

Müşteri Gözlüğünü Takmak : İş Süreçleri Yönetimi

“İş Süreci” iş fikirlerinin Clark Kent’idir. Görünüşte hafif ve iddasız ancak gerçekte şaşırtıcı derecede güçlü. “İş Süreci”, müşterileri bir numaralı önceliğe koyma teorisinin pratik gerçeğe dönüştüğü andır. Süreç olmadan şirketler kaos ve iç çekişmelerin sarmalında çöküşe doğru ilerlerler.

Michael Hammer

BPR (Business Process Rengineering) kavramının yaratıcısı ve yönetim gurusu

Değişimin hızının katlanarak arttığı günümüzde, müşterilerin bilgiye erişimi, bilinçlenmesi, seçeneklerin çeşitlenmesi de hızla artmaktadır.

Müşteriler giderek “**daha fazla**”sını istemektedirler. Daha fazla değer, daha fazla ilgi, daha fazla esneklik, daha fazla güvenebilmek ve daha fazla dikkate alınmak. Bunun yanında daha az dert, daha az zaman kaybı, daha az masraf ve bürokrasi.

Şirketlerin çoğu halen sadece ve öncelikli olarak finansal ölçülere, yani kar ve satışa odaklı durumdadır. Bu rakamların müşteriler sayesinde oluşacağı çok açık olsa da çoğu şirkette müşteri isteklerinin ne kadar yerine getirilebildiğine yönelik “ölçüm” ve “bilinçli organizasyon” yok denecek kadar azdır. Oysa “kar” sadece bir çıktı yani nihai sonuçtur ve onu yaratan değer zincirini ve aktiviteleri anlayıp yönetmeden karı arttırmak bir hayaldir.



Müşteri olarak iyi tasarlanmamış ve müşteri odaklı olmayan çalışma şekilleri ile eminim sık sık karşılaşıyorsunuzdur. Örneğin “prosedürümüz böyle” ya da “bu bizim işimiz değil, diğer departmandan kaynaklanıyor” gibi açıklamalar ile. Ya da 24 saat içerisinde aranacağınız söz verilip günlerce aranmadığınız durumlar gibi. Tekrar geri arayıp takip ettiğinizde yetkili biri ile konuşamayıp tekrar tekrar kayıt açtığınız dosyalar ve yine geri aranmamak gibi. Ya da bilginiz dahilinde olmadan faturanız eklenmiş tutarları iptal ettirmek için günlerce farklı servislerle görüşmek ve ikna süreçlerinden geçmek zorunda kalmak gibi.

Yönetim uzmanları bir şirketteki işleyiş sorunlarının **sadece % 15’inin** insanlardan (bizzat personelin tutum ve yetersizliğinden) **% 85’inin** ise süreç-organizasyon ve kontrol sorunlarından oluştuğunun belirtmektedirler. Başka bir bakış açısı ile iyi bir organizasyon ve süreç yapısının olmadığı ortamlarda iyi insanlar dahi kısa sürede hata yapar ve kötü sonuçlar üretir hale gelebilmektedirler.

Uzun yıllardır iş yaşamında olan “süreç” kelimesi ve “süreç bakış açısı” aslında ilk olarak **TQM** (Total Quality Management - Toplam Kalite Yönetimi) felsefesi ile yaşama girmiştir. 2. Dünya savaşı sonrasında Juran ve Deming adlı Amerikalı bilim adamlarının TQM yöntemleri, şaşırtıcı bir biçimde anavatanları Amerika’da değil Japonya’da benimsenmiş ve bu yaklaşım ve teknikler ile ürün kalitesi, müşteri tatmini, maliyet ve çevrim süresi konularında Japonlar büyük başarılar imza atmışlardır.

Müşteri Gözlüğünü Takmak : İş Süreçleri Yönetimi

TOYOTA TQM'den kendi yönetim felsefesini yaratmıştır (TOYOTA Production System). Bugün bu sistem Amerika'da Lean olarak markalandırılmaktadır.

