

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YOLCULUĞUNDA BİR ARAÇ:
BENCHMARKING

95969

İSMAİL MURAT DOĞAN
9677012

SBE İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. ŞULE ÇERİK

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İSTANBUL, 2000

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	i
ŞEKİL LİSTESİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
KALİTE KAVRAMININ TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	3
1.1 KAVRAMIN TANIMI.....	3
1.2 KALİTENİN GELİŞİMİ.....	7
1.3 KALİTE KAVRAMININ ÖNEMİ.....	11
İKİNCİ BÖLÜM.....	13
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	13
2.1 TOPLAM KALİTE	13
2.2 TOPLAM KALİTE KONTROLÜ VE ARAÇLARI	15
2.2.1 Toplam Kalite Kontrolü Kavramının Tanımı ve İçeriği.....	15
2.2.2 Toplam Kalite Kontrol Araçları.....	17
2.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	25
2.4 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TEMEL ÖGELERİ	27
2.4.1 Üst Yönetimin Liderliği.....	28
2.4.2 Müşteri Odaklılık.....	28
2.4.3 Firma Çalışanlarının Eğitimi.....	30
2.4.4 Tam Katılım ve Takım Çalışması	31
2.4.5 Kayzen (sürekli geliştirme) sürecinin benimsenerek uygulanması.....	32
2.5 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TAYLOR'UN KLASİK YÖNETİMİ	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	42
BENCHMARKING	42
3.1 TANIMI VE GELİŞİMİ.....	43
3.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BENCHMARKING	47
3.3 BENCHMARKING TÜRLERİ	47
3.3.1 Kuruluş İçi Benchmarking	48
3.3.2 Rekabetçi Benchmarking	50
3.3.3 Sektör Dışı Benchmarking	52
3.3.4 Türünün En İyisi Uygulamaları	53

3.4 BENCHMARKING'İN AMACI.....	54
3.5 BENCHMARKING ÇALIŞMASININ SAĞLAYABİLECEĞİ YARARLAR	56
3.6 BENCHMARKING SÜRECİ.....	58
3.6.1 Hazırlık.....	62
3.6.1.1 Benchmarking Konusunun Belirlenmesi.....	62
3.6.1.2 Benchmarking Takımının Kurulması.....	65
3.6.1.3 Seçilen Konunun Analizi ve Dökümantasyon	70
3.6.1.4 Benchmarking Ortakları Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi	72
3.6.1.5 Proje Planının Hazırlanması	72
3.6.2 Veri Toplama ve Analiz.....	73
3.6.2.1 Benchmarking Ortaklarının Belirlenmesi.....	73
3.6.2.2 Veri Toplanması.....	78
3.6.2.3 Verilerin Analizi.....	83
3.6.3 Uygulama.....	85
3.6.3.1 Bulguların Yazılması.....	86
3.6.3.2 Bulguların Duyurulması	86
3.6.3.3 Hedef Belirleme	87
3.6.3.4 Uygulama Takımının Oluşturulması	87
3.6.3.5 Uygulama Planının Hazırlanması.....	87
3.6.3.6 Uygulama.....	88
3.6.4 Gözden Geçirme ve Geliştirme.....	88
3.6.4.1 İzlenen Gelişmelerin Değerlendirilmesi	88
3.6.4.2 Yeni Benchmarking Fırsatlarının Belirlenmesi.....	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM..... 92

BENCHMARKING UYGULAMASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY VE NETAŞ'TA BENCHMARKING UYGULAMASI..... 92

4.1 BİR İŞLETMENİNİN SATIŞ ETKİNLİĞİNDE BENCHMARKING.....	92
4.1.1 Satış Gücü Etkinliğini Kıyaslama.....	92
4.1.2 Başlangıçtaki Durum.....	92
4.1.3 Hangi Alanların Kıyaslanacağıının Belirlenmesi	93
4.1.4 Performans Ölçümlerinin Değerlendirilmesi.....	94
4.1.5 Grubundaki En İyi Firmaları Belirlemek.....	96
4.1.6 BMC'nin Performans ve Uygulamalarını Kendi Dalında En İyi Firmalarla Karşılaştırmak	97
4.1.7 Performansın İyileşiminde Değişik Yolların Analizi	98
4.1.8 En İyilere Yetişmek ve Onları Geçmek İçin Belirlenen Programlar	99
4.1.9 Planı Uygulamak ve Sonuçlarını Gözlemlemek	100
4.2 NETAŞ'TA BENCHMARKING	102
4.2.1 Netaş'ın Benchmarking'i Kullanma Amacı	103
4.2.2 Netaş'ta Benchmarking'in Tanımı.....	103
4.2.3 Benchmarking Türleri.....	105
4.2.4 Roller Ve Sorumluluklar	106
4.2.4.1 Temel İş Süreçleri Yönetim Takımı – BPMT.....	106
4.2.4.2 Süreç Sahipleri	106
4.2.4.3 Benchmarking Sorumlusu	107
4.2.4.4 Benchmarking Takımı	107
4.2.4.5 Kurallar.....	108
4.2.5 Benchmarking Yöntemi.....	108
4.2.5.1 Benchmarking Konusunun Seçimi.....	109
4.2.5.2 Benchmarking Proje Takımının Kurulması	109

4.2.5.3 Sürecin İncelenmesi	110
4.2.5.4 Önsoru Listelerinin Hazırlanması	110
4.2.5.5 Potansiyel Ortakların Belirlenmesi	111
4.2.5.6 Potansiyel Ortak İle Temasa Geçilmesi	112
4.2.5.7 Detaylı soru listeleri, saha ziyareti	112
4.2.5.8 Sonuçların Analizi / Uyarlanması	113
4.2.5.9 İyileştirme Önerileri / Raporlama	115
4.2.5.10 İyileşmelerin İzlenmesi / Raporlanması	115
4.2.6 Dış Temaslar Koordinasyonu	115
4.2.7 Tavsiyeler	116

SONUÇ VE ÖNERİLER 118

EKLER 121

EK 1: BENCHMARKING TALEP FORMU

EK 2: BENCHMARKING SORU LİSTESİ

EK 3: BİLGİ PAYLAŞIMI KURALLARI

KAYNAKÇA 127

ÖZGEÇMİŞ 130

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kalite ve müşteri tatmini arasındaki ilişki.....	16
Tablo.2: Kaizen Uygulamsında Birimlerin Görevleri.....	34-35
Tablo 3: TKY ile Taylor'un Klasik Yönetimi Arasındaki Farklar.....	36-40
Tablo 4: Benchmarking'te Veri Toplama Yöntemleri.....	79-80
Tablo 5: Benchmarking Çalışması Kontrol Listesi.....	89-90



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Shewhart Dönüsü.....	7
Şekil 2: Deming Dönüsü.....	8
Şekil 3: Kalite Rekabetinin Gelişime Süreci.....	9
Şekil 4: Kalite Yönetiminin Dört Aşaması.....	10
Şekil 5: Yeni Dünya Düzeninde Rekabet.....	11
Şekil 6: Detaylı Akış Şeması.....	17
Şekil 7: Neden Sonuç Diyagramı.....	18
Şekil 8: Pareto Diyagramı.....	19
Şekil 9: Negatif İlişkili Dağılıma Diyagramı.....	20
Şekil 10: Histogram Diyagramı.....	21
Şekil 11: Kontrol Çizelgesi.....	22
Şekil 12: Gelişme Yaklaşımları.....	34
Şekil 13: Benchmarking'in Amacı.....	55
Şekil 14: Bir müşteri şikayetleri derlemesi süreci.....	71
Şekil 15: Olası Benchmarking Ortakları.....	75
Şekil 16: Netaş'ta Roller ve Sorumluluklar.....	106
Şekil 17: Netaş'ta Benchmarking Yöntemi.....	108
Şekil 18: Netaş'ta Verilerin Analizi.....	114
Şekil 19: Performans Farkı Analizi.....	114

ÖZET

Bu çalışmada günümüzde bir felsefe haline gelen Toplam Kalite Yönetimi'nde kullanılan bir teknik olan "Benchmarking" anlatılmaya çalışılmaktadır.

Birinci bölümde kalite kavramı üzerinde durulmuş, tanımı, gelişimi ve neden önemli olduğuna değinilmiştir.

İkinci bölümde Toplam Kalite kavramından başlayarak sırasıyla Toplam Kalite Kontrol Ve Toplam Kalite Yönetimi açıklanmaya çalışılmıştır..

Üçüncü bölümde sürekli gelişmek için Toplam Kalite Yönetimi içerisinde kullanılan bir teknik olan benchmarking'ten bahsedilmiştir. Tanımı, TKY içindeki yeri, amacı, yararları, türleri ve sürecinden detaylı bir şekilde bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde bir firmadaki satış süreci için yapılan benchmarking çalışmasına ve ülkemizin Toplam Kalite Yönetimi konusundaki öncü ve ödüllü firması Netaş'ta Benchmarking'in nasıl uygulandığı konusuna yer verilmiştir.

Sonuç ve öneriler bölümüyle çalışma bitirilmiştir.

ABSTRACT

Benchmarking, as a technique used in Total Quality Management which arises to be a philosophy itself in recent years, shall be tried to be explained.

“Quality” is defined as a concept in chapter one with its description, progress and why it became so crucial.

In chapter two, “ Total Quality”, Total Quality Control” an “Total Quality Management” concepts are defined.

“Benchmarking” is studied as a technique in Total Quality Management for continuous development in a firm with its description, its position in TQM, its aim, types and process by detail in chapter three.

Finally, in chapter four, a benchmarking practice in sales process is studied. Furthermore, the leading TQM application rewarded company NETAŞ experience is examined by all its aspects.

The paper is finalized by the conclusion and proposals chapter.

GİRİŞ

Bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler sonucunda artık işletmeler sınırları olmayan bir dünyada yaşamaya başlamışlardır. Son on beş senede meydana gelen bu baş döndürücü tempoya alışmaya çalışmak işletmelerin sürekli bir devinim içerisinde olmalarını sağlamıştır.

Yüzyılın başından ortalarına kadar sanayide, çok katı ve sadece kazanılacak parayı düşünen yönetim anlayışlarına sahip olan işletmeler vardı. Üretim hataları, kontrolle önlenmeye çalışılıyordu ki bu yöntem hataları önlemede çok geçerli değildi. Katı yönetim anlayışı altında çalışan insanlarda gerekli motivasyona sahip olamadıklarından hataları önlemede herhangi bir rol oynayamıyorlardı. Bunun sonucunda ise tüketime sunulan ürün ya da hizmet müşteri tarafından beğenilmiyor ve alınmıyordu. Bu durumda üretimin ilk safhasından tüketime kadar her safhada yer alan, tedarikçisinden işletme sahibine, işgöreninden müşterisine zarar görmüş oluyordu.

Yüzyılın ortalarından itibaren ise Japonya'dan başlayıp yayılan bir kalite hareketi başlamıştır. Odağında insanın bulunduğu ve üretimin her aşamasında bulunan işletme ilgililerinin ve müşterinin tatminine dayanan bu yönetim anlayışı günümüz dünyasında hala kullanılmakta ve yeni teknikler, metodlar bularak güncelliğini kaybetmeden yoluna devam etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi adını verdiğimiz bu sistemin kullanmış olduğu tekniklerden birisi de "Benchmarking"tir.

Biraz önce bahsedildiği gibi sınırların kalktığı bir dünyada, işletmeler sınırsız bilgiye artık çok hızlı bir şekilde ulaşabilme yeteneğine sahiptirler. Sürekli gelişim için bilgiye ihtiyaç duyan işletmeler bunu çeşitli şekillerde elde edebilmekte ve elde ettikleri bilgileri kendi süreçlerini iyileştirmek için kullanmaktadırlar.

Benchmarking'te bilgi çağının ortaya koyduğu bir tekniktir. Sürekli gelişmek isteyen işletmeler bir süreç için kendi ellerindeki ya da başka işletmelerdeki en iyi süreçleri bulup, topladıkları bilgileri ihtiyaç duydukları bu sürecin iyileştirilmesinde kullanmakatadırlar. Temel amacın sürekli gelişmek olduğu bu tekniği Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan işletmeler sürekli bir şekilde uygulamaya çalışmaktadırlar.



BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMININ TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

1.1 Kavramın Tanımı

Günümüzde kalite; rekabette üstün konuma gelmede, pazarlarda kalıcı bir başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır. Kalitenin bu kilit rolü, bir yandan pazarların globalleşmesi, rekabetin biçim ve şiddetinin değişmesi ve teknolojik ilerlemelere dayandırılabilceği gibi, bir yandan da müşteri istek ve beklentilerinin değişerek, bu beklentilere en üst düzeyde cevap alabilme istekleri gibi nedenlere dayandırılmaktadır. Yani günümüzde artık işletmeler müşteri odaklı olmuşlardır¹.

Geçmişten günümüze kalite, insan hayatında varlığını hep sürdürdüğünden günlük hayatta insanlara pek yabancı olmayan bir kavramdır. Bununla beraber insanlar kaliteyi kendi açılarından değerlendirmekte ve tanımlamaktadırlar. Bu da bize kalitenin, bireylerin hayatlarında hissettikleri iyileştirmelerle ilgili bir kavram olduğunu göstermektedir. Toplum bireylerin hep beraber yaşadığı bir topluluk olarak düşündüğümüzde, kalite, toplumun hissettiği iyileştirme, gelişme, paylaşımdır, heyecandır ve insanı yakışır bir şekilde yaşamaktır.

Kalite konusunda çalışmalar yapan insanlar da kalitenin tanımını çok çeşitli kelimeler kullanarak yapmışlardır. Fakat tüm bu tanımlamaların daima ortak bir paydada buluştuklarını söyleyebiliriz. Kalite konusunu bilimsel anlamda ilk olarak ortaya atanlardan olan Juran 1974 yılında hazırlamış olduğu kalite kontrol el kitabında kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır.

Crosby ise kaliteyi ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlamıştır.

¹ Berrin Yüksel, "Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım", *Verimlilik Dergisi*, 1998 Sayı.2, s.73.

Seghezzi yaptığı çalışmalarda kalitenin tanımını “bir ürünün ya da hizmetin kullanım amacına uygunluk derecesidir” şeklinde ortaya koymuştur.

Amerika ve Avrupa Kalite Dernekleri ortaya koydukları çalışmalarda kaliteyi “bir ürünün ya da hizmetin, belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü” olarak tanımlamışlardır.

Tüm bu tamamen teknik tanımlamaların dışında Henry’e göre kalite çok yoğun duygular içeren bir olgudur. “Kalite, müşteri tatmininden önce, müşteri memnuniyeti ile ilgilidir. Hiyerarşik, tepeden aşağıya yönetimden ziyade, tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilir. Kocaman, dev adımlar atmaktan çok, basamaklı gelişimi yeğlemektedir. Kalite; yaşamaktır, sevmektir, tutkudur, mücadeledir, bağrına basmaktır, yetiştirmektir, çabalamaktır, ağlamaktır ve gülmektir”².

Kalite konusunun bir başka önemli gurusu olan Japon Ishikawa ise “kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir” diyerek kaliteye genel bir çerçeve çizmiştir.

Norichi Kano kaliteyi tanımlamak amacıyla iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Kalite ile ilgili boyutlardan biri mecburi kalite, diğeri de cazip kalitedir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Mesela ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı mecburi kalite ilgili örneklerdir.

Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde, müşterinin beklemediği, talep etmediği ve önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle bu özelliklerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Mesela, binek otomobillerinde ani darbelere karşı hava yastığı geliştirilmesi cazip kaliteye ait bir örnektir. Fakat cazip kalite belli bir süre geçtikten sonra, müşterinin bu özelliği benimsemesi ve talep etmeye başlamasıyla mecburi kalite halini

² Hayal Köksal, *Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayıncılık, 1998, s. 57.

alır. Toplam kalite anlayışı, mükemmel dizayn edilmiş, her iki boyuttaki kaliteyi içeren bir ürünü ve hizmeti öngörmektedir³.

Toplam Kalite konusunda önemli çalışmalar yapmış ve kaizen kavramının literatüre girmesini sağlayan Masaaki Imai'nin kalite ile ilgili düşünceleri şöyledir: "En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda kalite, sadece ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir. İnsan davranışlarını her yönüyle içermektedir."

David Garvin ise kaliteye yönelik bütün fikirleri bir arada sunan beş ayrı kalite tanımını vermektedir⁴.

1. Kalitenin Üstünlük Temeline Dayalı Tanımı: Kalitenin kesin olarak yüksek bir standartta oluşması ve doğuştan mükemmel olmasıyla eşanlamlı olan bir tanımdır. Bu görüşe göre kalite, mümkün olabilecek en yüksek standartta oluştuğunda beraberinde üstünlüğü de getirmiş olacaktır.
2. Kalitenin Ürün Temeline Dayalı Tanımı: Kalitenin, kesin ve ölçülebilir bir değişken olarak ele alındığı tanımdır. Kalitedeki farklılıklar, ürünün sahip olduğu bazı niteliklerin miktarındaki farklılığı yansıtmaktadır. Bu da kalitenin daha fazla ürün özelliğine ya da niteliğine sahip olmayla başarılabilceğini belirten görüşlerden biridir. Ancak bireysel ihtiyaçlar, tatlar ve önceliklerdeki farklılıkların sebebini açıklamada başarısız olan bir görüştür.
3. Kalitenin Kullanıcı Temeline Dayalı Tanımı: Kullanıcının gözünde verilen vaatlerin kaliteye ne şekilde bağlandığını belirtmektedir. Kullanıcılar kaliteyi maksimum tatminle eşit olarak görürler. Bu talep yönlü görüş, farklı ihtiyaç ve isteklere sahip farklı müşterilerin olduğunu kabul etmektedir.
4. Kalitenin Üretim Temeline Dayalı Tanımı: Arz edici yönlü olan bu tanım da kaliteyi, üretim faaliyetleri ve mühendislikle ilişkilendirmektedir. Verimlilik ve maliyet düşüklüğü amaçları tarafından yönlendirilen, içsel olarak geliştirilmiş spesifikasyonlara uygunluk üzerinde odaklanmış bir görüştür.

³ Ali Kaya, Toplam Kalite Yönetimi, YTÜ Endüstri Mühendisliği, Basılmamış Y. L. Tezi, 1997 s.7.

⁴ Yüksel, a.g.e., s.75

5. Kalitenin Değer Temeline Dayalı Tanımı: Kaliteyi, fiyat ve değere göre tanımlayan bu görüşte kalite; performans, fiyat ve kalite arasındaki karşılıklı alışveriş göz önünde tutularak yaratılan bir üstünlük olarak ele alınmaktadır.

Kalite konusuyla ilgilenen ve bu konuyla ilgili çalışmalar yapan otoritelerin yukarıda yapmış oldukları tanımlara bakıldığında kalite olgusunun merkezinde insan bulunmaktadır. Kalite insan hayatında tarihler boyunca hep olmuş ama insanların onu bilimsel olarak inceleyebilmeleri yirminci yüzyılın son yarısında olmuştur. Bundan sonra da kalite kavramının incelenmesi, özellikle insanın her şeyden önemli olduğu gerçeğiyle beraber, teknolojinin de gelişimiyle, artan bir hızla devam edecektir.

Bütün bu tanımlar ve düşünceler sonucunda toparlamak gerekirse;

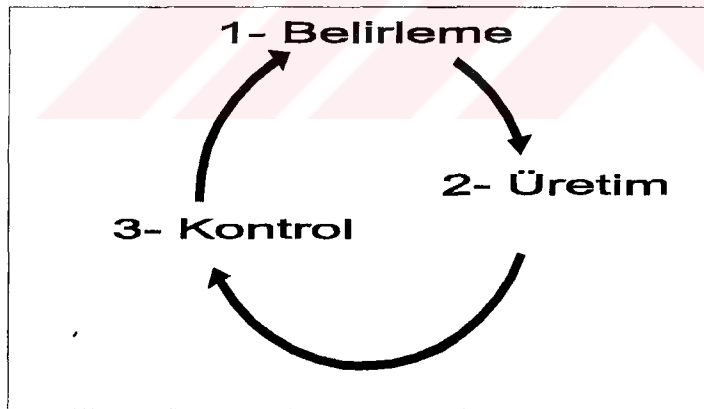
- Kalite önlemdir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir: Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliklidir: İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite esnekliktir: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmeden daha ucuzdur⁵.

⁵ İsmail Efîl, *Toplam Kalite Yönetimi ve TKY'ye ulaşmada önemli bir araç ISO 9000*, Vipaş Yayınları, 1998, s.5.

1.2 Kalitenin Gelişimi

Kalite konusuyla içinde bulunduğumuz yüzyılın başından bu yana bir çok bilim adamı uğraşmıştır. Yüzyılın ilk yarısında genellikle üzerinde durulan konu, üretim süreçlerini kontrol altına almak olmuştur. Bu çabalar, süreçleri düzeltmekten çok, onun iyi işleyip işlemediği, başka bir deyişle, ne kadar hatalı çıktı ürettiği ile ilgili olmuştur.

Bu amaçla, 1920'li yıllarda ilk kez süreçlerde kontrol şemaları kullanılmaya başlanmıştır. Dr. Shewhart tarafından geliştirilen bu şemalar sayesinde, bir sürecin ne kalitede çıktı ürettiği, ne denli güvenilir olduğu ve kontrol altında olup olmadığı anlaşılır hale gelmiştir. Buna karşılık, çıktıların değil, bizzat sürecin kendisinin önemli olduğu ancak 1950'lerden sonra ABD'li kalite uzmanı William Edwards Deming tarafından öne sürülmüş ve bu görüş sonraki yıllarda yaygınlık kazanarak benimsenmiştir⁶.



