzeyde işlemesi gerektiğini temsil etmektedir. Standartların gerçekleştirilebilir olması gerekmekle birlikte, zamanla standartlarda iyileştirmeler yapılması da gerekmektedir (Özevren, 2000: 30).
5. Süreçleri iyileştirme; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin beşinci adımıdır. Bu adımda süreçleri yeni seviyelere taşımak için çalışmalar yapılmaktadır. Gelecekte birincil sürecin ne olabileceğine dair bir vizyon geliştirmek ve vizyon üzerinde bir fikir birliği sağlanmasıyla başlamaktadır. Kıyaslama, yaratıcılık ve yenilik bu adımda rol oynamaktadır (Gökalp ve Soylu, 2012: 14).

## Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmenin İşletme Performansına Etkileri

Süreç yönetimi, faaliyetlerin bir sürecin parçası olarak düşünülmesini, tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır. Çalışanlar, bireysel faaliyetlerinin daha büyük bir şeyin parçası olduğunu anladıklarında, ortak hedeflere yönelmektedirler. Bir sürecin baştan sona açık bir tasarımı olduğunda, insanlar onu tutarlı bir şekilde uygulayabilmekte ve yöneticiler de onu disiplinli bir şekilde geliştirebilmektedir. Dolayısıyla süreç yönetimi, işletme süreçlerinin iyi tasarlanmasını, tasarımlara saygı duyulmasını ve güncel tutulmasını sağlamaktadır (Mallar, 2010: 123).

İşletmelerin son yıllarda üstünde en çok durmaları gerekli olan konulardan biri; elde bulunan kaynakların verimli, etkili ve ekonomik şekilde kullanılması ile tüketici memnuniyetinin sağlanmasıdır. Rekabet düzeyinin gün geçtikçe artması ile maliyetin işletmelerde hedef noktasında bulunması, farklı teknikleri, bileşenleri ve unsurların ön plana çıkmasına sağlamıştır. Bu bileşenler, teknikler ve unsurlardan en önemlisi ise süreçler ile süreç yönetimi uygulamaları olmaktadır. Süreçler ve süreç yönetimi uygulamaları gün geçtikçe işletmeler açısından daha da önemli hale gelmektedir. Bunun nedeni ise söz konusu bileşenlerin işletme performansı, etkinliği ve verimliliği kapsamında işletmeye katkı sağlayabilen unsurlar olmasından kaynaklanmaktadır (Korucuk ve Küçük, 2018: 2122).

Süreçlerin iyileştirilmesi uygulamalarının başarılı olmasının temelinde, çalışan bireylerin tam katılımlarının sağlanması, sürekli iyileştirme yapılması ve müşteri odaklı olunması yatmaktadır. İşletmelerde söz konusu bu özelliklerin bulunması halinde yapılacak olan süreç iyileştirmeye yönelik çalışmaların başarılı olması kaçınılmazdır (Gore, 1999: 164).

Süreç iyileştirme kapsamında performans ölçümleri büyük önem taşımaktadır. Süreç iyileştirme ile işletmelerin performansının artırılması amaçlanmaktadır. Süreç iyileştirme içindeki işlemlerin, istisnai durumların, süreçlerin, zamanın azalması, kullanılan formların ve prosedürlerin sadeleştirilmesi süreç iyileştirme çalışmalarından beklenen bazı sonuçlar olmaktadır (Maull ve Childe, 1994: 28).

## İşletme Performansı ve Süreç İyileştirme İlişkisi

İşletme performansı, işletmelerin rekabette avantaj kazanmaları, verimliliklerini ve etkinliklerini artırmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

## İşletme Performansı Kavramı

"İşletme performansı", işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu kavram; belli bir görevin, fonksiyonun ya da amacın yürütülmesi veya gerçekleştirilmesi ile ilişkili olmaktadır. Bu kavram, planlanmış ve amaçlanmış etkinliklerin sonucunda elde edilen maddi ve maddi olmayan kazanımlar olarak belirlemektedir (Çivi, 2001: 29). İşletmelerin stratejik politika ve planlarını gerçekleştirmeleri, işletme performanslarının belirlenebilmesi ile ilişkili olmaktadır (Akal, 2000: 2).