Japon ürünlerinin dünya pazarlarında realize ettiği başarı, 1980'li yılları tüm dünyada TQM rüzgarının estiği yıllar haline getirmiştir. Ve TQM'in en önemli prensiplerinden biri "**süreç yaklaşımı**" ve "**sürekli iyileştirme**" olmuştur. Genel anlamda TQM şirketin her bölümünü kalite çalışmalarına dahil etmeyi, işçiler de dahil olmak üzere her seviyede sürekli eğitimi desteklemiş ve takım çalışması ile kalitenin sürekli iyileştirmesinin altını çizmiştir.

TQM "kalitenin tanımlanmasının" ve "somut olarak ölçülebilir hale getirilmesinin" öneminin altını çizmiştir. "Kaliteyi siz tanımlamazsanız ve yerine getirilmesini garanti altına almaz, çalışanlarınızın kendi tanımladığı ve uyguladığı kalite anlayışına razı olursunuz". Bu nedenle "standartlaştırma"ya önem verilmiş ve **iş yapma yöntemlerinin, ürünlerin standartlarının dokümanite edilip buna uyumun sürekli ölçülmesi** sağlanmıştır. Bugün nispeten basit sayılabilecek ürün ve hizmetler ile dünya çapında başarı öyküsü olmuş marka zincirlerin temelinde bu kalite standartlarını ve işletme sistemini en ince ayrıntısına kadar tanımlayıp (standartlaştırıp), bu sistemi tutarlı olarak her koşulda ve lokasyonda uygulayabilme başarısı yapmaktadır. (Mc Donalds ve Starbucks gibi)

1988'de ISO (International Standards Organization) İngiliz Standartlar Enstitüsünün BS 5750 adlı standardını, içeriğini değiştirmeden, **ISO 9000** adı altında dünya çapında bir standart olarak yayınlamıştır. ISO bu standard ile, sektörden bağımsız olarak, **bir firmanın ürün ve hizmet kalitesini yönetebilmesi için gerekli sistemi** tanımlamaktadır.

Başlangıçta büyük şirketler tarafından uygulanan ISO 9000, 1990'ların ortalarına doğru orta ve küçük ölçekli firmalara yayılmıştır. Bu yayılım ve özellikle bazı belgelendirme kuruluşlarının denetim standartlarını gevşetmesi ile birlikte ISO 9000 belgesi almanın prestiji de giderek azalmaya başlamıştır.

ISO 9000 temelde firmanın ürün ve hizmet kalitesini etkileyen uygulamalarını (prosedürlerini) dokümanite etmesini ve etkin bir biçimde uygulamasını istemektedir. Etkin uygulamada ise performans ölçümü (metrikler), kurumun kendi gerçekleştirdiği iç denetimler ve bağımsız belgelendirme kuruluşu tarafından 6 ayda bir yapılan dış denetimler sistemin temelini oluşturmaktadır.

1990'ların başındaki ISO 9000 uygulamalarında hemen tüm şirketler prosedürlerini aşağıdaki seçeneklerden birisi ile oluşturmuşlardır:

- Prosedürler direk ISO 9000 standardının maddeleri ile 1-1 eşleşecek şekilde yazılmıştır. Bu tarzda yazılı prosedürler, standardın uzmanı olmayan şirket yöneticileri ve çalışanları tarafından zor anlaşılır oldukları gerekçesi ile pek benimsenmemiş ve dokümantasyon sadece ISO 9000 alma amacı ile oluşturulur ve güncellenir hale gelmiştir.
- Prosedürler şirketin departmanları bazında oluşturmuşlardır. Verilen temel bir bilgilendirme ile şirketin kaliteyi ilgilendiren her departmanına "**yaptığını yaz**" mesajı verilmiştir.

Müşteri Gözlüğünü Takmak : İş Süreçleri Yönetimi

Oluşturulan dokümantasyona ISO 9000 açısından gerekli temalar da eklenerek dokümantasyon son haline getirilmiştir.