Şekil 1: Shewhart Dönüsü

Kaynak: Köksal, a.g.e., s.12

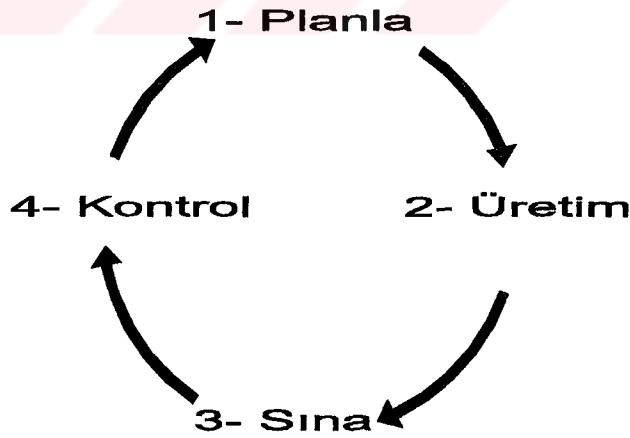
İkinci dünya savaşından endüstriyel yara almadan çıkan tek ülke durumunda olan ABD, o yıllarda çok yüksek olan tüketim malları talebini karşılayarak dünya

⁶ Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul, 1998, s.87

pazarlarına rakipsiz bir şekilde yayılmış, “made in USA” kalitenin ve gelişmiş teknolojinin simgesi haline gelmiştir.

Aynı yıllarda Japon endüstrisinin durumu ise tamamen farklı bir konumdadır. Japonya bu dönemde ucuz ve kalitesiz mallarla dünya pazarında boy gösterirken, bir yandan da bu stratejinin uzun ömürlü fayda sağlamayacağı bilinciyle kalite konusunu ulusal bir sorun haline getirerek, planlı bir şekilde ülke çapında kalite geliştirme faaliyetlerine girmiştir⁷.

1950’li yıllarda Japonya’ya giderek bir dizi konferans ve seminer veren Deming, Japonların değişen kalite anlayışının oluşturulmasında en büyük pay sahiplerinden biridir⁸. Deming’in önce Amerikalılara, sonra da savaştan yenik çıkan Japonlara kazandırdığı “Kalite Yönetimi” felsefesinin ortaya çıkışında, Shewhart’ın buluşları ve öğretileri çekirdeği oluşturmuştur. Deming, Shewhart’ın üçlü döngüsünü dörtlü döngüye geliştirmiştir. Böylece Deming Dönüsü sürekli gelişim ve öğrenme için, basit ama etkili olarak bilgi üreten bir araç halini almıştır⁹.



Şekil 2: Deming Dönüsü

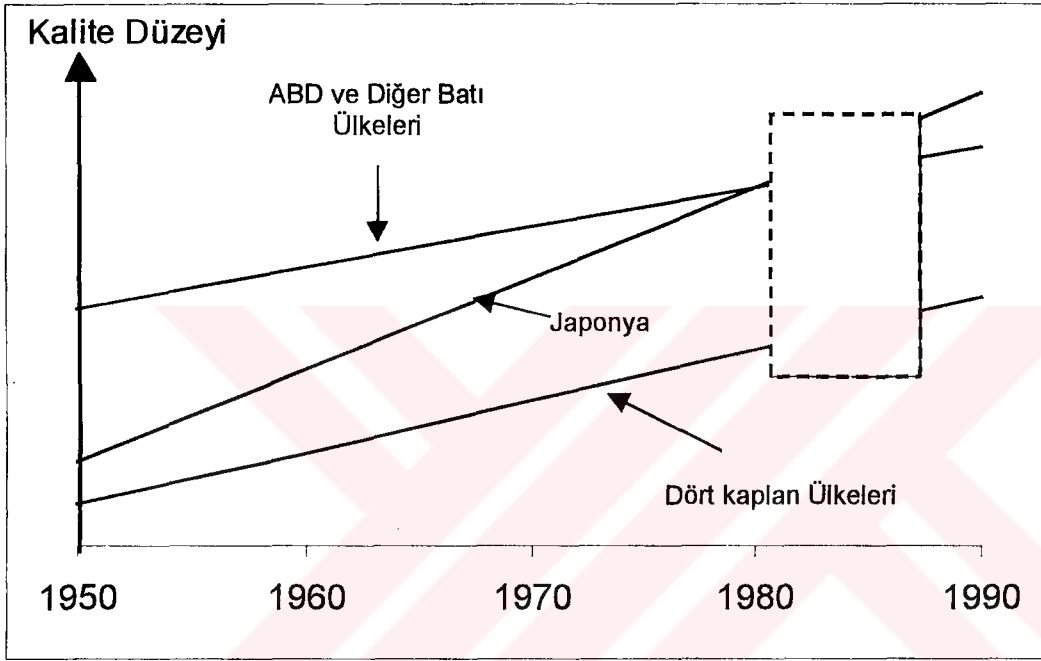
Kaynak: Köksal, a.g.e., s.13

⁷ Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.9

⁸ Yamak, a.g.e., s.91

⁹ Köksal, a.g.e., ss.12-13

1980'li yıllara gelindiğinde ise durum çok değişmiştir. Japonya artık kalite konusunda, ABD ve bazı Avrupa ülkelerinin seviyesine ulaşmış, gelişmiş endüstri ülkelerinin korkulu rüyası haline gelmiştir. (Şekil:3) Günümüze kadar devam eden ve etmekte olan bu gelişme trendi devam ettiği takdirde, bugün bile birçok endüstri ürününde rakip tanımayan Japonya'nın gelecekte süper bir endüstriyel güç olacağı iddia edilmektedir¹⁰.



Şekil 3: Kalite Rekabetinin Gelişime Süreci

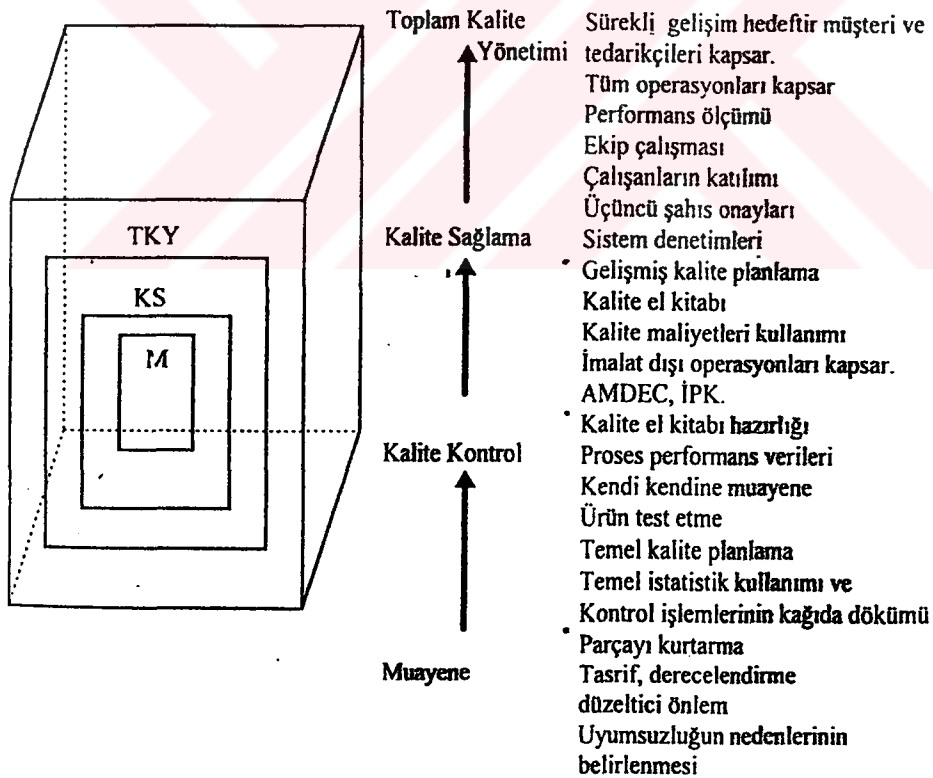
Kaynak: Yenersoy, a.g.e., s.10

Tüm bu bilgiler ışığında toparlamak gerekirse, Amerika'nın ve daha sonrada Japonya'nın endüstriyel gelişiminin temeli olan kalite kavramının gelişimini 4 aşamada verebiliriz.

1. Birinci Aşama: Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalıları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu aşamanın temel amacı müşteriye hatalı ürünün gitmemesini sağlamaktır.

¹⁰ Yenersoy, a.g.e., s.10

2. İkinci Aşama: 1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişlemiştir. Bu aşama istatistiksel kalite kontrol olarak da adlandırılmıştır
3. Üçüncü Aşama: Kalite Güvencesi: İkinci Dünya Savaşı yıllarında, geliştirilen istatistiksel tekniklerin yardımıyla, kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIL-STD 105 D'nin temeli atılırken, bir taraftan da gelen partileri kabul veya ret etmenin da en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için gelen bir malzeme partisinin red edilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamak da "kalite güvencesi" olarak ifade edilmiştir.
4. Dördüncü Aşama: Toplam Kalite: Bu son aşama halen günümüzde yaşadığımız kalite kontrolün ve istatistiksel tekniklerin, prosesin her aşamasında uygulanması amacını güder¹¹.



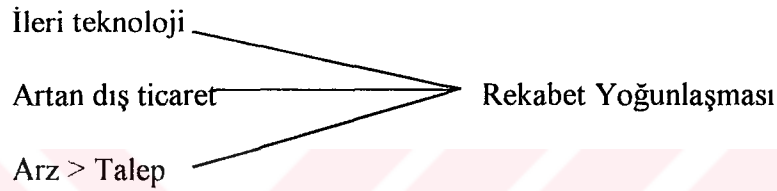
Şekil 4: Kalite Yönetiminin Dört Aşaması

Kaynak: Efil, a.g.e., s.9

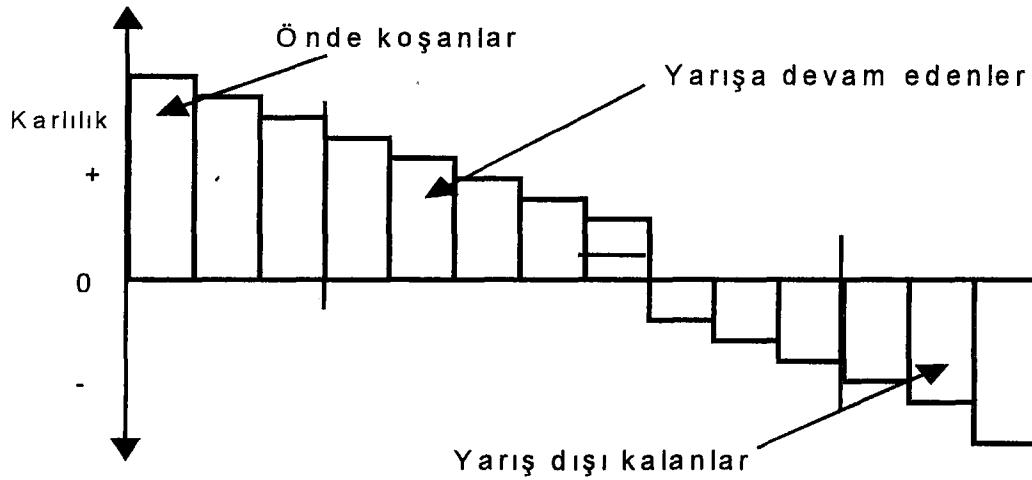
¹¹ Efil, a.g.e., ss.6-9

1.3 Kalite Kavramının Önemi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısının en belirgin özelliği, giderek çerçevesi genişleyen bir globalleşme hareketi ve bunu getirdiği ezici rekabettir. Bir taraftan teknolojik imkanların olağanüstü gelişmesi, diğer taraftan uluslar arası ilişkilerin genişlemesi mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketini yoğunlaştırmıştır. Bu hareketlilik doğal olarak tüm şirketleri yeni bir rekabetin içine sokmuştur. Ticari kuruluşlar daha önce hakimiyet kurdukları pazarlarda kendilerini yeni ve güçlü rakiplerle mücadele içinde bulmuşlardır.



Bu yeni rekabetçilik döneminin temelinde, kurulu üretim kapasitesinin, talebi büyük ölçüde aşmış olması yatmaktadır. Hemen her ülkede bu döneme ayak uydurmayan binlerce şirketin kapandığı görülmektedir. Öte yandan aynı sayılara varan yeni şirketlerin faaliyete geçmesi rekabet gücü azalan diğer şirketler için alarm zilleri çaldığının işaretidir.

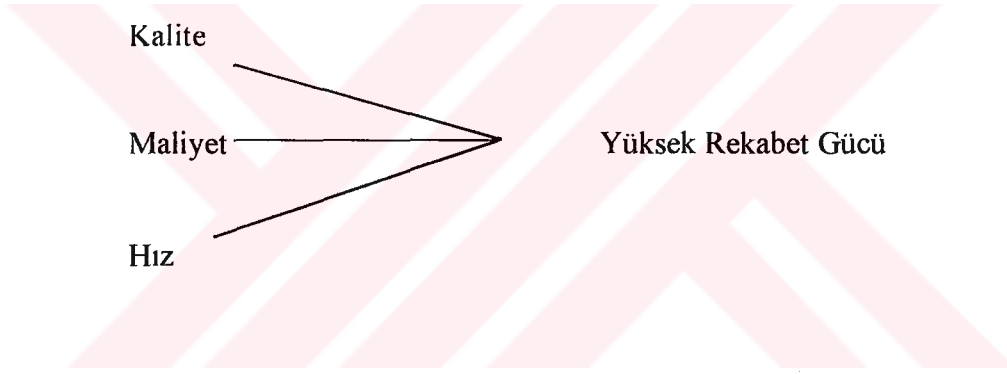


Şekil 5: Yeni Dünya Düzeninde Rekabet

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, Kalder Yayınları, Sayı.3., s.7

Rekabet artık günlük yaşamımıza girmiştir ve uluslar bugünkü eğilimin tam zıddı olan korumacılığa yönelmedikçe azalmayacak, artacaktır. Bu yarışta oyuncuları kazanan kaybeden diye ayırmak olası değildir; olsa olsa önde gidenlerden arkada kalanlardan söz edilebilir¹².

Şirketler bu rekabet ortamında rekabet ederken hangi kriterlere dikkat etmek zorundadırlar. Rekabet gücü mutlak ölçütlerle ifade edilemez, ancak kıyaslamalı olarak bir anlam taşır. Özlü biçimde ifade etmek gerekirse, rakiplere kıyasla kalite, maliyet ve hız üstünlüğü rekabet gücü üstünlüğünü sağlar. Yaklaşık yarım yüzyılı aşan deneyim göstermiştir ki, bu üçlü arasında simetrik olmayan bir ilişki vardır. Maliyetten ya da hızdan hareketle diğer iki faktörü geliştirmek olanaksızdır fakat kaliteden hareketle diğer iki faktörü de iyileştirmek mümkündür.



Kalite doğru şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır, aşırı stokları önler. Kısaca maliyetleri düşürdüğü gibi hız avantajı da getirir. Kaliteyi doğru şekilde sağlamanın temel yöntemi ise Toplam Kalite Yöntemi'dir¹³.

¹² Kavrakoğlu, a.g.e., ss.7-8

¹³ Kavrakoğlu, a.g.e., s.9

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1 Toplam Kalite

Toplam kalite; öz olarak, top yekün iyinin, hatta mükemmelin aranmasıdır. Toplam kalite anlayışını özümsemiş organizasyonlarda, kalite; bir kişinin veya bir grubun değil, orada çalışan herkesin işidir, herkesin hedefidir. İşte bu nedenle, toplam sözcüğü kullanılmaktadır. Buradan yola çıkarak toplam kaliteyi sistemsel düşüncenin en ileri aşaması olarak görmek yanlış olmaz. Sistem düşüncesi, toplam kalitenin tüm ilkeleriyle örtüşür, bağdaşır. Çünkü, sistem yaklaşımının özü; konulara bütün olarak bakmak, parçaların bir bütün oluşturacak biçimde birleşmesidir. Bu birleşmeden ortaya çıkan enerjiye “sinerji” diyoruz. Sistem anlayışına göre, tüm parçaların bütünün amacına uygun olarak çalışması esastır. Başka bir deyişle; sistemin bütününü amacına ulaştırmak uğruna, sistemin bir parçasının amaçları gözden çıkarılabilir. Herşey bütün cinsinden düşünülür. Sistemde en küçük bir parçanın bile aksamaması esastır. Aksi takdirde istenilen sonuçlara ulaşma olanağı kalmaz. Haliyle istenilen kaliteye de varılamamış olur¹⁴.

Toplam Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yöntem tarzıdır. Başka bir anlatımla, Toplam Kalite hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun (hatasız üretimden dolayı) maliyetleri düşmektedir. Bunun sonucunda işletmeler düşük maliyetle yüksek müşteri tatmini hedeflerine ulaşabilmektedirler.

¹⁴ Yamak,a.g.e.,ss.135

Burada dikkat edilmesi gereken konu, hataların müşteriye ulaşmasının ne şekilde önleneceği ve işletmenin bu faaliyeti en ekonomik olarak nasıl yapacağıdır. Sıfır hatayı kalite kontrolle de sağlamak mümkün olabilir. Ancak bu üretim ve transport hatlarında çok sayıda kontrolör kullanmak, çok sayıda mamulü ıskartaya ayırmak ve kontrol fonksiyonunu bir takım bürokratik işlemlere bağlamak suretiyle sağlanabilir. Fakat bu Toplam Kalite değildir, esasen Toplam Kalite muayeneye dayalı bir yöntem olmadığı gibi zaten bu şekilde maliyetleri düşürmek de mümkün değildir.

Ancak üzülererek söylemek gerekir ki halen dünyada ve ülkemizde sıfır hatayı ya da “Kalite Güvencesi”ni azami ölçüde muayene ile sağlayabileceğini sanan bir çok firma faaliyet göstermektedir. Bu da kalite maliyetlerinin yükselmesine ve böylece müşterinin yüksek bir bedel ödemesine neden olmaktadır.

Çeşitli kalite araştırmacıları yaptıkları çalışmalarda işletmelerdeki kalitesiz üretimin maliyetinin toplam sınai maliyetin % 25’i mertebesinde olduğunu saptamıştır. Bu durum da kalitenin yükseltilmesi ile neler kazanabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Kaldı ki bu orana pazar kaybı, müşteri tatminsizliği, kötü imaj gibi ölçülemeyen kayıplar dahil değildir.

2.2 Toplam Kalite Kontrolü ve Araçları

2.2.1 Toplam Kalite Kontrolü Kavramının Tanımı ve İçeriği

Feigenbaum'a göre TKK, "tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli birimlerin; kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip bu çabalar arasında eşgüdüm sağlayan etkili sistemdir."

Kalite kelimesinin yanında yer alan "kontrol" kelimesi genel olarak; bir yöneticinin sorumluluklarından bir kısmını astlarına delege ettikten sonra, uygulama sonuçlarının istediği gibi olup olmadığını tespit etmesi şeklinde tanımlanabilir. Kontrol yöneticiliğin temel fonksiyonlarından biridir. Bu görüşün ışığı altında kalitenin kontrolünü 4 ana işlemde oluşan bir faaliyet olarak tanımlamak mümkündür¹⁵.

- Standartların kurulması: mamul standardıyla ilgili olarak kalite ile maliyet, performans, güvenlik ve güvenilirlik ilişkilerinin belirlenmesi.
- Uygunluğun sağlanması: İmal edilen mamulun veya sunulan hizmetin söz konusu standartlara uygunluğunun araştırılması
- Düzeltici eylemlerin yerine getirilmesi: Müşteri tatminini etkileyen tüm etkenlerle ilgili sorunların nedenlerinin araştırılması ve ortadana kaldırılması.
- Geliştirme çalışmalarının planlanması: Standartların geliştirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için çaba harcanması¹⁶.

Toplam Kalite Kontrol üretim süreci içerisinde üç ve onu takip eden bir geri besleme aşamalarında gerçekleştirilir.