## İşletme Performansının Önemi

Sürdürülebilir rekabet ile verimlilik artışının üzerinde işletme performansının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme performansını yüksek tutma, rekabetteki gücün artırılmasında etkili olan bir değişken şeklinde değerlendirilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 163).

## İşletme Performansın Üst Seviyelere Taşınmanın İşletmeler Sağladığı Faydalar

1. Maliyetlerin azaltılması ve fiyat avantajı; Maliyet, rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir faktördür. Bu bakımdan işletmelerin üretimdeki maliyetlerini azaltabilecek yöntemleri iyi bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Başarılı kalite çalışmaları, maliyet izleme ve önlemeyle maliyet konusunda önemli avantajlar yaratmaktadır. Maliyetlerin azaltılması, işletmelerin fiyat avantajıyla pazardaki konumlarını güçlendirmektedir (Büyükmirza, 1998: 336).

İşletmelerdeki kar hesaplamalarında dönem içindeki gelirler ve gelirleri sağlamak için harcanan maliyetler dikkate alınmaktadır. “Ekonomik katma değer”, işletmelerin yeterli ölçüde gelir elde edip etmediklerinin anlaşılmasını sağlayan bir performans ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler için ideal durum; öz kaynak ve yabancı kaynak maliyetini karşılayabilecek minimum bir vergi sonrasında net kara ulaşabilmektir (Ertuğrul, 2009: 211).

1. İş gören devir hızını azaltma; işletme ve çalışan açısından ayrı ayrı büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin işletmelerdeki iş gören devir hızını düşürebilmek için; çalışanların iş bırakma nedenlerini anlamaları, iş iklimindeki verimliliği sağlamaları ve çalışanları tatmin edecek imkanlar oluşturmaları gerekmektedir. Yüksek olan "iş gören devir hızı" ise; işletmenin dışında, sosyolojik unsurlar, karlılık ve ülkedeki ekonomik durum açısından çözülmesi gereken bir sorun şeklinde ifade edilebilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 97).
2. Müşteri memnuniyeti; müşterilerin bir ürünü satın almadan önceki beklentilerle satın aldıktan sonraki ürün performansı arasında olan farklılıkların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği; hizmet ya da ürünlerin bir parçası olmamakta, müşterilerin kişisel olarak hizmet ve ürüne yükledikleri algıyı ifade etmektedir. Müşterilerin aynı hizmet veya deneyimle karşılaşmaları sonucundaki memnuniyet seviyeleri değişkenlik gösterebilmektedir (Banar ve Ekergil, 2010: 42-43).

Müşteri sadakati, gelecek zamanda hizmet veya ürünün yeniden satın alınması ya da mevcut iş ilişkilerinin sürdürülmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu kavram, işletmelerdeki performansın önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla işletmelerin güvenirliği, imajı ve kurumsallığı; müşteri memnuniyeti ile sadakatinin kalıcılığını artırmaktadır (Flint vd., 2011: 219).

1. Rekabette avantaj kazanma, verimlilik ve etkinliği artırma; İşletmelerin etkin rekabet programlarını oluşturabilmeleri, performansın yükselmesinde ve doluluk oranının artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Çetiner, 1995: 289-290). İşletmelerin performanslarını ölçmek için kullandıkları geleneksel ölçütler, finansal ölçütlerdir ve bu ölçütlerde genellikle işletmenin satışları, karlılık oranı ve piyasa değeri dikkate alınmaktadır. Global rekabet koşulları ise işletmelerin performanslarını ölçmelerinde finansal olmayan kalite, itibar, memnunluk gibi ölçütleri kullanmalarını gerektirmektedir (Yıldız, 2010: 181).

# YÖNTEM