Her 2 tarzda da oluşturulan dokümantasyon, fonksiyonlar / departmanlar arası geçişleri de içeren işleri bir araya getirmekten ve bunların müşteriye nasıl yansıdığını ölçen bir model oluşturmaktan uzak kalmıştır. ISO 9000 müşteri memnuniyetini ölçmeyi ve buna göre sistemi işletmeyi zorunlu kılarken pek çok şirket basit, bilimsel olmayan, bağımsız bir kurum tarafından yapılmayan (şirketin bir iç departmanı, yani taraflı bir göz tarafından uygulanan) yıllık anketler ile bu görevi savuşturma yoluna gitmiştir. Oysa bugün bu işe gerçekten önem veren kurumlar sadece müşteri memnuniyeti araştırmalarını sıklıkla yaptırmakla yetinmeyip gizli müşteri araştırmaları vb teknikleri de uygulamaktadırlar.

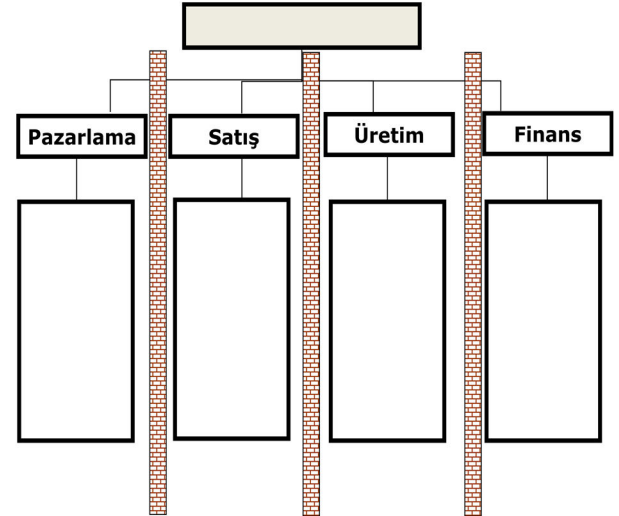
Pek çok ISO 9000 uygulamasında müşterinin önem verdiği temel göstergelerin çoğu için ölçüm sistemi kurulmamıştır. Örneğin teslimat süreleri, servis seviyeleri, şikayet çözüm süreleri gibi.

ISO 9000 sistemi Türkiye'deki çoğu şirketin de ilk kez dokümantasyon oluşturma tecrübesi olmuştur. Organizasyon şeması ve görev tanımları dahi olmadan çalışan pek çok şirket, ISO 9000 ile derlenip toparlanma çabasına girişmiştir. ISO 9000 özellikle dokümanların yayın ve onayına bir düzen getirmesi (doküman kontrolü prensibi), sözleşme ve siparişler, müşteri şikayetleri vb. konularda prosedür ve kayıtların oluşturulmasını zorunlu kılarak bir takım temelleri yaratmıştır.

Şirket ve müşteri açısından önem taşıyan bazı konular, örneğin faturalama ve tahsilat gibi, ISO 9000 sistemlerinde çoğu zaman ürün / hizmet kalitesini etkilemedikleri gerekçesi ile dokümantasyon ve ölçüm sistemi dışında tutulmuşlardır.

ISO 9000 sistemi, özünde tersini hedeflemekle birlikte, "müşteri odaklı bir yaklaşım olan süreç yaklaşımını" şirketlere yerleştirmeyi başaramamıştır. Bunun temelinde, üst yönetimden başlayarak anlayış değişikliğinin gerçekleştirilememesi ve eğitim yetersizliği olmuştur.

Müşteri odaklılığı ve süreç bakış açısını dışlayan, "organizasyonel fonksiyonlar bazındaki yönetim anlayışı", ISO 9000 uygulamalarında departman bazında yazılan prosedürler ve müşteri odaklı olmayan klasik miyop performans ölçüleri nedeni ile daha da kemiklemiştir. Çoğu şirkette sistem, üst yönetimin ajandasının dışında kalan ve organizasyonun alt düzeyindeki kişilerin sahipliğinde yürüyen bir bürokrasi haline gelmiştir.