1. Yeni Dizayn Kontrolü: Tüketici ihtiyaçları, satın alma gücü ve pazar özellikleri ile teknolojik olanaklar göz önüne alınarak mamulün kalitesini belirleyen teknik spesifikasyonlar ve prosesler tespit edilir.
2. Gelen Malzeme Kontrolü: Mamulde kullanılan hammadde, yarı mamul, parça ve yardımcı malzemelerin istenilen niteliklerde olup olmadığının

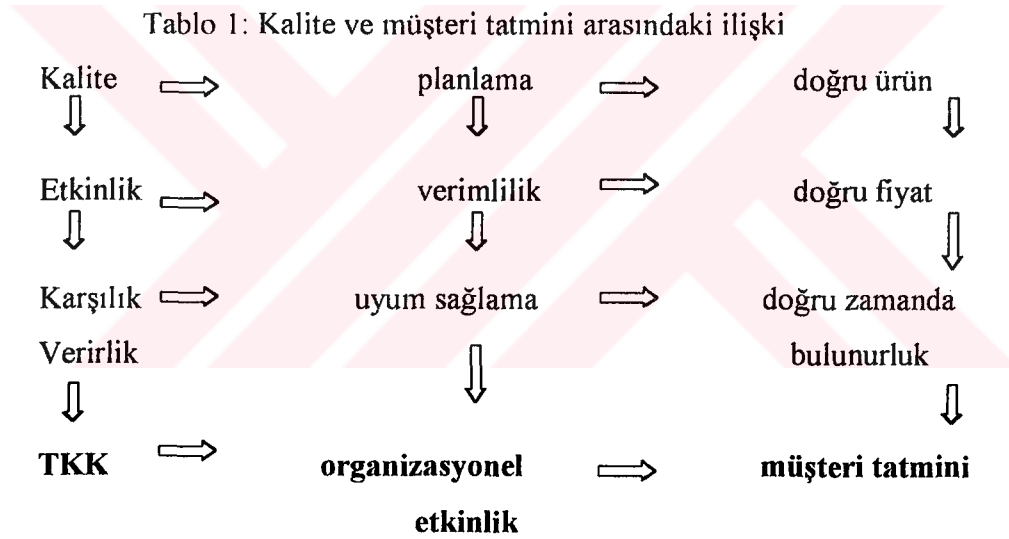
¹⁵ Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, 9.Baskı, İstanbul, 1996, s:469

¹⁶ H.Selin Öğül, *TKY ve Müşteri Memnuniyeti*, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y.L. Tezi, Ocak 1996, s.6

tespitidir. Tedarik satın alma ünitesinin görevidir. Fakat kalite spesifikasyonlarının belirlenmesi ve malzeme kabulü Kalite Kontrolün işidir.

3. Mamul Kontrolü: İmalatın önceden tayin edilmiş bulunan çeşitli aşamalarında yarı mamul ve mamullerin kalite spesifikasyonlarına uygunluğunun kontrolü ve gerekli hallerde ilgili ünitelerin zamanında düzeltici karar almalarını sağlayacak şekilde uyarılmasıdır.
4. Geri besleme: Dizayn, tedarik ve imalat aşamalarında görülen aksaklıkların giderilmesi için gerekli araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden ibarettir¹⁷.

Toplam Kalite Kontrol organizasyonel etkinlik sonucunda müşteri tatmini sağlar. Kalite ve müşteri tatmini arasındaki bu ilişki, neden “kalite” üzerinde durulması gerektiği sorusunun cevabıdır¹⁸.



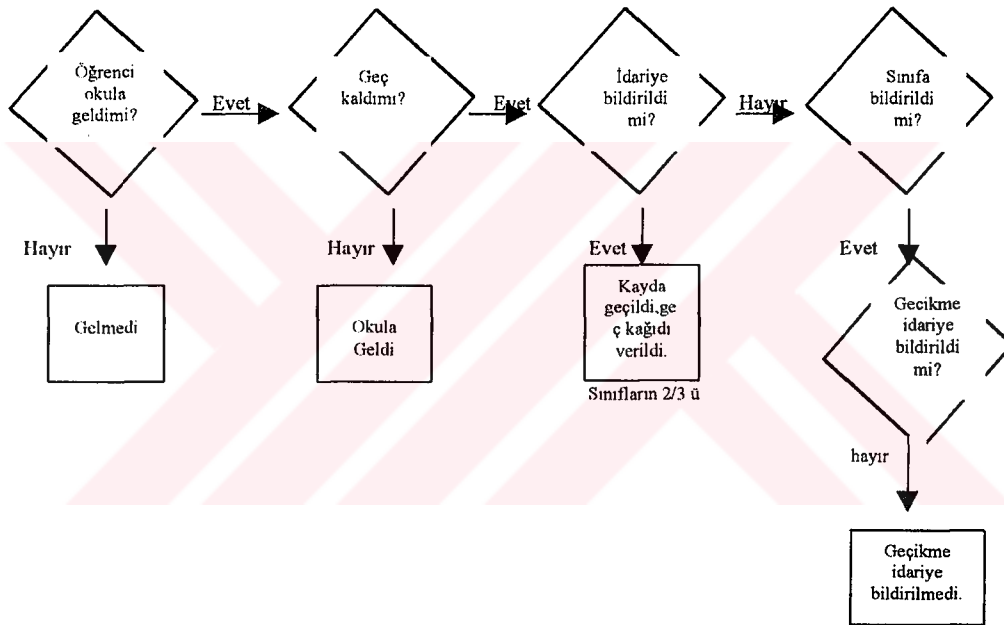
Kaynak: Ögül, a.g.e., s.7

¹⁷ Kobu, a.g.e., ss.470-471

¹⁸ Ögül, a.g.e., s.7

2.2.2 Toplam Kalite Kontrol Araçları

- a) Akış Şeması: Bir akış şemasında süreç basamakları doğal sırasinda gösterilir. Böylece, uygulamada sürecin nasıl işlediği ve bu esnada ortaya çıkabilecek olası sorunlar daha ilk adımda saptanıp, yeni ve iyileştirilmiş bir yönelimle gerçekleştirilme yoluna gidilir. Bu araç özellikle planlama aşamasında, zorlukların sezilip gerekli önlemlerin alınmasına yardım eder¹⁹.



Şekil 6: Detaylı Akış Şeması

Kaynak: Köksal, a.g.e., s.75

- b) Neden Sonuç Diyagramı (Ishikawa Diyagramı):Japon Kalite devriminin mimarlarında Prof. Kaoru Ishikawa, işletmelerde kalite sorunlarının nedenlerini belirlemek için bir metot geliştirmişti. Bir hayli başarılı olan ve kendi adı ile de anılan bu yöntem “Balık Kılıcı Diyagramı” da denilmektedir²⁰. Şekilde görüldüğü gibi üzerinde çalışılan kalite problemi diyagramda sonuç olarak gösterilmiştir. Bu sonucu oluşturan temel nedenlerde; malzeme, metot, makine

¹⁹ Köksal, a.g.e., s.75

²⁰ Kavrakoğlu, a.g.e., s.53

ve işgücü olarak 4 ana grupta toplanır. Bazı durumlarda bunlara ilaveten çevre vs. etkilerden bahsetmek üzere diğer başlığı da kullanılır. Neden-sonuç diyagramının hazırlanmasındaki aşamalar ise şöyledir.

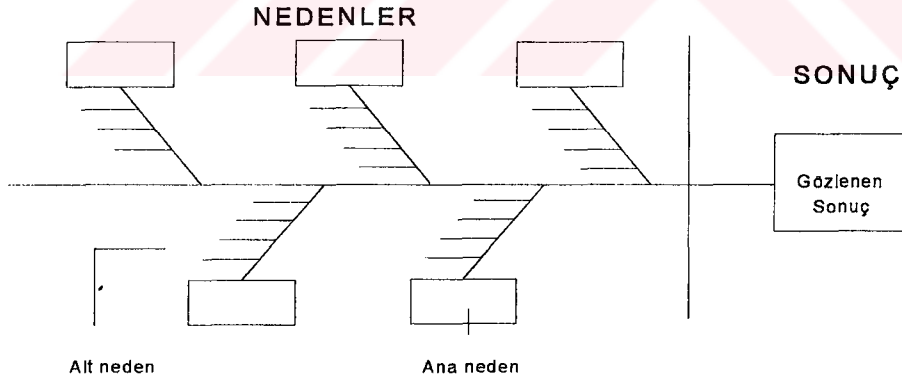
1.Aşama: Sorun tespit edilir. Sorun açık ve herkesin anlayacağı şekilde tanımlanmalıdır.

2.Aşama: Sorunun temel nedenleri belirlenir. Bu nedenler ana gruba ayrılır. Bunlar makine, metot, malzeme ve işgüdüdür. Sorunların nedenleri belirlenirken daha sonra incelenecek olan beyin fırtınası ve pareto tekniklerinden faydalanılır.

3.Aşama: Sorunun kaynaklanabileceği olası sebepler beyin fırtınasında birinci tur oylamanın sonunda aldıkları oy adedine yani önem sırasına göre sıralanır. En çok oy alan önerilen bir daire içine alınarak işaretlenir. En az oy alan olası nedenin tartışmaya açılıp açılmayacağına grup üyeleri karar verir.

4.Aşama: Tartışma bittikten sonra en olası nedenleri sıralamak için ikinci tur oylamaya geçilir. İkinci tur oylamada her üye tek bir neden oy verir.

5.Aşama: Birinci sırayı alan en olası nedenlerden başlanarak, gerçek neden bulunana kadar nedenler doğrulanmaya çalışılır²¹.

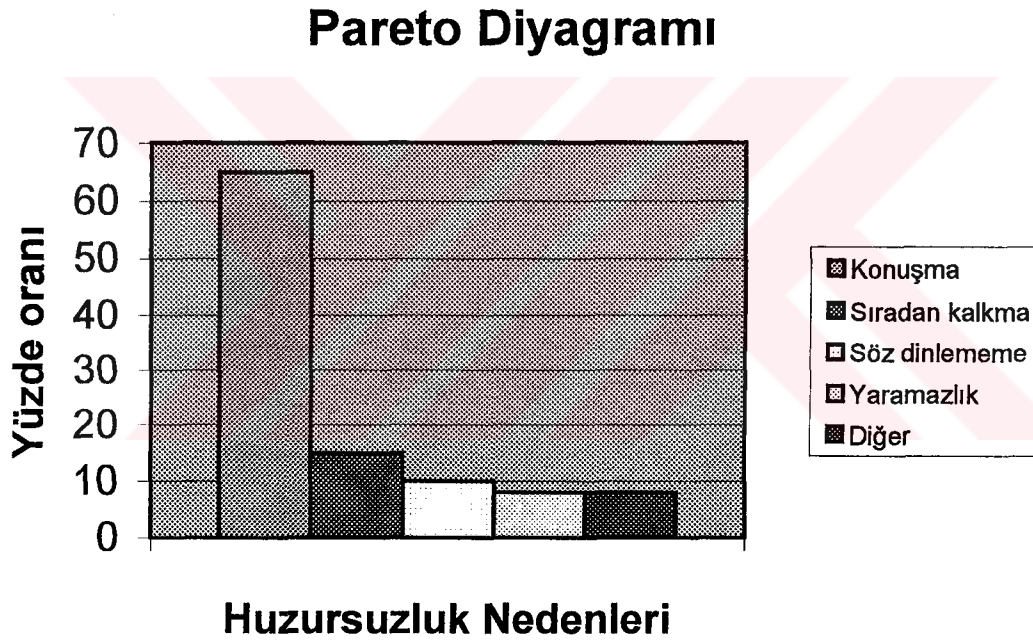


Şekil 7: Neden Sonuç Diyagramı

Kaynak: Köksal, a.g.e., s.77

²¹ Kalite Geliştirme Cep Kitabı, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Yayınları, s.40-41

c) Pareto Diyagramları: Pareto Diyagramları, 19. Yüzyıl İtalyan ekonomist Wifredo Pareto'nun araştırmalarını kullanarak yeni bir prensip bulan Juran tarafından bu isimle anılmaya başlanmıştır. Bazen 80/20 kuralı diye de adlandırılan ünlü pareto prensibine göre, %20 kadar az miktardaki yaşamsal faktör, sistem veya süreçte ortaya çıkan problemlerin %80'i kadar büyük bir oranından sorumludur. Diğer bir deyişle, elimizdeki bilginin dikkatle çözümlenmesi, sürecin başarısını etkileyen az ama hayati öneme sahip etkenlerin saptanmasına yardımcı olur. Pareto diyagramı bir tür sütun diyagramı olup, süreç faktörlerinin önem sırasına dizerek gösterir²².



Şekil 8: Pareto Diyagramı

Kaynak: Köksal, a.g.e., s.80

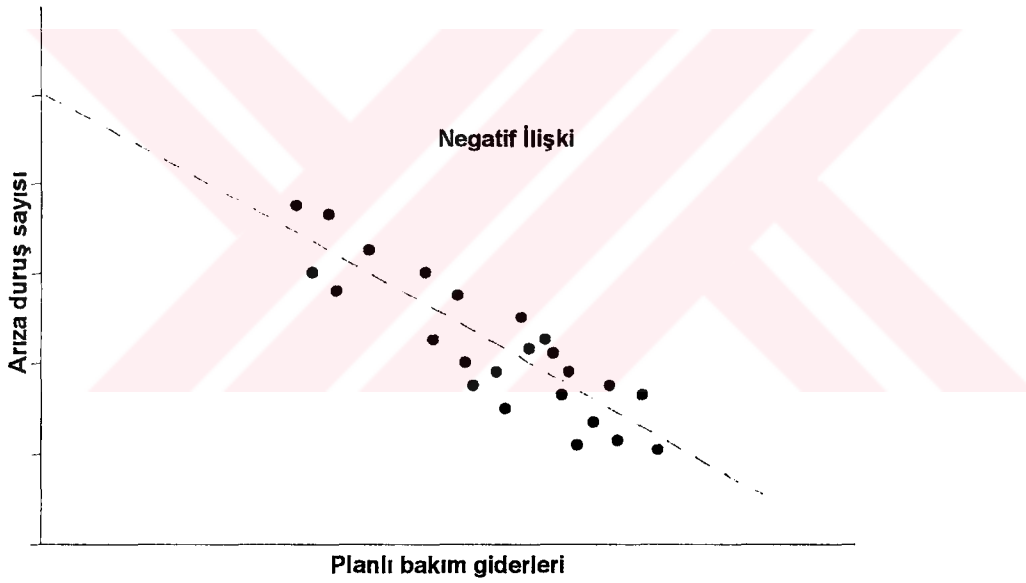
d) Dağılım Diyagramı: İki değişken arasındaki ilişkinin çözümlenmesinde kullanılır. Bir sürecin faktörleri arasındaki olası sebep-sonuç ilişkisini belirlemeye yarar. Ölçüm sonuçlarında yer alan değişkenlerden biri dikey diğeri

²² Köksal, a.g.e., s.79

de yatay eksen üstünde gösterilir²³. Şekilde bir fabrikada planlı bakım faaliyetlerine ağırlık verilmesinin arıza duruşlarındaki azalmaya neden olmasının tespit edilmesi dağılma diyagramlarının kullanımına bir örnektir²⁴.

3 tür dağılım diyagramı vardır.

Birincisi her iki parametrenin beraber hareket ettiği dağılım diyagramı, ikincisi birbirinin tam tersi yönde yani birisi artarken diğerinin düştüğü dağılım diyagramları üçüncüsü de birbirleriyle orantılı bir şekilde hareket etmeyen dağılım diyagramlarıdır. Örnek şekilde ikinci tanıma uyan dağılım diyagramı örneği görülmektedir.



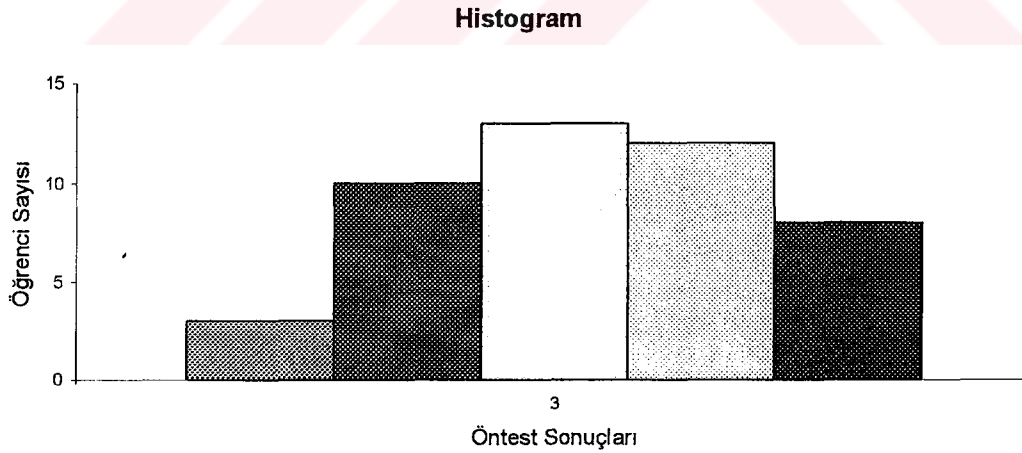
Şekil 9: Negatif İlişkili Dağılma Diyagramı

Kaynak: Köksal, a.g.e., s.81

²³ Köksal, a.g.e., s.80

²⁴ Kavrakoğlu, a.g.e., s.47

- e) Planla Yap Sına Uygula Dönüsü: Daha önce de söylediğimiz gibi PYSU Dönüsü Shewhart tarafından yaratılmış, Deming tarafından da sürekli gelişim sürecini sağlamak için geliştirilmiştir. PYSU Dönüsü aslında katılımcıların öğrenme yöntemlerini gösteren bir model olup, süreç esnasında ortaya çıkan eksiklikleri gidermede kullanılır²⁵.
- f) Histogramlar: Histogramlar özel bir grafik türüdür. Birbirine yapışık sütunları olan bir diyagramdır. Histogram sadece bir çeşit ölçümün sonucunu göstermek üzere oluşturulur. Bir histogramı çizerken belirli aşamalar takip edilmelidir. Bu aşamalar şöyledir. Konuyla ilgili tüm veriler toplanır. Üzerinde çalışılacak ana kütle belirlenir ve N ile gösterilir. Ana kütle büyükse örnekleme yapılır ve örnek büyüklüğü ise n ile gösterilir. Örnekteki tüm elemanlar ölçülerek bir tabloya kaydedilir. Tablodaki en büyük ve en küçük değerler belirlenir. Aralarındaki fark aralık olarak tanımlanır ve ile gösterilir. Histogramdaki kolan sayısı belirlenir. Bu sayı genel olarak 7-10 alınır ve tüm bu aşamalardan sonra histogram çizilir²⁶.



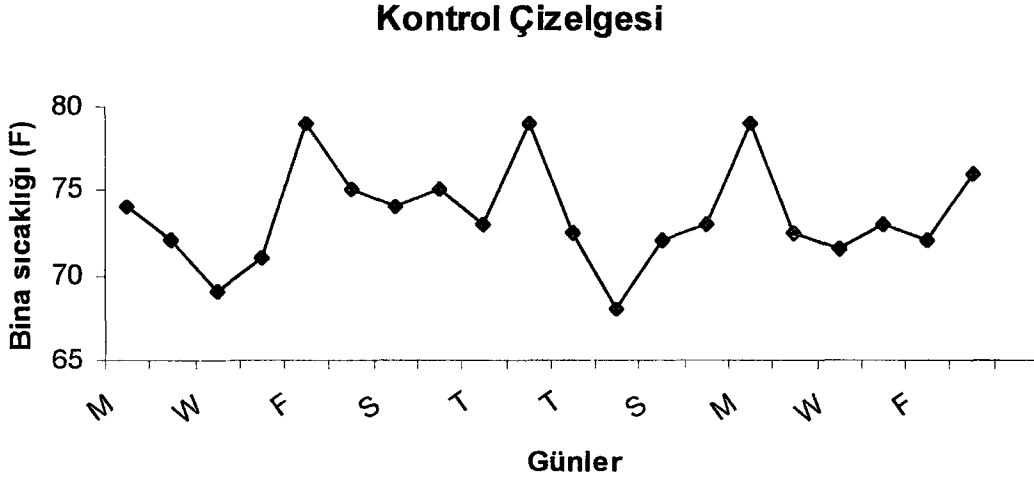
Şekil 10: Histogram Diyagramı

Kaynak: Köksal, a.g.e., s.81

²⁵ Köksal, a.g.e., s.81

²⁶ *Kalite Geliştirme Cep Kitabı*, a.g.e., s.28

- g) Kontrol Çizelgesi: Bazen de istatistiksel kontrol çizelgeleri denilen kontrol çizelgeleri, sürmekte olan eylemin çeşitli yönlerini grafike etmekte kullanılır.



Şekil 11: Kontrol Çizelgesi

Kaynak: Köksal, a.g.e., s.82

Shewhart'ın bulduğu bu araç, “istatistiksel sürecin kontrolü” hareketini başlatmış, endüstride ve eğitimde toplam kalite yönetimi hareketinin ilk işlemcisi olmuştur. Aşağıda verilen çizelgede yatay eksen birbirini ardına dizilmiş zaman birimlerini, dikey eksen de, düşünülen sistem veya sürecin izlenmesi için kullanılır. Örnek şekilde bir okul binasındaki ısının günlere göre değişkenliği verilmiş, kontrol dışındaki sıçramalar tekrar normal düzeyine çekilerek, ısıtma normal düzeyine devam ettirilmiştir²⁷.

- h) Gruplandırma: Bu teknik kaliteyi etkileyen sorunları çözmek amacıyla diğere tekniklere bağlı olarak kullanılan ve bu teknikleri analiz etme yeteneğini artıran bir tekniktir. Gruplandırma tekniği ile bir bütünü parçalara ayırarak her bir parçayı daha iyi inceleyebiliriz. Gruplandırma tek başına bir sorunu çözmeyebilir ama çözüme ulaşmada yardımcı olur.

²⁷ Köksal, a.g.e., ss.82-83

- i) Karar Halkası: Karar halkası, verilecek kararın olası etkilerini düşünmeyi sağlayan bir araçtır. Verilmesi düşünülen karar, ortadaki dairenin içine yazılır, olası durum çevresindeki ilk dört daireye, sonra akla gelen fikirler de sonraki halkadaki dairelerin içine yazılır.
- j) Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası bir konu üzerinde, katılım ve yaratıcılığı kolaylaştırıcı bir atmosfer yaratarak, pek çok fikrin ortaya çıkmasını hedefleyen bir ekip ya da takım tekniğidir²⁸. Beyin fırtınasının uygulama amaçları şunlardır:
- Toplantılarda düzeni sağlamak.
 - Herkese eşit fırsat vermek, yararlı ve yaratıcı fikirlerin oluşmasını sağlamak.
 - Zamanı en verimli biçimde kullanmak.
 - Grubun ortak sorunlarını ortaya çıkarmak.
 - Sorunlara ilişkin olarak hangi verilerin toplanacağına karar vermek.
 - Sorunu ortadan kaldırmaya yarayacak önerileri oluşturmak ve uygulanmalarına karar vermek.
 - Yeni bir uygulamada çıkabilecek olası sorunları önceden belirlemek²⁹.

Beyin fırtınası bir ekip çalışması olduğundan bazı kuralları vardır. Bunlar;

1. Her kişi, aklında kaç fikir olursa olsun sırası geldiğinde her seferinde yalnız bir fikir önermelidir.
2. Öneriler yapıldıkları anda değerlendirilmemeli ve üzerinde tartışılmamalıdır.
3. Sırası gelen kişinin aklına o anda bir şey gelmeyebilir. O zaman pas der. Bir sonraki turu bekler.
4. Oturuma katılanlar önerilerini zorlamasız olarak yapmalı, rahat olmalılar.
5. Çok sayıda fikir üretilmesine çalışılmalıdır.
6. Üyeler abartmaya teşvik edilmelidir. Abartma çalışmalara yarıtıcı bir hava verir.
7. İyi niyetli gülümseme ve gayri resmi bir ortam yaratıcı çalışmalar için havayı yumuşatmak amacıyla teşvik edilmelidir.
8. Beyin fırtınası bir turda herkes pas deyince biter.

Beyin fırtınası tekniğinin adımları ise şöyledir:

²⁸ Köksal, a.g.e., s.87

²⁹ Kavrakoğlu, a.g.e., s.21

Birinci adım: Beyin fırtınasına tabi tutulacak konu açık ve kesin bir biçimde belirlenir.

İkinci adım: Beyin fırtınası kuralları tekrar edilir.

Üçüncü adım: Beyin fırtınası oturumu başlar. Bir üye yapılan önerileri herkesin görebileceği büyük bir kağıt üzerinde yazar.

Dördüncü adım: Değerlendirilecek önerilerin sayısını azaltmak için birinci tur oylamaya geçilir. Her öneri oylanır. Oylamaya katılanlar doğru olduğuna inandıkları her öneriye oy verebilirler. En çok oy alan öneriler bir daire içine alınarak işaretlenir. En az kaç oy alan önerilerin 2.tur oylamaya alınacağına oturuma katılanlar karar verir.

Beşinci adım: İşaretlenen öneriler herkes tarafından anlaşılana kadar üzerlerinde tartışılır.

Altıncı adım: İkinci tur oylamaya geçilir. Bu oylamada her üye sadece bir öneriye oy verebilir. Oylama sonunda önem sırasına göre belirlenmiş olur³⁰.

Yukarıda bahsedilen teknikler Toplam Kalite çalışmalarında kullanılan ve işletmenin tüm çalışanlarının beraberce yürüttükleri çalışmalardır. Bu teknikler çalışanların neyi ne kadar yaptıklarını görmeleri ve karşılaşılan sorunları beraberce çözmeleri açısından çok önemlidir.

³⁰ *Kalite Geliştirme Cep Kitabı*, a.g.e., ss.17-18

2.3 Toplam Kalite Yönetimi

Yönetim, insan yaşamında her an kendisini hissettiren bir olgudur. Ortalama bir insan, hayatının büyük bir kısmını hem yöneterek hem de yönetilerek geçirmektedir. Eski çağlardan beri yönetim hep konuşulmuştur. Bulduğumuz yüzyılın başına kadar ise yönetim konusuyla ilgili herhangi bir bilimsel yaklaşım olmamıştır.

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda, iki ana faktörden etkilenen yönetim anlayışları ortaya konmuştur. İlki tamamen işi ve bunun sonucunda meydana gelecek en yüksek miktardaki karı düşünen katı yönetim anlayışı, diğeri ise insanı ön planda tutan, baskıcı olmayan yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi, üretim ve tüketimde tedarikten müşteriye kadar rol alan tüm birimlerin had safhada tatminine dayanan, işin kalitesini onu yapacak işgörenlerin belirleyeceğine inanan, tüm yönetim anlayışlarının bir sentezi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi en geniş kapsamlı olarak, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin kuruluşta çalışanların hepsinin tam katılımı yoluyla gerçekleştirilmesi, iç (bir önceki alt sistemden iş alan her birim) ve dış (son ürünü alan) müşterilerin tatminin artırılması ve müşteri bağımlılığının sağlanması amacıyla, kuruluşta alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm departmanlarda faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir³¹.

Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin en ekonomik düzeyde ve eksiksiz olarak tatmin edilmesi için firma içindeki tüm proseslerin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesi ve takibini sağlayacak etkili bir sistemin gerçekleştirilmesi olarak da ifade edilebilir³².

³¹ Osman Çevik, Mithat Zeydan, "Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim Sisteminin Entegrasyonu ve Uygulanabilirliği", *Verimlilik Dergisi*, 1998 Sayı.4, s.93

³² Ali Kamil Uzun, "İç Denetimin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri", *Dünya Gazetesi*, 11 Mayıs 1998, s.6

Toplam Kalite Yönetimi ayrıca, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak da tanımlanabilir.

Bu tanımların içerisindeki kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, kalitesizlik ise topluma verilen toplam zararı ifade eder.

Müşteri, yukarıdaki tanımlarda en çok kullanılan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çok açık gösteriyor ki Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tam merkezinde müşteri yani insan oturmuştur. Müşteri, işletmedeki süreçlerin ürettiği ürün ya da hizmeti kullanan kimsedir. Bu tanımdan yola çıkarak her insan bir müşteridir. Bunlardan organizasyon içinde yer alanlara iç müşteri, bu ürün ya da hizmeti parayla satın alanlara ise dış müşteri diyoruz.

TKY'nin T'si, toplamı, yani tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar. K'sı, kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade eder. Y'si ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkanının olması ve şirket içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır.

2.4 Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Öğeleri

Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim anlayışlarına göre çok daha yüksek bir rekabet gücüne olanak sağlar. Fakat yukarıda tanımlanmış olan ve aşağıda klasik anlayışla arasındaki farklar verilecek olan toplam kalite yönetiminin bu rekabet gücünü sağlayabilmesi için kendisini oluşturan öğelerinin her birey tarafından uygulanabilmesi gerekmektedir. Dikkatle incelendiğinde bu öğeler bir malın ya da hizmetin üretiminden tüketimine kadar geçen prosesleri anlatmaktadır. Zaten Toplam Kalite dediğimiz de budur. Bu yüzden bu öğelerin tek tek kavranması gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi öğelerinin bir başka ifadeyle ilkelerinin çoğu, ilk kalite guruları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atıldı. Bu gurular, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, Amerika ve diğer ülkelerdeki başarılı uygulamalar ile kalite gurularının ilkeleri birlikte dikkate alındığında, başarılı bir uygulama için gereken temel Toplam Kalite Yönetimi öğeleri ortaya çıkar. Bu öğeleri şöyle sıralayabiliriz.

1. Üst yönetimin liderliği,
2. Müşteri odaklılık,
3. Firma çalışanlarının eğitimi,
4. Tam katılım ve takım çalışması,
5. Kayzen (sürekli geliştirme) sürecinin benimsenerek uygulanması³³.

Bu öğeler bir kuruluşteki faaliyetlerin tümünü kaplar. Yönetim, organizasyon ve sistemin genelinde insana en öne sırada değer vermeyi ve bilimselliği şart koşar. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her ilkenin tek tek kavranması gerekir.

³³ Mete Şirvancı "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", **Önce Kalite**, Ekim 1993, Sayı.5, s.12

2.4.1 Üst Yönetimin Liderliği

Toplam Kalite Yönetimi yolculuğunun mükemmele ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için, üst yönetimin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi ve önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekir.

Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Toplam Kalite Yönetimi de organizasyona yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi, üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç sonunda göstereceği inanç, destek ve katılımı ile sağlayabilir³⁴.

Üst kademe yöneticinin, kalite ve firmasının misyonu konusunda, uzak görüş sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekir. Kalite geliştirme ve müşteriye tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısararak elde edilecek kısa dönem karların üzerinde tutmalıdır. Toplam kalite çalışmalarına seyirci kalmayıp bilfiil katılmalı ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek teşkil ederek onları motive etmelidir. Örneğin, firmayı sıfır hata, önce kalite, baştan doğru yap gibi sloganlarla donatmanın, sözler işlerle desteklenip doğrulanmadıkça, faydası olmayacaktır. Aslında, firmada ilk önce eğitilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir³⁵.

2.4.2 Müşteri Odaklılık

Müşteri beklentilerini karşılamak, dahası beklentilerin ötesinde hizmet verebilmek, Toplam Kalite Yönetimi ile ulaşılmaya çalışılan hedeflerden birisidir.

Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Bunun yanında müşteri odaklılık, müşteri ve işletmelerin uzun vadede stratejiler ve değerleri karşılıklı

³⁴ Yenersoy, a.g.e., s.193

³⁵ Mete Şirvancı, a.g.m., s.13

dayanımlarla aralarında paylaşımları şeklinde müşterilere verilen örgütsel sözleri de içermektedir³⁶.

Toplam Kalite Yönetimi'nde, ürünler ile ilgili tüm süreçler bir zincirdir ve bu zincirin her halkası da, son çıktının mükemmel ve hatasız olması bakımından aynı derecede önemlidir. Bu halkaların her birini bir süreç olarak kabul edersek, her sürecin çıktısının bir sonraki sürecin girdisini oluşturduğunu görürüz. Böylece, ürünün toplam kalitesinin tüm süreçlerin kalitelerinin sinerjik toplamı olduğu ortaya çıkar. Sinerji kavramı gereği, bütünün kalitesi süreç kalitelerinin ayrı ayrı toplamından da büyük olmalıdır. Buradan çıkan sonuç, her sürecin bir önceki ve sonraki süreçle sıkı ilişkisinin bulunduğu³⁷.

Bu sonuçtan yola çıkarak Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri odaklılık, iki ayrı müşteri tanımıyla ortaya çıkmıştır. Juran bunları iç müşteri ve dış müşteri olarak adlandırmıştır. "Bir sonraki süreç sizin müşterinizdir" diyen Juran burada iç müşteri kavramını ortaya koymuştur.

İç müşteri kavramı, üretimin her safhasında bir önceki kişiyi satıcı, bir sonrakini ise müşteri olarak algılamak olarak açıklanabilir. İşletme içinde çalışan her kişi, bir başka kişi için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Bu tip düşünce tarzıyla her eleman bir sonrakini memnun etmeyi amaçlayacak ve nihai müşteriye ulaştığında ürünün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

Dış müşteri ise firmanın ürettiği mal veya hizmetleri tüketen birimdir. Dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlamaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve böylelikle sıfır hataya doğru gitmek esastır. Toplam Kalite Yönetimi'nde aynı şey iç müşteri için de geçerlidir. Bir organizasyonda bir arada yaşayan insanların birbirlerini iş arkadaşlarından çok müşteri ve tedarikçi olarak görmeleri, müşteri tatminin en yüksek değer olarak paylaşılmasını sağlayacaktır³⁸.

³⁶ Berrin Yüksel, "Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım", *Verimlilik Dergisi*, 1998 Sayı.2, s.73

³⁷ Yamak, a.g.e., s.147

³⁸ Sabahat Bayrak, "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, 1997, Sayı.4, s.83

Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi herşeyden önce kaliteye bakış açısı ile ilgili olup, “kalite müşteri tatminidir” anlayışının kuruluşun iş süreçlerinde benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde doğru yaparak müşterisine devretmesi gerektiğini kabullenmelidir³⁹.

2.4.3 Firma Çalışanlarının Eğitimi

Japon Kalite Üstadı Ishikawa. “ kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” demiştir. Toplam Kalite Yönetimi’nde eğitimin, üst yönetimden alt düzeye kadar, firmadaki bütün bireyleri kapsamaması gerekir. Eğitim konuları şu başlıklarda toplanabilir:

- Toplam Kalite Felsefesi ve ilkeleri,
- Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma teknikleri,
- Kalite geliştirme yöntemleri (istatistiksel proses kontrol, yedi basit araç gibi).

Yukarıda sıralananlar toplam kaliteye ilişkin olan konulardır. Bunların yanı sıra, kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanların kendi işleriyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireylerin kendilerine güvenlerini ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyelini arttıracaktır.

Firmada Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başlamasıyla, mevcut yönetim sisteminden çok farklı başka bir yönetim sistemine geçilecektir. Toplam Kalite Yönetimi’ne geçilebilmesi için firma mensuplarının davranışlarının değişmesi gerekir. Eğitimin amacı bu değişimi sağlamaktır. Toplam Kalite Yönetimi’ne ilişkin eğitim, kişileri, farkına varma, anlama, tavır, davranış değiştirme sürecinden geçirecektir⁴⁰.

Eğitimde amaç, işgörenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller

³⁹ Nurettin Peşkiroğlu, “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları” *Verimlilik Dergisi*, 1994, Sayı.1, s.105

⁴⁰ Şirvancı, a.g.m., s.13

çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, halihazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir⁴¹.

2.4.4 Tam Katılım ve Takım Çalışması

Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir⁴².

Firmadaki takım çalışması nasıl sağlanır, yararları nelerdir? Toplam Kalite Yönetimi'nin başlıca amaçlarından biri, firma çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Çalışanların sürekli geliştirmeye katılımları, takımlar halinde organize oldukları zaman etkili olmaktadır. Uygulamalarda, takım katkısının aritmetik toplamında her zaman daha farklı olduğu gözlenmiştir.

Çağdaş takım anlayışı, Japonların uyguladıkları kalite çemberlerinden daha farklıdır. Gerçekte, biri birim içi, diğeri birimler arası olmak üzere iki takım vardır. Genellikle, birim içi takımlar, kalıcı, süreli üyeli ve kendi birimlerini ilgilendiren konuları işleyen takımlardır. Birimler arası takımlar geçici de, kalıcı da olabilir. Üyeleri, ürün ve hizmetle ilgili değişik birimlerden ve müdür, mühendis, operatör gibi farklı personel kategorilerinden oluşur. Geçici olanları, işledikleri konuyu sonuca ulaştırdıktan sonra dağılır.

Takım çalışması için gereken ortam ve organizasyon yapısını sağlama görevi üst yönetimindir. Deming, yöneticilere, "bölümler arası engelleri yıkın" der. Ayrıca performans değerlendirme sistemini takım çalışmasıyla uyumlu bir biçime getirmek

⁴¹ Efil, a.g.e., s.161

⁴² Yenersoy, a.g.e., s.94

gerekir. Bireysel katkıyı ön plana alan performans değerlendirme sistemleri takım çalışmasını engeller⁴³.

Takım çalışmasının işlev ve yararlarını ise maddeler halinde sayacak olursak;

- Bireysel çalışmada sıkça rastlanan “işletme körlüğü” ortadan kaldırılır. Aksamalar grubun bir elemanı tarafından kaldırılır. Aksamalar grubun bir elemanı tarafından farkedilmişse diğeri tarafından yakalanır.
- Grup çalışmaları kişilerin teknik bilgilerini geliştirmelerini sağlar. İşini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Sorumluluk paylaşmayı öğretir; kişisel istekleri ve etkileşimi güçlendirir.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlığını yerleştirir.
- Ekonomik naliz, çağdaş yönetim ve katılımlı karar verme anlayışını geliştirir.
- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur⁴⁴.

2.4.5 Kayzen (sürekli geliştirme) sürecinin benimsenerek uygulanması

Japon veya genel olarak Uzakdoğu felsefesine göre, hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyi ileriye götürmek mümkündür. Mükemmele erişmek yolunda durma kabul edilemez, sürekli olarak daha iyiyi arama çabası vardır. Bu anlayış, her şeyde daha iyiye götürülecek bir taraf aranmasını gerektirir.

Bu anlayış bizi sürekli gelişme olarak adlandırdığımız, Japonların Kaizen dediği kavrama götürmektedir. Japonların performanslarını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelen Kaizen, Japonca “kai: değişim” ve “zen: iyi, daha iyi” kelimelerinden oluşup

⁴³ Şirvancı, a.g.m., ss.13-14

⁴⁴ Y.Berrak Konuralp, TKY ve ISO 9000 Uygulamaları, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y.L. Tezi, Ocak 1996 s.31

geliştirme, iyileştirme ve özellikle de “sürekli gelişme” anlamlarında kullanılmaktadır. Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan bir sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen’in baş sloganı “en iyi iyinin düşmanıdır”dır.

Sürekli geliştirme, Toplam Kalite Yönetimi’nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda, sürekli geliştirme çabaları yapacaktır. Bu bakımdan diğer dört öge sürekli geliştirme ögesi için gereklidir. Deming, “üretim ve hizmet sisteminizi sürekli ve sonsuza kadar geliştirin” demiştir. Kaizen anlayışına göre, tüm ürün, hizmet ve süreçler, önemli yatırımlara gerek kalmadan, her zaman iyileştirilebilir.

Sürekli geliştirme uygulamalarında, Shewhart ya da Deming çemberi adıyla anılan planla- yap-doğrula-karar ver çemberi, genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Toplam kalite Yönetimi’nde, kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir. PYDK çemberi bu amaçla kullanılır. Planla aşamasında, beyin fırtınası, iş akış çizelgeleri, neden sonuç diyagramı gibi teknikler kullanılır. Doğrula aşamasında, Ishikawa’nın yedi basit aracından istatistiksel olanları uygulanabilir. Japonlar son yıllarda “yedi yeni araç” denilen, özellikle planlama aşamasında yararlanılmak üzere, bazı teknikleri kullanmaya başladılar. İstatistiksel deney tasarımı, Taguchi yöntemi ve regresyon analizi gibi daha ileri istatistiksel teknikleri de yoğun olarak uyguluyorlar.

Sürekli geliştirme içinde yöntemlerden farklı olarak, yaklaşım olarak tanımlayabileceğimiz, bazı yerleşmiş uygulamalar da var. Süreç basitleştirme, Varyasyon azaltma, süre kısaltma, rakip analizi, benchmarking, süreçlerin yeniden tasarımı gibi teknikler, TKY araçları ve yaklaşımlar sürekli geliştirme çalışmalarında kullanılırlar⁴⁵.

⁴⁵ Şirvancı, a.g.m., s.14

Kaizen yaklaşımının kalite iyileştirmeye uygulanmasıyla elde edilen değişikliklerin zaman içinde gelişimi ise şekildeki gibi olmuştur. Bu gelişme eskiyi bir anda kaldırmaz, mevcut düzende yapılan uyarlamalar ile, büyük yatırım gerektirmeyen ufak değişiklikler yaratır. Örneğin, otomobil imalatında, mekanik direksiyondan hidrolik sisteme geçmek böyle bir değişikliktir. Bu durumda standartlar da ufak ufak değişir⁴⁶.



Şekil 12: Gelişme Yaklaşımları

Kaynak: Yenersoy, a.g.e., s.82

Bir işletmede kaizeni uygularken tüm birimlerin üstlendikleri görevleri ise aşağıdaki tabloyla verebiliriz⁴⁷.

Tablo.2: Kaizen Uygulamasında Birimlerin Görevleri

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personeli	Amirler	İşçiler

⁴⁶ Yenersoy, a.g.e., s.81

⁴⁷ Konuralp, a.g.e., s.28

Kaizen'i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır.	Kaizen hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politik yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayr ve yürütür.	Fonksiyonel rollerde Kaizen'i kullanır.	Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile Kaizen'e katılır.
Kaynak sağlayarak Kaizen'e destek ve yön verir.	Fonksiyonel faaliyetlerde Kaizen'i kullanır.	Kaizen için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder.	İşyerinde disipline uyar.
Kaizen için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur.	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir.	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar.	Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir.
Kaizen hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirilir.	Eğitim programları ile çalışanlara kaizen bilinci aşılar.	Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler.	Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir.
Kaizen'e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar.	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder.	İş yerinde disiplin sağlar.	
		Kaizen önerileri oluşturur.	

Kaynak: Yenersoy, a.g.e., s.82

Sonuç olarak kaizen uygulamalarının sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşur.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.

- Bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Üretkenlik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Japonlar bu yaklaşımı kullanarak harikalar yaratmayı başarmışlardır. Ancak bu başarının sadece kaizen felsefesinden kaynaklandığını düşünmek yanlış olur. Japonlar kültürlerinden gelen bazı özellikleri, batının yöntem ve teknikleriyle güçlendirerek kullanmayı çok iyi bilmişlerdir. Kaizen uygulamasında da aynı şey söz konusudur. Örneğin Deming'in öğrettiği kontrol döngüsü yaklaşımını, her dönüşte çıtayı biraz daha yükseltmeye dayanan özelliği nedeniyle, Kaizen felsefesinin endüstriyel hayata geçirilmesinde büyük fayda sağlamıştır⁴⁸.

2.5 Toplam Kalite Yönetimi ve Taylor'un Klasik Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, klasik anlamdaki yönetim anlayışına alternatif olarak doğan, gelişen ve gelişimi devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bir ifadesidir. Toplam Kalite Yönetimi'ni daha iyi anlayabilmek ve basmakalıp tanımların dışına çıkabilmek için klasik yönetim anlayışı olan Taylor modeliyle karşılaştırmak gerekir. Aşağıdaki tablo çağdaş bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi ile klasik yönetim anlayışı olan Taylor modelini karşılaştırmaktadır.