Klasik Fonksiyonel Yapıda Bölümler Arası Duvarlar

Müşteri Gözlüğünü Takmak : İş Süreçleri Yönetimi

Oysa müşterilerin bir şirket hakkında en az ilgilendikleri konular şunlardır:

- Şirketin organizasyon şeması
- Talep veya siparişlerinin şirketin içinde kaç bölümden geçtiği, neden defalarca onaylanması gerektiği ve masalarda beklediği
- Bölümler arası güç savaşları ve yüksek duvarlar
- Şirketin bütçe süreci
- Şirketin personel politikaları

Müşteriler ürün ve hizmet taleplerini en uygun maliyetler ile en hızlı ve etkin şekilde karşılanmasını sağlayacak sağlayıcılar aramaktadır.

1980'lerin başında Motorola'nın geliştirdiği ve 10 yıl kadar sonra da General Electric tarafında adapte edilen "6 Sigma" TQM felsefesini bir adım daha götürerek yeni teknik ve yaklaşımlar ile süreç iyileştirme ve yönetimi konusunda yeni bir çerçeve olarak arenada yerini almıştır. Pek çok kalite profesyonel 6 Sigma'yı istatistiksel süreç kontrolü ve kalite araçlarının iyi paketlenmiş ve organize edilmiş yeni jenerasyonu olarak görmüştür. 6 Sigmanın Motorola ve GE'de sağladığı kazanımlar pek çok şirketi bu konuda bir şeyler yapmaya motive etmiştir. Her yönetim yaklaşımında olduğu gibi işin ruhu ve disiplinli uygulama başarısının özünü oluşturmaktadır. 6 Sigma programlarındaki başarı ve başarısızlık öyküleri arasındaki temel fark da bunlar olmuştur.

1991'de yayınlanan EFQM (European Foundation for Quality Management – Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) İş Mükemmeliği Modelinin temelini ve merkezini de iş süreçleri oluşturmuştur. Amerika'da da benzeri uygulanan bu model Avrupa'nın önden gelen kurumları tarafından uygulanmış ve başarısı doğrulanmıştır.



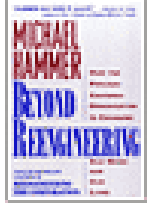
EFQM İş Mükemmeliği Modeli ve Modelin Merkezinde % 14 puanlama ağırlığı ile yer alan İş Süreçleri

1993'de Michael Hammer ve James Champy tarafından kaleme alınan "Reengineering the Corporation" (Kurumu yeniden tasarlamak / değişim mühendisliği) kitabı iş dünyasına BPR (Business Process Reengineering) terimini sokmuştur.



Müşteri Gözlüğünü Takmak : İş Süreçleri Yönetimi

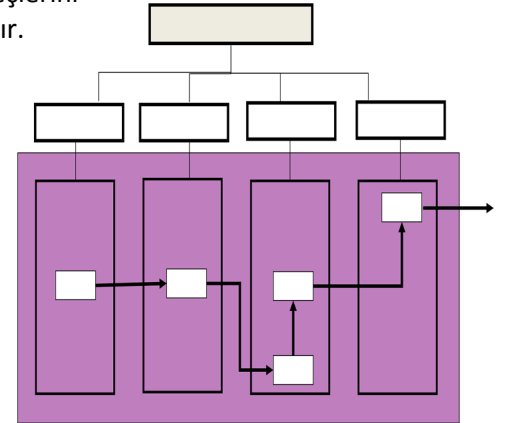
BPR yaklaşımına göre dış müşteriye değer yaratan tüm şirket aktiviteleri müşteri odaklı bakış açısı ile uçtan uca ele alınmalı ve **küçük sürekli iyileştirmeler yerine kökten yıkılıp yeni baştan inşa** edilmelidir. Bu yaklaşım üst yönetimden aşağıya doğru inen devrimci bir süreç yapılandırma anlayışını getirmiştir. BPR ile pek çok şirkette yeni ürün geliştirme, sipariştten nakite gibi pek çok süreç uçtan uca analiz edilerek yeniden yapılandırılmıştır. Radikal değişimler hedefleyen BPR projelerinin % 50-70'ler düzeyinde başarısız olduğu pek çok farklı araştırma tarafından raporlanmıştır.