Tablo 3: TKY ile Taylor'un Klasik Yönetimi Arasındaki Farklar

1. Şirketin hedefi dönem için belirlenmiş karı elde etmektir.	1. Hedef, Karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
2. Kar'ın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	2. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kar'ın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar
3. Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi,	3. Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar

⁴⁸ Yenersoy, a.g.e., s. 82

sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.
4. Yönetimde temel ilke “işe göre adam”dır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir; iş tarifleri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre “kademelendirilir”; görevlendirilecek kişilerle de belirlenen “özellikle” aranır. Kişiler de ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	4. Temel amaç, şirketin “hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
5. İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur; iş beğenmez; hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	5. İşin mahiyeti, hedefler, planlar, vs ne olursa olsun eb yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.
6. Sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar. İnsanların temel görevi ise bu makinaları çalışır duruma tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makinayı işletendir.	6. Her şeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makinaları da sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
7. İşletmecinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji birçok alanda (elektronik; kontrol sistemleri; ölçü sistemleri; vs.) sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin şarttır.	7. Teknoloji de yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilen “sıçramayı” başarması da kolaylaşır; En azından, sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.
8. Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına	8. Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de artırır, istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli de eğitildiklerinden,

çıkarması tabiatı icabıdır.	teknolojiyle uyumsuzluk da söz konusu olmaz.
9. Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçütleri vardır. Yine (kurmaylarca belirlenen ve) yönetimce konan standartlar'dan netice beklenir. Üretim, satış, verim vs. gibi her konuda belli standartlar ve parametreler vardır.	9. Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerinin ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
10. İcraçı amirlerin esas görevi insanları çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.	10. Amirlerin temel görevi liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.
11. Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetim olmaktadır. Satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanları, vd. tüm faaliyetleri... Denetim esası kıyaslamaya dayanır. Kıyaslanmanın bazı bütçedir; o da öngörülen faaliyetlerin standartlarından ve parametrelerinden oluşur.	11. Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık "değerlendirme"lerle bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarısızların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.
12. Bütçenin hazırlanması bir çeşit Pazarlık esasına dayanır. Yönetim, standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansının % 5-10 artabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunurlar. Neticede, % 3-5'lik bir artışta uzlaşırlar.	12. Yöneticiler de çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.

<p>13. Kişilerin başarısı da yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar; düşük çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar; düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs. dir.</p>	<p>13. Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarfeder. Eğer hedeflere ulaşamamışsa, bunun nedeni eğitimde, koordinasyon yetersizliğinde, ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.</p>
<p>14. Motivasyonun temel ögesi paradır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler.</p>	<p>14. Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yartamak ve çalışanlara daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.</p>
<p>15. Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdi mi, yöneticileri her yıl aynı performansı bekler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek, her yıl gıdım-gıdım performansı artırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.</p>	<p>15. Kişinin içinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişilerde seviyelerinin yükseltme azmine sahip olacaklardır.</p>
<p>16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tuttuğu (veya geçebildiği) olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlı kalır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta herhangi bir sorun varsa, yapılacak iş denetimi arttırmak ve yaygınlaştırmaktır. İcabı halinde, denetim sisteminin kendisi de denetime tabi tutulur.</p>	<p>16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviği ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi oto-kontroldür.</p>

<p>17. Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de, hataları tespit etmektir.</p>	<p>17. Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasının sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onöre edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.</p>
<p>18. Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir; hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir; ikincide cezalandırmaya, üçüncüde ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. Böylece, işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi, diğer çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur.</p>	<p>18. Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.</p>
<p>19. Denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir, başka amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Şirket kaynaklarının Çar çur edilmediğini, israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetimin çalışmaları o denli güven verici olacaktır.</p>	<p>19. Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler fırsatları ve tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkan yaratırlar. Raporlar özlü, kısa, bütünsel; anlatım sayısal ve grafikselidir.</p>

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, Birinci baskı, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992, ss.38-44

Günümüz işletmeleri için artık birincil amaç, var oldukları piyasada itibarlarını arttırmaktır. Bunun yolunun da kaliteden geçtiği herkes tarafından kabul edilmiş bir gerçektir. Kalitenin yakalanmasının sonucunda gelen düşük maliyetli üretim ve yüksek

müşteri tatmini işletmelerin hem karlarını yükseltecektir hem de itibarlarını. Kalite yolculuları bilirler ki bu yolda hiçbir zaman duraklamaya yer yoktur. Her zaman daha iyisi mümkündür. İşletmeler bunu yakalamak için sürekli çalışmalar yapmaktadır ve yeni teknikler bulma yarışı içersindedirler. Geçtiğimiz yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan benchmarking çalışmaları da daha iyiye ulaşmada işletmelerin başvurdukları tekniklerden birisidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BENCHMARKING

Benchmarking, önceki bölümlerde Toplam Kalite Yönetimi'nin öğelerini açıklarken adı geçen ve sürekli gelişme (kaizen) için kullanılan tekniklerden biridir. Xerox, AT&T, ALCOA, Motorola ve önemli kalite ödülleri almış, Toplam Kalite Yönetimi'ni benimsemiş birçok şirket bu tekniği kullanmakta ve bu tekniğin yararlarını çeşitli yayınlara dünyaya duyurmaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi'nde temel amaç sürekli iyileştirme çalışmalarının durmadan sürmesini sağlayarak daha az maliyet ve daha fazla müşteri tatmini sağlamaktır. Bunun için de yapılabilenin en iyisini yapmak ve onu geliştirmek gerekir. En iyiyi bulmak bazen çok çalışmanın sonucunda kendiliğinden gelebilir. Bazen de en iyiye ulaşmada bir takım referans noktaları kullanmak gerekebilir. Bu referans noktasından yola çıkarak bir takım kıyaslamalarla en iyiye ulaşılabilir. En iyiye ulaşma çabalarında kullanılan ve basit bir anlatımla tanımlanmaya çalışılan bu teknik benchmarking'tir.

R.C. Camp, benchmarking'in gerekliliğini açıklarken iki antik deyişe atıf yapmaktadır. Bunlarda ilki M.S. 500'lerde Çinli General Sun Tzu'un yazdığı "eğer düşmanınızı ve kendinizi tanıyorsanız yüzlerce muharebeden korkmanız için hiçbir neden yoktur" sözüdür. Diğeri ise Japonca'da ki yalın bir sözcük olan Dantotsu "en iyiyi arama" ile açıklanmaktadır. Bugünkü rekabete dayalı pazar payı savaşlarında da geleceğimizin garantisi herhangi bir sektördeki en başarılı uygulamayı öğrenmek ve "en iyisinin iyisine" ulaşmak için uygulamalardaki ölçüm kriterlerine göre en yüksek başarı hedeflerini belirlemekten geçmektedir⁴⁹.

⁴⁹ İnan Onay, "Sürekli İyileştirme İçin "Kıyaslama" Yöntemi (Benchmarking)", **Önce Kalite**, Kalder., Ekim'93 s.21

3.1 Tanımı ve Gelişimi

Benchmark sözcüğü bundan yirmi otuz yıl kadar önce bilgisayar sistemleri pazarlayan firmalarda çok sık kullanılmakta olan bir sözcük idi. Çeşitli firmaların ürettiği bilgisayarların eşit yükleri altındaki performansları karşılaştırılıyordu. Benchmarking'in sözcük anlamı, örnek almak, deneklemektir. Türkçe'de kıyaslama, karşılaştırma, örnek edim, denekizi gibi karşılıklar kullanılsa da yaygın olarak orijinal terim kullanılmaktadır.

Sanayi toplumu "Toplam Kalite Yönetimi", "İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi", anlayışları ile sürekli değişmeyi ve gelişmeyi ortaya koyarken, bilgi toplumu ise, "Öğrenen Kurum" anlayışı ile sürekli gelişmeyi ve değişmeyi ortaya koymuştur. Bilgi ve iletişim çağının özelliği hızlı biçimde bilgi ve tecrübelerin toplanması ve paylaşılması olduğundan, "Öğrenen Organizasyonlar" olmak günümüzde kuruluşlar için vazgeçilmez bir unsurdur⁵⁰.

Bilgi ve iletişim çağında, çok büyük bir açık pazar haline gelen dünyada, değişim gelişimin temel bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden gelişimi sağlayan değişimin görülüp incelenebilmesi ve uygun bir değişim mekanizmasının kurulabilmesi için kuruluşlar dışa dönük bir yapıda olmalıdırlar. Artık günümüzde bilgi birikimi kadar, bilgiye erişebilme ve öğrenebilme yeteneği de çok önemli olmuştur. Yani sonuçta, günümüzde değişimin gelişmeyi getirdiği ve bunu sağlayabilmek için mevcut bilgilerin yeterli olmayacağı, gelişmek isteyen organizasyonlar tarafından anlaşılmalı bir gerçektir. Buna bağlantılı olarak gelişmek isteyen organizasyonlar sürekli olarak yeni bilgilerin döndüğü bir bilgi ağına, elde ettikleri bilgileri değişime, dolayısıyla gelişmeye çevirebilecek metodlara, sistemlere, insanlara da ihtiyaçları olduğunu anlamışlardır.

Son yıllarda iş dünyası tarafından en çok benimsenen yöntemlerden bir olan "benchmarking", bir şirketin iç prosesi, kendi rakipleri, diğer sektörler ve dış

⁵⁰ Kalder Yayınları – 15, *Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek*, Kasım 1997, s.11

pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırılarak, en iyi uygulamaları örnek alıp zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Benchmarking, rakip firmalara göre nerede bulunduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerin tanımlanması ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen yönetsel bir tekniktir⁵¹.

Daha önce da belirtildiği gibi Japonya’da benchmarking’e eşdeğer olan kavram “Dantotsu” adını almakta ve “en iyinin iyisi olma anlamını taşımaktadır. Japonların “dantotsu” uygulamalarıyla da özdeşleşerek “en iyi” olabilmeyi hedefleyen bu yönetsel araç Amerika Birleşik Devletlerinde “benchmarking” adını alarak ilk kez Xerox tarafından uygulanmıştır.

Benchmarking de gelişmek isteyen organizasyonların elde ettikleri bilgileri gelişimi sağlamakta kullandıkları bir yöntemdir. Bu doğrultuda, rakip kuruluşlar arasında da köprüler kurulabilmektedir. Çünkü, günümüz serbest pazar koşulları rekabet ve işbirliği ikilemini de beraberinde getirmiştir. Bu anlamda, benchmarking kuruluşların aynı anda hem rekabet etmelerini, hem de organizasyonlararası işbirliği yapmalarını sağlamaktadır. 1980’li yıllarda ABD’de uygulanmaya başlayan “benchmarking” çalışmalarının hedefi karşılıklı bilgi ve tecrübelerden yararlanmaktır. Buradan çıkaracağımız sonuçla benchmarking, diğerlerinde olan iyileri görüp, onları alıp, uygulayarak en iyiye ulaşma çabalarında kullanılan güçlü bir yönetim metodudur. Benchmarking kalite ödülleri gibi etkenlerle ülkemizde de giderek yaygınlaşma eğilimine girmiştir.

Xerox firması da ABD’de, Japon rakiplerinin rekabeti karşısında, rakiplerinin satış fiyatından daha fazla olan üretim maliyetlerini düşürmek için giriştiği faaliyetler çerçevesinde benchmarking’i yoğun biçimde kullanmıştır.

1970’den 1980’e gidilirken Xerox’un gelirleri büyük ölçüde Japon rekabeti yüzünden %95’den %46’ya aynı şekilde Pazar payları da %49’dan %22’ye düşmüştür. Bunun üzerine Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerin ürünlerini tüm detaylarıyla inceleyerek, kendi ürünlerinden daha üstün bir tasarım veya parça gördüklerinde bu

⁵¹ Hüseyin Özgen, Ferit Ölçer, “Toplam kalite Yönetimi’nde Benchmarking Uygulaması”, **Standart**, Ağustos’98, s.60

üstün yaklaşımlarından yararlanmanın ve geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Rakip ürünlerin iş süreçlerinin incelenmesiyle devam eden bu çalışmalar 80'li yılların başlarında Xerox'un faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu yıllarda Xerox sportif giysilerin katalogla satışını gerçekleştiren L.L Bean ile yaptığı işbirliği sayesinde kendi sektörü dışındakilerden de öğrenecekleri olduğunu keşfetmiştir⁵². Bundan sonra 1983 yılından itibaren büyük bir kalite atağına kalkan Xerox'un toplam kalite çalışmaları programında benchmarking çok önemli bir yer tutmuştur. Bugün de Xerox'un önderliğini yaptığı benchmarking çalışmaları dünyanın birçok yerindeki işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Günümüzde ABD şirketlerinin %30'u benchmarkingi düzenli bir şekilde sürdürmektedirler. Diğer ülkelerdeki benchmarking uygulamalarının da karlılığı, verimliliği, etkinliği, rekabet gücünü, değişimi ve yaratıcılığı arttırdığı bilinmektedir.

Avrupa'da da benchmarking faaliyetleri Xerox'un önderliğinde yine 80'li yıllarda başlamıştır. Xerox özellikle kendi sektörü dışındaki kuruluşlarla benchmarking çalışmalarını sürdürmüştür. Bu sayede müşteri memnuniyetinde artış, kalitede iyileşme, tedarikçi sayısında ve üretim maliyetlerinde azalma şeklinde başarılı sonuçlar elde etmişlerdir.

Günümüzde benchmarking, kuruluşların hedeflerini doğrudan desteklemeyi ve katkı sağlamayı amaçlayan özel bir role sahiptir.

Benchmarking öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası; bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, benchmarking bir iyileştirme sürecidir. Müşteri memnuniyetini arttırarak, her zaman müşteri isteklerinin önünde olmak, herhangi olası isteklerini karşılamak, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajını sağlamak için gerekli bir sistemdir.

⁵² Özgen, a.g.m., s.61

Benchmarking süreci iki yönlü bir süreçtir. Sürece katılan her iki kuruluşunda karlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi, daha çabuk yapabilmek mümkün olmaktadır. Doğadaki öğrenme ve uyarlama sürecinin uzantısı olarak, katılımcıların paylaşarak geliştirdikleri, başkalarının hatalarına düşmemek ve Amerika'yı yeniden keşfetmemek şeklinde ifade edilebilecek bir yaklaşımdır.

Şu ana kadar ki bilgilerin ışığında benchmarking, mevcut olan en iyiyi yada daha iyiyi araştırıp bulmak ve onu daha da iyiye götürmek amacıyla kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetleridir diyebiliriz. Bu çalışmalar sonucunda somut gelişmeler elde edilebilmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminde olduğu gibi benchmarking'de de üst yönetim değişim ve gelişim için istekli ve kararlı olması gerekmektedir. Değişim ve gelişim isteği üst yönetim tarafından hissedilmeli veya değişim isteği oluşturulmalıdır. Tepe yönetimin değişim ve gelişim isteği sonucu benchmarking için bir konu belirlenmekte, gerekli hazırlıklar yapılmakta, kaynak ayrılmakta ve süreç başlatılmaktadır. Sürecin başarılı olabilmesi için organizasyon tüm çalışanlarıyla bu sürece hazır olmalı, değişim sürecine ayak uydurmalı, başkalarının fikirlerini öğrenme ve uyarlamaya niyetli olması gerektirmektedir. Bunun için diğer bazı kuruluşların kendilerinden daha iyi olabileceğini kabul edip, bu bilgiye ulaşmak için çaba sarfetme olgunluğunda olmaları gerekmektedir. Benchmarking de aynı TKY'de olduğu gibi uygun bir planlama yapıp takım çalışması uygulandığı takdirde başarıya ulaşılabilir. Benchmarking de aynı TKY'de olduğu gibi uygun bir planlama yapıp takım çalışması uygulanıldığı takdirde başarıya ulaşılabilir.

3.2 Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking

Benchmarking çalışmasının başarılı olabilmesi için, organizasyonun mevcut Toplam Kalite Yönetimi süreciyle uyumlu olması gerekmekte ve Toplam Kalite Yönetimi yolculuğunda başlıca bir araç olarak ele alındığında etkinliği artmaktadır.

Benchmarking çalışmalarında tecrübeli şirketler, Toplam Kalite programının yerleştirilmesi ile benchmarking arasında birbirine bağlı bir etkileşim tespit etmişlerdir. Bunun ilk nedeni kalite insiyatifi ile yönlendirilen bir değişim, benchmarking çalışmaları için bir başlangıç teşkil etmektedir⁵³.

Benchmarking, Toplam Kalite Yönetimi'nin en temel amaçları olan müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişimin sağlanmasında kullanılan en önemli araçlardan birisidir. Benchmarking şirketlerin gelişmelerini sağlarken, zamandan ve bu gelişmeyi sağlamak için ayırması gereken kaynaktan da tasarruf sağlamaktadır. Benchmarking, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının sonunda elde edilemeye çalışılan iş zamanlarının düşürülmesine de yardımcı olmaktadır. Kısaca Benchmarking Toplam Kalite Yönetimi'nin yakalamaya çalıştığı hedefleri göstermek açısından bir referans görevi görmektedir⁵⁴.

3.3 Benchmarking Türleri

Benchmarking yapılırken izlenebilecek dört ayrı yola göre dört çeşit benchmarking olduğu genel kabul görmüştür⁵⁵. Fakat bununla birlikte yapılan değişik çalışmalarda benchmarking türleri ile ilgili değişik fikirler ortaya atılmıştır. Kimi akademisyenler ilgilenilen konuya göre benchmarking'i türlere ayırmış kimisi ise

⁵³ Hasan Bubik, Benchmarking ve Stratejik Kalite Planlaması, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y.L. Tezi, Mayıs 1997 s.10

⁵⁴ Thomas J. Cartin, *Principles and Practices of TQM*, ASQC Quality Press Milwaukee, Wisconsin, 1993 ss.129-130

⁵⁵ John G. Fisher, *Benchmarking Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, (Çeviren Ahmet Ünver), Rota Yayınları, Şubat 1998 s.18

benchmarking'in kiminle yapıldığını baz almışlardır. Temelde tüm bu çeşitlendirmeler doğru olmakla beraber birbirlerini kapsamaktadırlar.

3.3.1 Kuruluş içi Benchmarking

Günümüz şirketleri faaliyetlerini sürdürürken her biri uzmanlık gerektiren birçok bölümlere ayrılmaktadırlar. Ya da şirketler farklı bölgelerde, ülkelerde yeni tesislere ya da ofislere sahip olabilmektedirler. Benchmarking çalışmalarına başlamak isteyen bu tür şirketler de öncelikle kendi içindeki bölümleri ya da farklı bölgelerdeki tesislerini karşılaştırarak işe başlayabilirler. Şirketler Benchmarking öğrenme sürecini şirketin kendi içinde başlatmaktadırlar⁵⁶.

Bu tür bir çalışma yapıldığında, veri ve bilgiler çok daha kolay ifade edilmekte ve güven ile ilgili sorunlar yaşanmamaktadır. Elde edilen veri ve bilgiler istendiği kadar kapsamlı olabilmektedir. Anlayış farklılıklarından doğan uyumlaştırma sorunları da daha az yaşanmaktadır. Performans açıklarını kapatmak için belirlenen iyileştirme projeleri benzer kültüre sahip bir ortaktan geleceği için kuruluş içi benchmarking sadece bu tür kolaylıklar sağladığı için değil, uygulayan işletmenin kendisini daha iyi tanımasını sağladığı için de önemlidir. Rakiplerle veya sanayi dışındakilerle benchmarking çalışması yapmadan önce, işletmeler kendi süreçlerini tanımak zorundadırlar. Aksi halde toplanan, rasgele ve benchmarking çalışmasını sonuçlandırması olanaksız bilgiler olabilecektir. İlk kez benchmarking uygulayan bir işletmenin, bu tür ile çalışmalara başlaması verimli bir yoldur. İşletmenin kendisi de ilgili bilgileri derinleşmiş olacağından, edinilen bu bilgiler daha sonra dış ortaklarla yapılacak benchmarking çalışmaları için de bir temel oluşturmaktadır⁵⁷.

Kuruluş içi benchmarkingın dayandığı temel varsayım, bir kuruluşun bazı bölümlerindeki iş süreçlerinin aynı kuruluşun diğer bölümlerindeki iş süreçlerine oranla daha etkin ve verimli olduğudur. Kuruluş içi Benchmarking faaliyetlerinin amacı bir kuruluşun dahili performans standartlarını belirlemektir. Kuruluşun kendi iç birimleri

⁵⁶ Micheal J. Spendolini, *The Benchmarking Book*, Amacom ,New York, 1992 s.16

⁵⁷ Pınar Sütal Özer, *Benchmarking*, Vizyon Yayınları, İzmir 1999, s.57

içersindeki benzer operasyonları inceleyip ölçmesi ve bu bulguların paylaşılması bütün organizasyondaki performansı etkin bir şekilde yükseltebilmekte; aynı zamanda bu bulgular dış benchmarking çalışması için ilk basamağı teşkil etmektedir⁵⁸.

Bir işletme rekabet üstünlüğünü elde etmek ve en iyi olmak için benchmarking'i uygulamaya karar verdiğinde en doğru davranış öncelikle kuruluş içi benchmarking yapmasıdır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaktır.
- Eksiklerini yine kendi doğrularıyla tamamlayıp, performansını artıracaktır.
- Yönetsel aracın nasıl uygulanması gerektiğini içsel bir uygulamayla daha kolay öğrenecek ve bu da daha sonraki çalışmalarını kolaylaştıracaktır.
- Bazı noktalarda çözüm kendi içindeyken, dışarıdaki işletmelerde bu çözümleri arayıp zaman ve para kaybetmekten kurtulacaktır.

Kuruluş içi yapılan benchmarking, bu tekniği kullanmak isteyen işletmeler için ilk adım olma açısından önemlidir. İşletmeler bu sayede tüm bölümlerinde, şubelerinde ya da süreçlerinde belli bir standardı yakalama şansına kavuşmuş olmaktadırlar. Böylece işletme içinde geri kalmış ve işletme için sorun olan bölüm, şube ya da süreçlerin yeniden yapılanması ve verimli hale getirilebilmesi sağlanabilmektedir.

Ancak kuruluş içi benchmarking çalışmalarının birtakım olumsuzluklarından söz edebiliriz. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı ve sürekli gelişmek isteyen global bir dünyada içe kapanmanın doğruluğu tartışılabilir. Üstelik belli sayıdaki başarılı bölüm, şubenin ya da sürecin diğer bölümlerle benchmarking çalışmasına girmesi ve başarıya ulaşmasından sonra işletme benchmarking çalışmalarını terkedebilir⁵⁹. Ayrıca işletmenin kendi içindeki karşılaştırmalar rakiplerin durumu ile ilgili bir bilgi vermemektedir. Bu yüzden kuruluş içi benchmarking işletmenin kendi standartlarını yakalaması açısından oldukça faydalı bir benchmarking türü olmasına rağmen eğer bu

⁵⁸ Spadolini, a.g.e., s.16

⁵⁹ Fisher, a.g.e., s.19

süreç içerisinde tamamen içe kapanıldığı takdirde yoğun rekabet ortamında bir takım zaaf lar yaratabilir.

Bunu en iyi açıklayan örnek olay ise Cadillac'ın uyguladığı benchmarking çalışmalarıdır. 80'li yılların ortaları boyunca Cadillac kuruluş içi benchmarking çalışmaları yapmıştır. Kalite ve müşteri tatmini konusunda büyük gelişmeler sağlanmasına rağmen rakiplerinin hızlı gelişimini farkedememiş olması pazardaki imajını ve pazar payını kaybetmesine yol açmıştır⁶⁰.

3.3.2 Rekabetçi Benchmarking

Kuruluş içi Benchmarking'de oluşan sıkıntıları aşabilmenin bir yolu kendi işletmenizin dışına bakabilmektir. İlk bakılacak yer de, doğrudan bir rakip kuruluştur ki özellikle o rakip kuruluş aynı pazar içerisinde iyi bir durumda olabilme özelliğine sahip olmalıdır⁶¹.

Rekabetçi benchmarking'de, kuruluşun doğrudan rakibi olan kuruluşlara ait ürünler, hizmetler ve iş prosesleri söz konusudur⁶². Bu tip benchmarking'de amaç rakiplerin ürünleri, süreçleri ve sonuçları hakkında bilgiler edinerek, bunları işletmeninkilerle karşılaştırmaktır⁶³.

Rekabetçi benchmarking uygulaması yapabilmek, türler arasında en zor olanıdır. Çünkü rakiplerin bilgi paylaşımları alışılmadık bir durumdur. Üstelik çoğu kez rakibin karşı tarafa üstünlük sağlayacak bir uygulamaya ikna edilmesinin olanaklı olmayacağı düşünülür. Uygulamanın zorluğunun tek nedeni rakip değildir. Benchmarking yapacak olan işletmenin de rakibi düşman olarak görmesi çalışmayı zorlaştırır⁶⁴. Spendoli'nin verdiği benchmarking eğitimlerinin birinde, rekabetçi benchmarking konusu anlatılırken son derece rahatsız olan bir katılımcının, "asla düşmanım la dans etmem" demesi bu duruma en iyi örnektir.

⁶⁰ Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Quality Press, Milwaukee 1989, s.62

⁶¹ Fisher, a.g.e., s.19

⁶² Salih Nemlioğlu, *Benchmarking*, Arçelik A.Ş. Çayırova İşletmesi Kalite Götvence Müdürlüğü, s. 3

⁶³ Spendolini, a.g.e., s.18

⁶⁴ Özer, a.g.e., s.58

Benchmarking çalışmasına başlayan şirketler çabalarının büyük bölümünü öncelikle rakiplerinin ne yaptıklarını ve bunu nasıl yaptıklarını araştırılmasına yoğunlaştırır. Ancak bu noktada bazı önemli unsurlar ortaya çıkar. Benchmarking yapacak şirket rakibi yakalayıp öne geçmek isterken, diğer şirkette gelişim içerisindedir. Bir diğer unsur teknoloji çok hızlı ilerlemektedir. Bu noktada rakipleri tanımaya çalışmak oldukça zorlaşmaktadır. Son unsur ise benchmarking çalışmaları sırasında rakip tarafından doğru bilgilerin verilip verilmeyeceğidir. Bu üç unsur rekabetçi benchmarking'in amacına başarıyla ulaşmada karşısına çıkacak engellerdir⁶⁵.

Aslında işletmelerin karşılıklı anlaşarak benchmarking çalışmaları yapmalarından daha çok karşılaşılan yöntem, işletmelerin piyasaya açık bilgilerinden yola çıkarak yapılan çalışmalardır. Bilanço, reklam harcamaları, dağıtım kanallarından elde edilen bilgiler, meslek dergileri, fuarlar işletmeler hakkında bilgiler verebilecek ve benchmarking çalışmalarında kullanılacak araçlardır⁶⁶.

Rekabetçi benchmarking başarı ile uygulandığı takdirde bazı yararları da beraberinde getirecektir. Bu yararları şu şekilde sayabiliriz:

- Herşeyden önce rekabeti anlamak, işletmenin özellikle müşteri memnuniyeti yönünden sahip olduğu güç ve zayıflıkları ortaya koymasını sağlar.
- İşletmenin ürün, hizmet ve süreçlerinin rakiplere oranla konumu belirlenebilir. Rakiple ilgili bilgiler işletmenin başarısını da doğrudan ya da dillaylı olarak etkilediğinden önemlidir.
- Rakiplerin uygulamalarını uyarlayabilmek için çok fazla değişiklik yapmaya gerek yoktur. Çünkü aynı sektörde aynı işi yapan işletmelerin yapı ve süreçleri birbirine oldukça yakındır⁶⁷.

Rakip kuruluşlara karşı dürüst ve açık bir tavırla yaklaşılması, onları düşman olarak görülmemesi benchmarking konusunda karşılıklı işbirliğine gidilmesinde faydalı olabilir. Örneğin ABD'de bulunan SEMATECH konsorsiyumu DEC, Hewlett-Packard,

⁶⁵ Robert C. Camp, *Business Process Benchmarking*, ASQC Quality Press, Wisconsin '95, s.25

⁶⁶ Özer ,a.g.e., s.59

⁶⁷ Özer, a.g.e., ss.59-60

Intel, IBM, Motorola ve Texas Instruments gibi 14 yarı iletken üreticisi şirket tarafından kurulmuştur. Bu konsorsiyumdaki şirketler kendi içerisindeki toplam kalite yönetimi uygulamaları konusunda büyük oranda bilgi alış verişi yapmakta ve ortak çıkarlar doğrultusunda benchmarking faaliyetleri yürütmektedirler⁶⁸.

Son olarak denebilir ki rekabetçi benchmarking'ten rakibin ve işletmenin pazar içerisinde hangi konumda olduğunu anlamak açısından yararlı bilgiler elde edilebilir. Fakat bilginin paylaşılmasındaki zorluklar yüzünden rakibin o noktaya nasıl ulaştığı konusunda bilgi edinmek oldukça zor olmaktadır.

3.3.3 Sektör Dışı Benchmarking

Benchmarking uygulanırken amaç seçilen ortakla yapılan çalışma sonucunda yaratıcı fikirleri uygulayabilmektir. Bu nedenle; mutlaka işletme içinde ya da rakiplerle benchmarking yapılmalıdır diye bir kural yoktur⁶⁹.

Daha önce de belirtildiği gibi rakiplerle bilgi paylaşımında bulunabilmek, özellikle teknik sırlar, fiyat ya da ürün konusundaysa oldukça zor olmaktadır. Çalışmanın yapıldığı ortaklar, doğrudan rakipler olmadığında, bilgi paylaşımı daha kolay ve sağlıklı olmaktadır. Sektör dışı benchmarking'i tercih etmenin bir diğer nedeniyse çoğu kez yaratıcı fikirlerin sektör dışında tamamen farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde edinilmesidir.

Benzer süreçlere sahip olana işletmeler söz konusu olunca benchmarking ortağı olarak seçilebilecek işletmelerin sayısı ve sektörleri artmaktadır. Bu durumda dünyanın her yerinde ve değişik işlerle uğraşan işletmeler olası benchmarking ortağı olabilmektedir. Benchmarking ortağı çoğunlukla benzer teknolojik ya da pazar özelliklerine sahip bir işletme olarak belirlenmektedir.

⁶⁸ Nemlioğlu, a.g.e., s.4

⁶⁹ Fisher, a.g.e., s.20

En gelişmiş benchmarking türünün kendi sektörüyle sınırlı kalmayıp bütün sektörlerdeki en iyi uygulamaları bulup çıkartan sektör dışı benchmarking olduğu söylenebilir⁷⁰.

Sektör dışı benchmarking'e Xerox ile L.L.Bean firmalarının yapmış olduğu benchmarking'i gösterebiliriz. Xerox ve L.L.Bean gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren iki ayrı kuruluşun ambar ve malzeme akışı uygulamalarının karşılaştırılması için Xerox yetkililerinin söz konusu uygulamalarda endüstri lideri olan L.L.Bean'ı ziyaret ederek öğrenme prosesini başlatmaları bir örnektir⁷¹.

3.3.4 Türünün En İyisi Uygulamaları

İzlenebilecek dördüncü yöntem olarak söylenebilir. Kendi sınıfının en iyisini, bir başka deyişle, bir işletmenin uyguladığı bir süreci farklı bir şekilde uygulayan, ama bu konuda ün kazanmış, başarılı olduğu kabul edilen kuruluşlarla yaptığı benchmarking çalışmalarıdır. Bu yöntemin hedefi, o işletmeyle aynı alanda rekabet eden ya da etmeyen ama kendi sektörlerinin lideri olan kuruluşların, işletmeyle birebir karşılaştırılabilecek süreçlerini irdelemektir. Bir kez bir inceleme yapıldıktan sonra, işletmenin yürürlükteki sisteminden daha etkili olduğu görülen süreçlerin işletmenin süreçlerinde uygulanarak istenilen geliştirme başarılabilir⁷².

Bu tür benchmarking uygulamaları diğerlerinden bir noktada farklıdır. Diğer benchmarking türlerinde benchmarking ortağı olarak tek bir işletme alınmaktadır. Ancak bu uygulamada yapılacak çalışma birden fazla ortakla olmaktadır. Çoğu zaman en iyi rakip bir işletme değil, daha çok türünün en iyisi, yani özel olarak bazı noktalarda iyi olan pek çok işletmenin bileşimidir. Bu bileşim ürünü, hizmeti, eğitimi, tasarımı içerebilir.

Böyle bir benchmarking çalışması yapmak için pek çok işletmenin, pek çok kategorideki performanslarının belirlenmesi gerekmektedir. Her kategoride türünün en

⁷⁰ Özer, a.g.e., s.60

⁷¹ Nemlioğlu, a.g.e., s.4

⁷² Fisher, a.g.e., s.20

iyisi olan, yani en yüksek performans gösteren işletme belirlenir ve belirlenen işletmelerin en iyi olduğu noktalara ayrı ayrı benchmarking çalışmasına konu olurlar. Elde edilen sonuç tek bir işletmeden değil, pek çok işletmeden uyarlanmış en iyi uygulamaları içerdiği için sonuçta bir bileşim oluşmuş olacaktır⁷³.

3.4 Benchmarking'in Amacı

Benchmarking tekniği hile, ahlaksızlık, yasadışılık ya da sanayi casusluğu demek değildir. Bütün bu yanlış anlamalar, bir tarafın ürün ya da yöntemi gizlice kopyalayarak ona karşı şöyle ya da böyle avantaj elde edebileceği varsayımından kaynaklanmaktadır. Daha önce de söylediğimiz gibi benchmarking iki şirketin işlem ve yöntemlerine ilişkin bilgileri paylaşma konusunda önceden anlaşmış olmalarının üzerine kurulmaktadır. Her iki şirket de bilgi değişiminden bir takım kazançlar beklemektedirler. Bunun yanında hiçbir şirket de sahip olduğu bilgiyi vermek zorunda da değildir⁷⁴. Çünkü sebebi ne olursa olsun dışarıya bilgi aktarmak işletmeler için bir takım riskler taşımaktadır. Bu yüzden çalışmaya katılan şirketler bu çalışmadan elde edilebilecek en yüksek faydayı beklemektedirler. Buna göre, benchmarking uygulaması bir işletmenin işlemlerinin ya da iç proseslerinin, endüstri içi ya da dışındaki başarılı bir işletme ile karşılaştırılması ya da ölçülmesi sürecidir⁷⁵.

Benchmarking gelişme kaynaklarının ayrılması gereken yere yerleştirilmesine yardım etmek için de önemli ve kullanışlı bir araçtır. Örneğin, beş süreçten üçü başarılı bulunmuş fakat diğer iki süreçte bir takım sorunlar yaşıyorsa kaynakların bu iki sürece tahsis edilmeli gerekmektedir. Bunları değiştirerek elde edilecek fayda, iyi durumdaki süreçleri yenilemenin faydasından görece olarak daha büyük olacaktır. Benchmarking'in amaçları ile ilgili olarak aşağıdaki özellikler sayılabilir:

- Benchmarking süreçler ve uygulamalarla ilgilidir.
- Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır.
- Rakip olabilecek ya da olmayabilecek işletmeler arasında yapılır.

⁷³ Özer, a.g.e., s.61

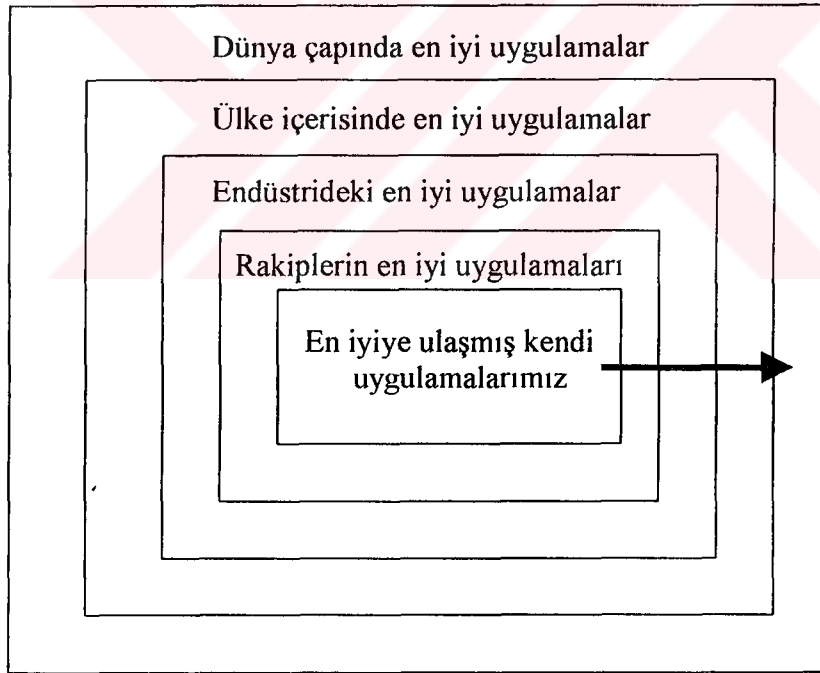
⁷⁴ W.H. Weiss, *Benchmarking: Key to Being The Best*, Supervision, 1996, Vol:57, s.14

⁷⁵ Özgen, Ölçer, a.g.m., ss.64-65

- Süreç ya da uygulamalar hedef şirketin gelişmiş, süreç ya da uygulamalarıyla karşılaştırır.
- Genel olarak amacı, başarının sırrını bulmak ve sonra onu kendi uygulamanız için geliştirmek ve uyarlamaktır⁷⁶.

Kuruluşların benchmarking'i kullanma amaçları farklıdır. Kimi kuruluşlar benchmarking'i genel bir problem çözme prosesinin bir parçası olarak kullanırken, kimileri de en iyi iş uygulamaları karşısında daima uyanık olmak amacıyla kullanmaktadırlar.

Aşağıdaki şekil bu soruya verilebilecek iyi bir cevabı temsil etmektedir. Bu şekilden anlaşılacağı gibi benchmarking'in amacı kendi bulunduğumuz ortamın dışarısına da bakabilmek ve bu sayede iş hayatında kalıcı olabilmektir.



Şekil 13: Benchmarking'in Amacı

Kaynak: Nemlioğlu, a.g.e., s.4

⁷⁶ Özgen, Ölçer, a.g.m., s.65

Aşağıdaki liste ise kuruluşların benchmarking'i kullanma nedenlerini göstermektedir.

Stratejik Planlama	→	Kısa ve uzun vadeli planlar geliştirme
Tahminde Bulunma	→	İlgilenilen iş alanlarındaki gelişmeleri tahmin etme
Yeni Fikirler	→	Kendi iş uygulamalarımızın dışına çıkma
Ürün ve proses karşılaştırma	→	Rakipleri veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşları karşılaştırma
Hedef Belirleme	→	Mükemmel uygulamalar yaklaşan performans hedeflerini yerleştirme

Kuruluşlar kendi yansayilerini de benchmarking uygulamalarını kullanmaları için teşvik etmelidir. Burada amaç yan sanayinin de kalite veya üretim hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Örneğin Motorola yan sanayisini kendisini ve birbirlerini benchmark etmeleri konusunda teşvik etmektedir⁷⁷.

3.5 Benchmarking Çalışmasının Sağlayabileceği Yararlar

Benchmarking başarılı bir şekilde uygulandığında, hem uygulayan işletmeye hem de benchmarking ortağı olarak seçilen işletmeye pek çok yararı vardır. Bu çalışmaya katılan işletmeler mutlak surette en üst düzeyde fayda sağlamaya çalışırlar. Sağlanabilecek faydalar ise çalışmaya katılım amacına göre değişir.

Benchmarking çalışmasını uygulayan işletme için sağlanabilecek faydalar şöyledir:

- Liderlik konumunu oluşturmaya yönelik odaklanma sağlanması.
- En iyi örgütler, ürünler ve uygulamalar ile kendini özdeşleştirme bilincinin oluşması.

⁷⁷ Nemlioğlu, a.g.e., s.4

- Rekabetin, en iyi olabilme nedenlerini değerlendirme olanağı getirmesi.
- Benchmarking çalışmasında elde edilen öğrenimleri sürekli ve sistematik olarak ürünlerine ve süreçlerine aktarma olanağı sağlaması.

Seçilen ortağın sağlayabileceği yararlar ise şöyledir:

- Kendi işletmesine farklı açılardan bakabilme olanağının elde edilmesi.
- İyileştirmeye açık noktaların fark edilmesi.
- Diğer işletme göstergelerinin öğrenilmesi.
- Benchmarking işleminin öğrenilmesi açısından yarar sağlar⁷⁸.

Uluslararası bir yönetim danışmanlığı işletmesinde danışman olan Jonathan D. Weatherly'e göre benchmarking'in başlıca üç yararı vardır.

Birincisi; diğer rekabet analizleri gibi nispi performansın ölçülmesinde sayısal amaçlar ve göstergeler oluşturur. Ayrıca işletmenin işlevleri arasında nispi performansı belirlemektedir. İkincisi; diğer işletmelerce uygulanan yenilikçi yaklaşımlara ışık tutmaktadır. Bunların öğrenilmesi, yöneticileri süreç geliştirmek ve israfları önlemek yönünde cesaretlendirmektedir. Sonuncusu ise; işletmelerin kendi duvarlarını aşip, dışarıya bakmalarını sağlamaktadır. Çoğu işletme gelişim amaçlarını içsel sonuçlara göre belirler. Yöntem, yöneticileri pazarla, rakiplerle ve başka endüstrilerdeki işletmelerin en iyi uygulamalarıyla karşı karşıya getirmektedir. Bu süreç değişimin ve sürekli gelişmenin kural olduğu bir kültür yaratmaya yardımcı olmaktadır⁷⁹.

Benchmarking, örgütlerin gerçekçi ve uygun yeni performans hedefleri belirlemelerini ve çalışanların bu hedeflere inanmalarını sağlamaktadır. Bu da "burada icat edilmedi" sendromunun üstesinden gelerek, "biz farklıyız" savunmasını ortadan kaldırmaktadır. Fikir ve çözümler için başka işletmelere bakmanın vurgulanışı geleneksel batı iş dünyası bireysellik kültürüne terstir. Ancak Robert Camp'in de

⁷⁸ Uran Tiryakioğlu, *Rekabetçi Benchmarking Uygulamaları*, Beko Elektronik A.Ş., 1996, s.2

⁷⁹ Özer, a.g.e., s.39

belirttiği gibi bir işletme için bu sürece başlamanın en zor yanı, kişilerin, dışarıda bazı faaliyetleri kendilerinden iyi yapanlar olduğunu anlamasıdır. Camp'a göre bu miyopluk ile başa çıkmak son derece önemlidir.⁸⁰

IBC yöneticilerinden Carla O'Dell de benchmarking'le ilgili bazı noktalara dikkat çekmektedir. Bu noktalar benchmarking'in vurgulamak açısından yararlıdır. Bunlar⁸¹;

- Benchmarking bulunmuş çözümleri yeniden icat etmeyi önler. Hiç kimsenin zaman kaybetmek gibi bir lüksü yoktur.
- Dışarıdaki en iyi uygulamaları kendimize uyarlamakla olası rakiplere (potansiyel rakiplere) set çekmemiz mümkün olabilecektir.