Michael Hammer **1997'de** yazdığı **“Beyond Reengineering” (Değişim mühendisliğini ötesi)** kitabı ile, BPR'ı bir seferlik radikal bir hamle olarak tanımladığı 1993'deki manifestosunun yeterli olmadığını, **süreç odaklı bakış açısı ve süreç yönetiminin “sürekli bir yaşam felsefesi”** ve **“organizasyonel yapılanma”** şekli olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Michael Hammer'e göre ilk kitabında önerdiği gibi radikal değişimlere her zaman ihtiyaç yoktur. İhtiyaç **“iş süreci”** kavramını doğru anlamaktır. Hammer'a göre iş süreci; **şirketin müşterisine değer yaratan bir sonuç üreten, uçtan uca, birbiri ile ilişkili ve organize aktiviteler grubunun bütünüdür.** Tüm bu aktiviteler organize, tekrarlanabilir ve belli bir amaca odaklı, yani müşteriye odaklı olmalıdır. Diğer bir deyişle **“iş süreci”, “müşteri” ve “müşteriye değer yaratan sonuçlar”** üçlüsü birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Başarılı olmak isteyen kurumlar süreçleri uçtan uca bir anlayışla **“dizayn”** etmeli, yönetmeli ve şansla bırakmamalıdır.

Michael Hammer şirketlerin fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı hiyerarşik raporlama ve emir/komuta yapılarını tanımlayan organizasyonel şemalarının; aynı zamanda iş süreçlerini yöneten **“süreç sahipleri”** ile de desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır.



Şirketin Fonksiyonları Arasında Akan Uçtan Uca Süreç Görünümü

Hammer'a göre **Süreç sahibi**, dış müşteriye değer yaratan aktiviteler bütününe baştan sonuna gözetecektir. Süreci dizayn edecek (modelleyecek), müşteri odaklı doğru ölçümlerin yapılmasını sağlayacak ve süreçte yer alan birimler arası avukatlık ve müzakereyi yapacaktır. Aynı zamanda süreçte yer alan tüm çalışanların bütünü görmesini, takım halinde hareket edip sürecin tamamından sorumlu tutulmalarını sağlayacaktır. Budüzenle her bölüm kendi duvarları içerisinde belirlediği fonksiyonel hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken dış müşteriye mağdur etmeyecektir.

“Süreç Yönetimi”, 1990'ların sonuna doğru, sürdürülebilir liderliği yakalayan şirketlerin hemen tümünde kabul görmüş ve uygulanmıştır.

ISO 9000 de, 2000 yılında yaptığı bir revizyon ile **“süreç yaklaşımını”** benimsemiş, özellikle dokümantasyon konusundaki gereksinimlerini esneterek **“süreç”** bazlı dokümantasyona kapıyı açmıştır. Ancak **“süreç yaklaşımını”** yeterince algılamayan ve ISO 9000'i sadece bir denetim sınavı olarak pek çok firma, mevcut prosedürlerini değiştirmeden her birisine bir akış şeması sayfası

Müşteri Gözlüğünü Takmak : İş Süreçleri Yönetimi

ekleyerek “süreç yönetimi” trenine binmemişlerdir. Bu mantıkla üretilen akış şemaları müşteride başlayıp müşteride biten uçtan uca süreç tanımına hiç uygun olmamıştır.

Lider ve başarılarını sürekli kılan şirketler üzerinde yapılan araştırmalar, bu şirketlerin müşteri odaklı, veriler ve gerçeklerle hareket eden, iş disiplinleri üst düzeyde şirketler olduğunu göstermektedir.¹

Bu şirketler öncelikle kurumun ana süreçlerini birbirleri ile etkileşimlerini de içerecek şekilde üst yönetim düzeyinde tanımlamaktadırlar.

Şirketin tüm süreçleri hiyerarşik bir düzende ana süreç modelinden, süreç şemalarına, oradan alt süreçlere oradan da aktiviteler / iş talimatları bazında inecek düzende modellenmekte ve dokümanite edilmektedir.

Oluşturulan model tüm çalışanlara açılmakta ve günlük operasyonun yürütülmesinde, eğitimde, iyileştirme fırsatlarının belirlenmesinde, yazılım projelerinin analizinde, ISO 9000 ve Risk Yönetimi sistemleri başta olmak üzere her türlü uygunluk (compliance) sisteminde kullanılmaktadır.