Bunların dışında benchmarking;

- Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve özellikle sürekli gelişmeyi sağlamanın araçlarından biridir.
- Öğrenen Örgüt yapısını oluşturmayı kolaylaştırmak için kullanılan bir araçtır.
- Stratejik Kalite Planlaması ve Stratejik Planlama için bir araçtır.
- Değişim Mühendisliği çalışmalarına yardımcı olur

3.6 Benchmarking Süreci

Benchmarking'le ilgili yapılan tüm çalışmalar incelendiğinde hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların ortaya koyduğu belli bir içerik vardır. Genel perspektifte aynı olan bu içerik, çeşitli şablonlara ayrılmaktadır. Aşağıda çeşitli kurumlar ya da kişiler tarafından günümüze kadar ortaya konmuş benchmarking süreçleri verilmiştir.

Micheal J. Spendolini benchmarking sürecini beş aşamalı olarak ele almıştır.

1. Benchmarking konusunu belirlemek,
2. Benchmarking ekibini oluşturmak,
3. Benchmarking ortaklarını belirlemek,

⁸⁰ Joel Ross, Total Quality Management, Second Edition, London, 1974, s.239

⁸¹ Özer, a.g.e., s.40

4. Benchmarking bilgilerini toplama ve analiz etmek,
5. Harekete geçmek.

Robert C. Camp'ın sıralaması ise şöyledir:

1. Planlama
 - a) Benchmarking konusu belirlemek
 - b) Karşılaştırılacak işletmeleri belirlemek
 - c) Veri toplama yöntemlerini belirlemek
2. Analiz
 - a) Varolan performans açığını belirlemek
 - b) Gelecekteki performans düzeyini belirlemek
3. Bütünleşme
 - a) İşlevsel amaçları belirlemek
4. Hareket
 - a) Hareket planları geliştirmek
5. Olgunluk
 - a) Liderlik pozisyonuna ulaşmak
 - b) Uygulamaların süreçte bütünleştirilmesi

Juran Enstitüsü ise dört basamaklı bir model sunmuştur:

1. Benchmarking'e hazırlanma
2. Olguları belirleme
3. Eyleme geçme
4. İzleme ve ayarlama

Benchmarking'i uygulayan Alcoa, Xerox ve AT&T gibi işletmelerde çeşitli modeller ortaya koymuşlardır. Alüminyum ürünler üreten Alcoa'nın benchmarking adımları şöyle sıralanabilir:

1. Benchmarking konusu belirlemek,
2. Benchmarking çalışmasını planlamak,
3. Kendi performansını anlamak,
4. Diğerleri üzerinde çalışmak,
5. Verilerden öğrenmek,

6. Bulunanları kullanmak.

Xerox'un kullandığı model ise Camp'in ortaya koyduğu modeldir.

1. Planlama
 - a) Benchmarking'e konu olacak sürecin belirlenmesi
 - b) Benchmarking ortağının seçimi
 - c) Veri toplama yönteminin seçimi
 - d) Veri toplanması
2. Analiz
 - e) Aradaki farkın belirlenmesi
 - f) İncelenen konunun gelecekteki performansının belirlenmesi
3. Bütünleşme
 - g) Sonuçların ilişkilendirilmesi ve analizi
 - h) İşlevsel hedeflerin saptanması
4. Uygulama
 - i) Uygulama planının geliştirilmesi
5. Olgunluk
 - j) Planın uygulanması ve sonuçlarının öğrenilmesi
 - k) Benchmarking sürecinin yeniden ayarlanması

AT&T ise oniki adımlı bir benchmarking sürecini uygun görmektedir.

1. Müşterilerin kimler olduğunu belirlemek,
2. Müşteri bilgilerini arttırmak,
3. Çevre analizi yapmak,
4. Önemi ve ne derece acil olduğunu belirlemek,
5. Gerekli olan benchmarking türünü belirlemek,
6. Ekibi oluşturmak,
7. Benchmarking sürecini işletmenin planlama sürecine dahil etmek
8. Benchmarking planını geliştirmek,
9. Verileri analiz etmek,
10. Yapılması gerekenleri belirlemek,
11. Hareket geçmek,
12. Gelişmeyi sürdürmek.

Görüldüğü gibi her kurum ya da kişinin benchmarking sürecine yaklaşımı çeşitli farklılıklar göstermektedir. Dört, beş, altı hatta oniki adımlı benchmarking süreçleri ortaya konmuştur ki bu ilk etapta konuyla ilgilenenleri şaşırtmaktadır. Aslında tüm modeller dikkatle incelendiğinde tümünün ana basamakları aynı olmakla beraber, detaya inmek konusunda çeşitli farklılıklar göstermektedir. Bu da işletmelerin yapılarının farklılıklarından kaynaklanmaktadır. En iyi model, uygulayıcı işletmelerin yapısına en uygun olanıdır. Başarılı benchmarking uygulayıcılarının bu konudaki tespiti, diğer bir şirketteki uygulamayı alıp uyarlamaya çalışmaktansa, yönetim yapısına ve işletme kültürüne göre bir uygulamayı benimsemek yönündedir. Benchmarking konusunda yukarıda adı geçen başarılı işletmeler, benchmarking'in organizasyonun kültürünü, altyapısını ve liderlik felsefesini taşıyacak şekilde işletmeye uyarlanması gerektiğini belirtmektedirler. Her organizasyonun kendi benchmarking sürecini tasarlamasının faydaları, üç motivasyon faktörü ile açıklanabilir⁸².

1. İşletmeye uyarlanmış benchmarking süreci, performansı geliştirerek firmanın bütünlüğünü destekler. İşletme yöneticileri, organizasyonun sürekli gelişme çabalarının içinde benchmarking'in rolünü belirlemelidir. Bazı işletmelerde bu taktik bir roldür. Benchmarking, problem çözme ve süreç geliştirme çabalarını üstlenir. Benchmarking, tüm çekirdek süreçler için gerekli kritik performans ölçümleri olarak görülür. Benchmarking, tüm etkin yöneticiler ve çalışanlar için temel iş süreci uygulaması olarak algılanır. Benchmarking, sürekli gelişmeyi destekler ve yöneticilerin, rakipler karşısında kendi birimlerinin başarısını değerlendirmesini sağlamaktadır. Benchmarking, organizasyon içerisinde ister taktik ister stratejik bir rol üstlensin, işletmeye uyarlanmış bir benchmarking tasarımı, sürecin organizasyondaki mevcut Toplam Kalite Yönetimi sistemini tamamlamasına olanak sağlamaktadır.

2. İşletmeye uyarlanmış benchmarking süreçleri, organizasyonlar arasındaki kültürel farklılıkları desteklemektedir. İnsanlar gibi organizasyonlar da değişik özelliklere sahiptirler. Bazı organizasyonlarda, yapıya ve detaylı prosedürlere hayranlık duyan mühendislik ya da teknik geçmişe sahip insanlar çoğunluktadır. Bu tip

⁸² Christopher E. Bogan, Micheal J. English, *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaption*, McGraw-Hill Inc. New York, 1994, s.68

organizasyonlardaki tamamen ve titizlikle geliştirilmiş benchmarking süreçleri uygulanmaktadır. Satış, pazarlama ve hizmet alanında altyapıya sahip kişilerin baskın olduğu organizasyonlarda daha az yapılandırılmış yönetimsel prosedürler kullanılmaktadır. Bu organizasyonlar, esnekliği destekleyen basit benchmarking süreçlerini tercih etmektedir.

3. İşletmeye uyarlanmış benchmarking süreci, kendisini tek zanneden işletmelerin bu düşüncesini destekler. Birçok organizasyon, kendi işletimsel yapılarını tek zanneder. Bu nedenle, bu işletmeler dışardan alınan fikirleri kabul etmezler. Bu tip organizasyonlar işletmeye uyarlanmış yaklaşımları tercih etmektedirler. Çünkü bu sayede yönetici ve çalışanların benchmarking sürecini kabul ederek uygulaması daha çabuk olmaktadır

İşletmeler kendilerine uygun bir süreç oluştururken temel bir şablondan yola çıkma ihtiyacı duyarlar. Benchmarking süreci her ne kadar çeşitlense de herkesin birleştiği temel adımlar vardır. Benchmarking sürecinin aşamaları aşağıda incelenmektedir.

3.6.1 Hazırlık

Herhangi bir tekniğin başarılı olup olamayacağı sorusunun cevabı ona ne kadar hazırlanıldığı ile yakından alakalıdır. Buradan yola çıkarak hazırlık, benchmarking'te birinci ve önemli bir aşamadır. Hazırlık aşamasında ise sırayla yapılması gereken beş alt başlık vardır.

3.6.1.1 Benchmarking Konusunun Belirlenmesi

Benchmarking sürecinin ilk aşamasında en önemli soru benchmarking bilgisinin müşterisinin kim olduğudur. Bilgiyi kullanacak olanların temel ihtiyaçları anlaşıldığında belirli ölçümler geliştirme süreci başlayabilir.

Benchmarking için konu belirlenirken kritik ihtiyaçlar üzerinde durulmalıdır. Fakat bütün bir sürecin ya da ürünün analizine kalkışılmamalıdır. Çünkü toplanacak çok fazla bilginin kullanılması zor olacak ve sonuç raporu çok uzun olacağından başarılı

olma olasılığı da azalacaktır. Mümkmn olduğu kadar spesifik ölçümler oluşturmak gerekir. Böylece benchmarking ortağı kuruluşlarla daha iyi ilişkiler kurulabilir.

Bir benchmarking planının geliştirilmesinde ve bechmarking sürecinin konusunun ne olacağına karar verilmesinde ilk adımın benchmarking müşterisinin belirlenmesiydi. Aşağıda nedenler kimin bu bilgiye ihtiyacı olduğu ve bu bilgiyi kullanacağını göstermek açısından önemlidir⁸³.

- Müşteri, ihtiyaç duyulan bilginin ne olduğunu belirler.
- Müşteri, benchmarking soruşturmasının tamamlanması için gerkecek zaman dilimini belirler.
- Müşteri, genellikle benchmarking faaliyeti için gerekli desteği (insan gücü, mali, yasal konular, danışmanlık gibi) sağlar.
- Müşteri, benchmarking faaliyetini yaptıran üst yönetim ya da ekibin kendisi olabileceği gibi kuruluş içersindeki diğer birimler veya benchmarking bilgisinin potansiyel kullanıcısı olabilecek herhangi bir birim olabilir.

Benchmarking çalışmasına başlamadan önce benchmarking müşterileri ile aşağıda mantık sırasına göre belirtilmiş olan konular görüşülmelidir. Benchmarking çalışmasının müşterisi kendi ekibimiz olsa bile prosese başlamadan önce ihtiyaçlarımızın ne olduğunu tam olarak belirlenmesi açısından aşağıdaki maddelerin gözden geçirilmesi ve bir klavuz olarak kullanılması gerekmektedir⁸⁴.

1. Benchmarking bilgisine ihtiyaç duyan müşteriler
 - a) Üst Yönetim
 - b) Benchmarking ekibi
 - c) Diğer çalışanlar
 - d) Benchmark ortakları

⁸³ Nemlioğlu, a.g.e., s.7

⁸⁴ Nemlioğlu, a.g.e., s.8

2. Benchmarking çeşitleri
 - a) Kuruluş içi benchmarking
 - b) Rekabetçi benchmarking
 - c) Sektör dışı benchmarking
 - d) Türünün en iyi uygulamaları
3. Bilgi çeşitleri
 - a) Ürünler / hizmetler
 - b) İş süreçleri
 - c) Destek birimleri
 - d) Kurum performansı (Giderler, Giderler)
 - e) Strateji
4. Bilginin kullanımı
 - a) Strateji planlama
 - b) Tahminde bulunma
 - c) Yeni fikirler
 - d) Ürün / süreç karşılaştırmaları
 - e) Amaç belirleme
5. Bilgi miktarı
6. Bilginin kalitesi
 - a) Geçerlilik / güvenilirlik seviyesi
7. Beklentilerin raporlanması
 - a) Rapor formatı
 - b) Rapor sıklığı
 - c) Bilginin sürekliliği
8. Benchmarking faaliyet konusu
 - a) Bir defalık olay
 - b) Periyodik
 - c) Sürekli

Benchmarking çalışması yapmak isteyen bir organizasyon öncelikle yukarıdaki faktörler üzerinde çalışmalıdır. Bunun yanında bir diğer önemli unsur olan “kritik başarı faktörlerinin” tanımlanması gereklidir. Kritik başarı faktörleri, rekabetçi ortama adapte

olabilmek, finansal kararlılık, iş stratejileri ve müşteriler gibi firmanın devamlılığı için önem arz eden konulardan meydana gelmektedir. Benchmarking projesinin konusu belirlenirken en önemli adımlardan birisi de kuruluşun performansı üzerinde en büyük etkiye sahip faktörlerin ne olduğudur. Zira Benchmarking düşük veya orta derecede önemli olan konuların araştırılmasında kullanılacak bir süreç ya da sadece bir bilgi toplama tekniği değildir. Maliyetli bir çalışma olan benchmarking süreci sonucunda alınacak kararlar yapmakta olduğumuz işin temelinde değişikliklere yol açabilecektir. Aşağıdaki liste Xerox firmasının benchmarking projelerini belirlerken personelinin göz önüne almalarını istediği 10 soruyu içermektedir. Bu soruların odağı, maliyetlerin ve problemlerin azaltılması, müşteri tatmini, sürekli iyileşme ve pazarda lider olma gibi “kritik başarı faktörü” olarak tanımlanabilecek konulardır.

Benchmarking süreci için konu seçimi (Xerox’un 10 sorulu sistemi)

1. Kısım ya da kuruluşun başarısında en kritik faktör hangisidir.
2. En çok probleme yol açan faktörler hangileridir.
3. Hangi ürünler ya da hizmetler müşteriye sunulmaktadır.
4. Müşteri tatminini hangi faktörler karşılar.
5. Kuruluş içerisinde hangi spesifik problemler tanımlanmıştır.
6. Kuruluşta hangi kısımlarda rakiplerin baskıları hissedilmektedir.
7. Kuruluşta ana harcamalar nelerdir
8. Hangi fonksiyonlar en yüksek maliyet yüzdesini karşılar.
9. Hangi fonksiyonlar gelişmeye en açık olanlardır.
10. Kuruluşu pazarda rakiplerinden ayıran en önemli etkiye sahip fonksiyonlar hangileridir⁸⁵.

3.6.1.2 Benchmarking Takımının Kurulması

Hangi alanda benchmarking yapılacağına karar verildikten sonra sıra benchmarking ekibini oluşturmaya gelir. Benchmarking çalışmasını planlamak ve geliştirmek zaman ve enerji gerektirir. Bu çalışmayı üstlenecek ekibi oluşturmak en önemli adımlardan biridir.

⁸⁵ Nemlioğlu, a.g.e., s. 9

Ekipte lider, planlama fonksiyonu, sekreter ve işletme ziyaretlerine katılacak geniş görüş açısı ve tecrübeye sahip uzmanlar bulunması gerekir⁸⁶. Benchmarking ekiplerinin büyüklükleri değişkendir. Bununla beraber, pek çok benchmarking konusunda deneyimli işletme için ortalama büyüklük altı kişi olarak bulunur. Üye sayısı çalışmanın ve işletmenin büyüklüğüne göre üç'le on kişi arasında değişebilmektedir⁸⁷. Benchmarking bireyler tarafından da yapılabilir fakat iş yükünün fazlalığı, üyelerin deneyimleri, farklı yaklaşımları, özel yetenekleri ve iş bağlantıları gibi nedenler benchmarking'in müşterilerinin de bu sürece katılması gereği ekip çalışmasının önemini ortaya koymaktadır.

Yapılarına göre üç farklı benchmarking modeli vardır⁸⁸.

1. Tek bir çalışma bölgesinde bulunan elemanlardan oluşan ve bir yöneticiye rapor veren çalışma grupları. Bu gruplarda yer alan üyeler genellikle benchmarking sürecinin müşterileridir.
2. Departmanlar arası veya kuruluşlar arası ekipler. Bu ekiplerde üyeler kendi spesifik bilgi veya becerilerine göre seçilmişlerdir ve kendi çalıştıkları departmanları veya kuruluşları temsil etmektedirler.
3. Benchmarking bilgisine ihtiyaç duyan yönetici ya da diğer çalışanlardan oluşan ekipler. Ekip üyeleri ortak çıkarları veya sorumlulukları paylaşırlar ve benchmarking araştırmasına kendileri karar verirler. Benchmarking uygulamasında ileri düzeyde bulunan kuruluşlar bu tip ekiplere sahiptirler.

Ekibin büyüklüğü dışında ekip üyelerinin sahip olması gereken birtakım özellikler olmalıdır. Bu özellikler;

- İşlevsel uzmanlık,
- İnanılabilirlik, güvenilirlik,
- İletişim kurabilme özelliğine sahip olmak,

⁸⁶ Tiryakioğlu, a.g.e., s. 4

⁸⁷ Micheal J. Spendolini, "How to Build a Benchmarking Team", Journal of Business Strategy, vol:14, March/April 1993 s.54

⁸⁸ Nemlioğlu, a.g.e., s.10

- Takım oyuncusu olabilme yeteneği, takım ruhu,
- Yaratıcılık özelliğine sahip olmak
- Motivasyon, gönüllü olmak

şeklinde sıralanabilir. Her biri çok önemli olan bu özelliklerden motivasyon, diğerlerine göre çok daha önemlidir. Çünkü bir üye diğer tüm özelliklere sahip olduğu halde , konunun önemini kavrayamamış, konuyla ilgilenmek istemeyen, bunu zaman kaybı olarak gören biriyse ekip için yararlı olamayacaktır ve çalışmanın başarısına olumsuz bir etkisi olacaktır⁸⁹.

Benchmarking ekibi oluşturulurken kimlerin bu ekibe katılacağı ise değişiklikler gösterebilir. Ekip üç kaynaktan gelebilecek üyelerden oluşabilir⁹⁰.

1. Kuruluşun kendi benchmarking uzmanları: Benchmarking uzmanları kuruluşun elemanlarıdır ve benchmarking konusunda eğitim görmüşlerdir. Normal iş yükümlülükleri içersinde benchmarking ile ilgili görevlerde yer alır. Zamanlarının % 25 ile % 100'ünü benchmarking faaliyetlerine ayırırlar, koordinasyonu sağlarlar ve benchmarking çalışmalarını yönetirler. Bazı büyük kuruluşlarda üretim, mühendislik, finans, insan kaynakları ve pazarlama gibi iş alanlarında birer benchmarking uzmanı bulunabilir. Uzmanların başlıca görevleri; benchmarking prosesinin organizasyonu, eğitim ve benchmarking prosesine katılım olarak özetlenebilir.
2. Dış benchmarking uzmanı: Benchmarking sürecinin çeşitli aşamalarında yoğunlaşmış, kuruluşa dışardan danışmanlık yapan benchmarking uzmanlarıdır. Çoğu kuruluş benchmarking sürecini ilk defa kullanmaya başladıkları zaman bu tip uzmanlara başvurmaktadır.
3. Kuruluş çalışanları: Çoğu benchmarking projelerinde planlama, yönetim, analiz ve çalışmaların sunuşlarında kuruluş çalışanları görev almaktadırlar. Çalışanların projeye katılım seviyesi temel verilerin toplanması ve analizinden proje planlama ve yönetim yardımcılığına kadar değişebilir. Bu kişiler genellikle benchmarking eğitimi alırlar, kendilerine bir proje planı verilir ve faaliyetleri bir proje yöneticisi veya benchmarking uzmanı

⁸⁹ Spadolini, a.g.e., 1992, s.96

⁹⁰ Nemlioğlu, a.g.e., s.10

tarafından yönetilmektedirler. Bazen çalışanlar kendi proje konularını kendileri seçerler ve genellikle kendi benchmarking çalışmalarının müşterisi durumundadırlar. Bu tip benchmarking ekiplerine sahip kuruluşlarda benchmarking yerleşik bir kavram haline gelmiştir ve süreklilik göstermektedir.