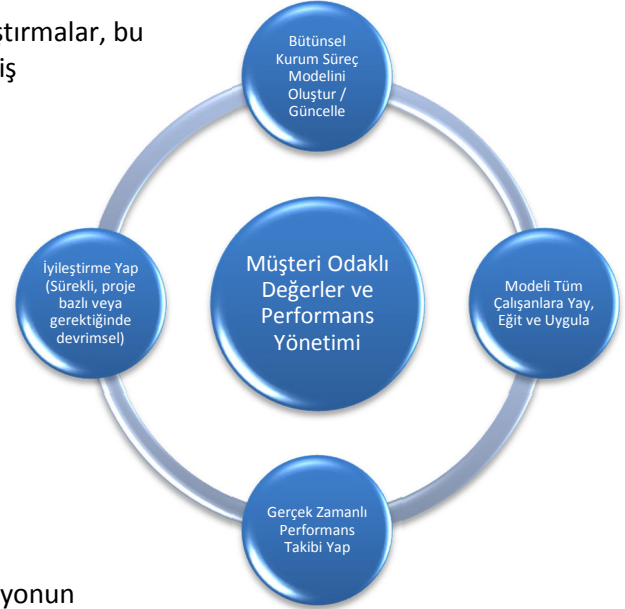
Süreçler bazındaki performans karneleri gerçek zamanlı olarak süreçte yer alan çalışanlar, yöneticiler ve süreç sahipleri tarafında takip edilmekte ve erken uyarı sistemleri ile süreçlere müdahale edilerek iyileştirmeler yürütülmektedir.

Süreçlerde yer alan çalışanların **bireysel performans hedefleri ve ödüllendirme sistemleri de sürecin performansı ile hizalanmaktadır**, diğer bir deyişle müşterinin beklentilerinin ne kadar karşılandığı ile.

Bu felsefe ile oluşturulan süreç modelleri (dokümantasyonu) ve performans metrikleri ISO 9000 vb. beklentilerini fazlası ile karşıladığı gibi şirket çalışanları ve yönetiminin de müşteri beklentilerine odaklanmasını sağlayarak uzun vadede müşteri bağlılığına ve sürdürülebilir karlılığa ulaşmasını garanti altına almaktadır.

James Collins ve Jerry Porras’ın liste başı olan “Kalıcı Olmak” kitabındaki önemli bir mesajı tekrar vurgulamakta yarar görüyorum.

“Titiz ve düşünceli insanlar, zamanın sınavından geçmiş temel esasların peşindedirler. Yılın modası olan, aniden parlayıp sönen yönetim görüşleri döngüsünden bıkmışlardır.



¹ Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't; Jim Collins

Müşteri Gözlüğünü Takmak : İş Süreçleri Yönetimi

... Bugün organizasyonların karşılaştığı en büyük sorun yeni yönetim fikirlerinin kıtlığı değil (onlardan fenalık geldi), öncelikle temel esasları anlama yoksunluğundan ve en önemlisi, bu temel esasları tutarlı bir şekilde uygulamaya koymadaki başarısızlıktan kaynaklanmaktadır.

Çoğu yönetici, sıradaki iyi paketlenmiş, çekici yönetim anlayışı modası ile kısa süren aşklardan birini yaşamak yerine, temellere geri dönerek organizasyonlarına çok daha fazla katkı sağlayabilir.”

Günün sonunda her kurum müşterilerine değer sağlayan iş süreçlerinde ibarettir. Bu iş süreçleri yeterli etkinlikte ve verimlilikte çalışmaz ise Sam Walton'ın dediği olacaktır.

Sadece bir patron vardır; o da müşteridir. Ve o; sadece parasını başka bir ürüne, başka bir markaya harcayarak başkan da dahil şirketteki herkesi kovabilir!”

Sam Walton,

Wal-Mart kurucusu, 2004 yılında 1,5 milyon kişi çalıştıran dünyanın en zengin adamlarından biri