İşletmelerde Benchmarking çalışmalarıyla, Toplam Kalite çalışmaları paralel bir şekilde yürüdüğünden oluşturulacak benchmarking ekibi “Kalite Konseyi”ne bağlı olarak çalışacaktır. Oluşturulacak standart bir benchmarking ekibinin üyeleri ve görevleri şunlardır⁹¹:

1. Benchmarking Müşterisi (Sponsor): Benchmarking müşterisi, ekibe Kalite Konseyi tarafından atanır. Bu kişinin, ihtiyaç duyulan organizasyonel değişiklikleri gerçekleştirmek için benchmarking projesini uygulayacak bir üst yönetim elemanı olması tercih edilir. Çünkü organizasyonu tepeden görebilecek bir kişidir ve üst yönetimin projeye olan inancını temsil etmelidir. Benchmarking müşterisi aynı zamanda sürecin sahibi olacak, sürecin performansından, sürekli geliştirmesinden sorumlu olacaktır. Benchmarking müşterisi genellikle ekip üyesi olmamalıdır. Benchmarking müşterisinin görevleri şöyledir:
 - Organizasyona tepeden bakar ve yönetimin inancını temsil eder.
 - Benchmarking sürecinin sahibidir.
 - Benchmarking bulgularını Kalite Komitesine taşır.
 - Ekibin karşılaştığı tikanlıkları gidermeye çalışır.
 - Yasal konularda ekibe ilgili mercilerle görüşerek yardımcı olur.
 - Benchmarking ortaklarıyla hangi bilgilerin paylaşılacağına açıklık getirir.
2. Proje Yöneticisi: Proje yöneticisinin birincil sorumluluğu, ekibin bütünüyle proje hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamaktır. Bunun için proje çıktılarıyla kuruluşun vizyon ve hedeflerinin birbirini tamamlayacak unsurlar olduğunun tüm ekip üyelerine kavratmak onun görevidir. Her ekip üyesinin projeye açık

⁹¹ Hasan Bubik, Benchmarking ve Stratejik Kalite Planlaması, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y.Lisans Tezi, Mayıs 1997, ss.51-52

fikirlilikle ve eşit önerilerle katılımını cesaretlendirmesi için yönetim becerisi gelişmiş, tecrübeli bir yönetici olmalıdır. Diğer sorumlulukları ise şöyledir:

- Ekibin proje amacına odaklanmasını sağlamak,
 - Ekibin proje sonuna kadar motivasyonunu sağlamak,
 - Projeyi ana hatlarıyla ortaya koymak,
 - Bireysel görev ve sorumlulukları tesbit etmek,
 - Ekip içerisinde amaçlı tartışma ortamı hazırlamak ve her tür fikrin, önerinin ve tavsiyenin ortaya çıkmasını sağlamak,
 - Ekip üyeleri arasında oluşabilecek çatışmayı yönetmek,
 - Üst yönetim ve Kalite Konseyi arasındaki iletişimi sağlamak,
 - Ekip üyeleri arasındaki uzlaşmayı sağlamaktır.
3. Uzman: Ekibe benchmarking süreci içerisinde rehberlik eden kişidir. Proje yöneticisine süreç içerisinde kalması konusunda yardım eder ve süreç adımlarının birer birer takip edilmesini sağlar. Uzman olarak ekibi tanıyıp neler yapabileceğini sezdikçe süreci yönlendirir. Sorumlulukları şöyledir:
- Projenin her adımında ilgili adımların ana hedef ve amaçlarını gözden geçirmek.
 - Bir sonraki adıma geçme kararını vermek,
 - Veri toplama ve analiz etme aşamasında alternatif metotlar geliştirmek,
 - Veri toplama ve analiz metot veya araçlarını tespit etmek,
 - Çatışma yönetimi ve uzlaşma sağlama konularında proje yöneticisine yardım etmek,
 - Toplantıların zamanını yönetmektir.
4. Katip: Ekibin tüm çalışmalarının dökümantasyonundan sorumludur. Çalışma boyunca ortaya atılan fikirleri, önerileri ve kararları zapt ederek görsel destekli hale getirir. Ekibin çalışma boyunca kullanacağı formları hazırlar ve doldurduktan sonra dosyalar. Proje tamamlandığında Yapılan çalışmayı özetleyen sunuşu veya panoları düzenlemekte ana sorumlulukları arasındadır. Diğer görevleri ise şunlardır:

- Toplantılarda her ekip üyesinin fikirlerini toplayarak kaydeder,
 - Öneri ve kararları yorum yapmadan zapta alır,
 - Her toplantıda bir önceki toplantının özetini sunar,
 - Saha ziyaretleri sonrası bulguları kaydeder,
 - Muhabirlerle ziyaret raporlarının hazırlanması konusunda birlikte çalışır.
5. Muhabir: Benchmarking ortağıyla yapılan her türlü muhaberatı yürütür. Genellikle her bir ortak için ekip üyelerinden bir kişi değişmeli olarak bu görevi üstlenir. Mutabakat mektubu, teşekkür mektubu ve diğer başka istekler için yazılan mektupları kaleme alıp, her saha ziyareti sonrası ziyaret raporu hazırlamalıdır.
6. Veri Toplayıcılar ve Analistler: Benchmarking ekibinin çekirdeğini oluştururlar. Bunlar benchmarking planının gelişmesini, benchmarking ortaklarının belirlenmesini, temas kurulması ve görüşmeler yapılmasını, benchmarking verilerinin analizi, özetlenmesini ve benchmarking raporlarının hazırlanmasını sağlarlar. Projenin büyüklüğüne göre birden fazla kişi olabilirler.

Yukarıda verilen üye tanımları, standart bir benchmarking ekibinde üstlenilmesi gereken görevleri anlatmaktadır. Daha önce de değinildiği üzere üye sayısı projenin büyüklüğüne göre değişebilir. Bazı projelerde bir görevi birden fazla kişi yapabileceği gibi, bazı projelerde bir üye birkaç görevi üstlenebilmektedir.

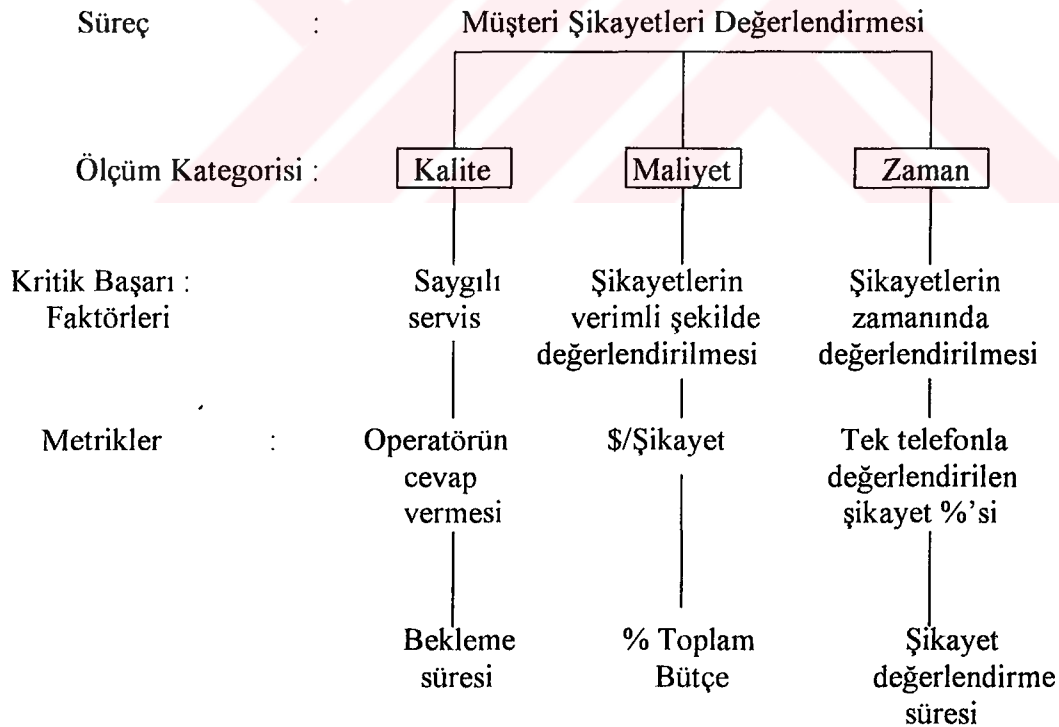
3.6.1.3 Seçilen Konunun Analizi ve Dökümantasyon

Öncelikle benchmarking yapılmak istenen istenilen sürecin, tanımlanmış olması gerekmektedir. Süreci tanımlarken müşterisini, tedarikçisini, performans ölçümlerini belirtmek gerekir. Bu aşamada yapılması gerekenleri şöyle sıralayabiliriz⁹²:

1. Sürecin müşterilerinin tanımlanması: Sürecin çıktısından doğrudan yararlananlar, iç ve dış müşteriler, her yönleriyle araştırılarak belirlenmelidir.

⁹² Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., ss. 23-24

2. Müşteri için çıktı üreten aktivitelerin analizi: Sürecin, başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki her aktivitenin tanımlanması demektir. Bunun için görsel ifade sağlanması bakımından, kimin ne uyguladığı ve ne kadar sürdüğünü belirten bir iş akış diyagramı kullanılabilir.
3. Performans ölçümlerinin tanımlanması: Bunlar sürecin başarısını gösteren aktivitelerdir. Tipik olarak üç kategoride gruplanabilir:
 - Kalite (hata oranı, şikayet adedi...vb.)
 - Maliyet (işçilik maliyeti, malzeme tedarik maliyeti...vb.)
 - Çevrim zamanı (üretim zamanı, tedarik zamanı, cevap verme zamanı...vb.)
4. Tedarikçilerin tanımlanması: Sürecin girdilerini sağlayan tedarikçilerin tüm yönleriyle tanımlanması gerekmektedir. Süreç iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmaları tedarikçilerden de aynı yönde çaba istemektedir. Tedarikçiler, genellikle sektörel akımlar ve en iyi performans konusunda değerli bilgi kaynaklarıdır. Aşağıda müşteri şikayetleri değerlendirme süreci için bir örnek verilmiştir.



Şekil 14: Bir müşteri şikayetleri derlemesi süreci

Kaynak: Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., ss. 23-24

3.6.1.4 Benchmarking Ortakları Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi

Seçilen benchmarking konusu için ortak olabilecek kuruluş sayısı oldukça fazla olacaktır. Bunların arasından bir seçim yapabilmek için takım tarafından seçme kriterleri belirlenir. Kriterler, temel finansal göstergeler (karlılık, satışlar, pazar payı...), büyüklük, ürün büyüklüğü ve karmaşıklığı, kalite yaklaşımları, benzer süreçler, coğrafi yakınlık gibi bir işletme hakkında ipuçları veren göstergeler olabilir. Ortak bulmak için yararlanılan bilgi kaynaklarını iki ana başlık altında toplayabiliriz⁹³.

1. Şirket içi bilgi kaynakları: Dışardan bilgi toplamaya başlamadan önce, şirket içinden verilerin biriktirilmesi çok önemlidir. Şirket içi performans ölçülerini belirlemek, başka bilgi kaynaklarının daha iyi anlaşılabilir, kullanılmasını sağlar. Pazar araştırmaları, satış, mühendislik, satın alma, Ar-Ge çalışanları, önceki benchmarking çalışmaları, müşteri memnuniyeti anketleri şirket içi bilgi kaynaklarıdır.
2. Şirket dışı bilgi kaynakları: Bu bilgi kaynakları çok önemlidir. Çünkü bu kaynaklar benchmarking ortağı hakkındaki bilgilerin % 80'ini sağlar. Dağıtım kanalları, tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler, kütüphaneler, konferanslar, seminerler, internet, kuruluşlar, dernekler, basın, benchmarking, danışmanlık kuruluşlarından alınan bilgiler şirket dışı bilgi kaynaklarıdır.

3.6.1.5 Proje Planının Hazırlanması

Hazırlık aşamasının son etabında ise benchmarking ekibi bir proje hazırlamalıdır. Bu plan proje içindeki bütün aktiviteleri, zamanlama, beklenen sonuçları ve hatta harcama bütçesini de içermektedir. Bu proje planı mutlak suretle Kalite Komitesi tarafından onaylanmalı ve ondan sonra ilgili bölümlere gönderilmelidir.

Bu projeden diğer bölümler iki şekilde etkileneceklerdir, ya benchmarking çalışmasını yürüten ekibin bir parçası olacaklar ve ekibe üye tahsis edecekler ya da bölümün iş akışı, benchmarking çalışmasının bulguları sonucunda değişikliğe

⁹³ Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.25

uğrayabilecektir. Hatta bu etkileşim işçileri, tedarikçileri ve dış müşterileri dahi etkileyebilir. Bu yüzden proje plan içerisinde bulguların nasıl duyurulacağı da dahil edilmelidir. Bu altplan ekibe çalışma boyunca kiminle, ne zaman ve hangi konularda bilgi alışverişi içinde bulunacağını da gösterecektir⁹⁴.

Hazırlık aşamasının son adımı olan ortak seçme kriterlerinin belirlenmesinden sonra ikinci adım “veri toplama ve analizi”dir.

3.6.2 Veri Toplama ve Analiz

3.6.2.1 Benchmarking Ortaklarının Belirlenmesi

Veri toplama ve analizi aşamasının ilk adımı benchmarking bilgisini toplamak için kullanılacak olan bilgi kaynaklarının belirlenmesi ile ilgilidir. Bu kaynaklar benchmarking çalışması yapılacak kuruluşların çalışanları, danışmanlar, analistler, hükümet kaynakları, iş ve ticaret literatürü, endüstri raporları ve bilgisayar veri tabanları olabilir. Bu aşama, incelenecek olan konuda en iyi uygulamalara sahip kuruluşların belirlenmesi sürecini de içerir.

Benchmarking kavramındaki ortaklık kavramı, geleneksel, rekabete dayalı analiz yöntemine göre veri toplamadan farklı bir yaklaşımdır. Çünkü geleneksel yöntemde rakipler düşman gibi görülmektedir., benchmarking’te ise ortaklık ve karşılıklı bilgi alışverişi esastır.

Burada üzerinde durulması gereken en önemli konu bilgidir. Kişilerden (çalışanlar, uzmanlar, kuruluşumuz, diğer kuruluşlar, hükümet, araştırma grupları, üniversiteler, ticari ve profesyonel kurumlar gibi) elde edilen bilgiler göz önüne alınmaktadır. Bu kaynakların tamamı potansiyel benchmarking ortaklarıdır.

Benchmarking kaynaklarının belirlenmesi: Bilgi çok çeşitli yollardan bize ulaşmaktadır fakat benchmark edilecek konuyla direkt ilgisi olan, geçerli ve güvenilir

⁹⁴ Bubik, a.g.e., s.59

bilgileri elde etmek benchmarking ekibinin görevidir. Benchmarking sürecine yeni başlayacaklar için önemli görevlerden biri geçerli ve güvenilir bilgi kaynakları bulmaktır. Bu tür kaynaklar lisanslı veya akredite olanlardır Üniversiteler, hükümet büroları, analistler, danışmanlar, iş ve ticaret ile ilgili gazete veya dergiler bu tür kaynaklara örnek olarak gösterilebilir. Deneyimsiz benchmarking ekip üyeleri genellikle ikinci el, kulaktan dolma bilgiler ve yayınlanmamış raporlar gibi düşük seviyede geçerliliği olan bilgilere güvenirler, fakat bunlarda kaçınmak gerekir. Sonuçta önemli olana iki konu vardır. Bunlardan birincisi geçerli ve güvenilir bilgi kaynaklarının belirlemek, ikincisi bu bilgilere ulaşabilmek ve tatmin edici cevaplar alabilmektir⁹⁵.

En iyi uygulamaların araştırılması: Çoğu benchmarking faaliyetinin amacı en iyiden öğrenmek olduğundan önce en iyi uygulamayı bulmak gerekir. ABD için iyi bir kaynak, faaliyet alanına göre en iyi uygulamaya sahip şirketleri araştıran ve listeleyen danışman kuruluşlardır. Bu kuruluşlar belirli bir ücret karşılığında detaylı bilgi sağlayabilmektedir. Çoğu kuruluşta uygulanmakta olan tipik yöntem, benchmarking ekip üyelerinin bir araya gelerek yapacakları beyin fırtınası sonucu en iyi uygulamaya sahip diğer kuruluşları belirlemek ve elde ettikleri listeyi basite indirgeyerek benchmarking ortaklarını seçmektir. Fakat unutulmaması gereken önemli nokta şudur; bu yolla seçilmiş olan kuruluşların gerçekten en iyi uygulamaya sahip olup olmadıkları benchmarking ekibi üyelerinin bilgi ve deneyimim ile sınırlıdır. Aşağıdaki piramit bir kuruluşun kendi benchmarking ve iyileşme amaçlarını nasıl tanımladığına bağlı olarak benchmarking ortaklarını belirlerken göz önüne alınması gereken yapıdır⁹⁶.

⁹⁵ Nemlioğlu, a.g.e., s.12

⁹⁶ Nemlioğlu, a.g.e., s.12



Şekil.15: Olası Benchmarking Ortakları

Kaynak: Nemlioğlu, a.g.e., s.13

Şekilden, şu anki uygulamalarımızın üzerinde olan bir kuruluşu seçerek basit bir iyileşme sağlayabilme imkanımızın, en iyi uygulamaya sahip veya sınıfında en iyi kategorisinde bulunan kuruluşlarla yapabilecek çalışmalara göre çok daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır.

Bazı kuruluşlar en iyi uygulamaya sahip diğer kuruluşlar hakkındaki bilgileri aldığında, o seviyeye ulaşmayı ilk anda mümkün görmüyorsa kendi benchmarking amaçlarını yenileyip piramidin bir alt basamağındaki kuruluşları ortak seçme yoluna gitmektedirler.

Benchmarking deneyimi olan kuruluşlar en iyi uygulamalara sahip kuruluşları belirlerken aşağıda sıralanmış olan altı önemli bilgi kaynağını değerlendirirler⁹⁷:

1. Özel ödüller (kuruluş hakkında bize fikir verir).
2. Medyanın ilgisi (gazete ve dergilerden kuruluşlar hakkında detaylı bilgiler edinilebilir).

⁹⁷ Nemlioğlu, a.g.e., s.13

3. Profesyonel kuruluşlara üyelik (bu kuruluşlardan) üyeleri hakkında bilgiler edinilebilir).
4. Ticari ve profesyonel kuruluşlar, tüketici kuruluşları, analistler, hükümet birimleri, özel enstitüler ya da üniversiteler tarafından yayınlanan özel raporlar.
5. Tanınmışlık ve uzmanların pozitif fikirleri
6. Danışmanlardan edinilecek bilgiler.

Benchmarking ekibinde yer alanlar başlangıçta genellikle rakip firmalarda çalışan kendi konumlarındaki kişilerle temas kurmaktan kaçınırlar. Bunun başlıca üç nedeni vardır⁹⁸:

1. Geleneksel, rakibin kötü olduğu düşüncesi,
2. Rakiple bir çeşit gizli anlaşmaya gidiliyor düşüncesi
3. Olayın yakışsız olarak değerlendirilmesi.

Fakat rakip kuruluşlarla temas kurulduğunda genellikle bu tür düşüncelerin yanlış olduğu ortaya çıkmaktadır.

Burada akla, diğer şirketlerde çalışanların neden bilgi toplama çabalarımıza katkıda bulunurlar sorusu gelebilir. Bunun nedenlerini şu şekilde sayabiliriz⁹⁹:

1. Aynı cemiyet içerisinde olma: Benchmarking süreci esnasında ilişki kurulacak kişiler genellikle aynı düzeyde ve benzer kariyere, iş deneyimine sahiptirler. Bu kişilerin aynı konferans ya da toplantılara katılmış olması, aynı profesyonel kuruluşlara üye olması gibi nedenler bilgi alışverişi sürecini kolaylaştırır.
2. Merak: Genellikle diğer kuruluşların neler yaptığı hakkında doğal bir merak duygusu hemen herkeste vardır. Aynı iş konusunda çalışan farklı kuruluşlar bilgi alışverişi yoluyla bu merak duygularını giderme olanağı bulurlar.
3. Yeni bir şey öğrenme fırsatı: Yeni bir şey öğrenme veya kişinin iş uygulamaları ile ilgili savunduğu şeyleri onaylatma fırsatı bilgi alışverişine katılım için iyi bir teşviktir. Bir IBM yetkilisi benchmarking'i iş eğitimi ile

⁹⁸ Nemlioğlu, a.g.e., s.14

⁹⁹ Nemlioğlu, a.g.e., s.14

aynı düzeyde gördüklerini her ikisinin de kişisel gelişme ve öğrenme için fırsat oluşturduğunu söylemiştir.

4. Karşılıklı olma: Benchmarking bilgisi toplama sürecinde, bilgi alınırken aynı zamanda verilmektedir de. Diğer kuruluş çalışanları genellikle, hazırlanacak olan benchmarking raporunun bir kopyası gibi önemli bazı bilgileri kazanacaklarını düşünerek ortaklığı kabul etmektedirler ya da bu ortaklıkların ileride benzer bir çalışmada kendilerine yarar sağlayacağını düşünürler. Bazı durumlarda ise herhangi bir beklenti yoktur.
5. Nezaket: Veri toplama çalışmalarında ilişki kurulan birçok kişi ise kişisel veya profesyonel nezaket kuralları çerçevesinde katkıda bulunurlar.

Benchmarking örgütleri: Genellikle aynı endüstri grubuna dahil bazı şirketler aralarında benchmarking örgütleri oluşturmaktadırlar. Benchmarking sürecinde başlayan örgüte dahil bir kuruluş için potansiyel benchmarking ortakları da otomatik olarak belirlenmiş olur. Bu tip bir örgüt örneği telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren AT&T, Bell Atlantic, NYNEX, MCI, GTE'nin de aralarında bulunduğu 18 şirketin kurduğu "Telekomünikasyon Benchmarking Konsorsiyumu" dur. Bu kuruluşlar kendi uzmanlık alanları yanında bakım, müşteri tatmini, yeni ürün geliştirme servis gibi konuları da içeren birçok alanda benchmarking faaliyetleri yürütmektedirler¹⁰⁰.

Benchmarking bilgisi için başlıca kaynaklar: Benchmarking bilgisi için en iyi, karşılaştırılabilir ve doğrudan verileri sağlayan benchmarking ortağı kuruluşlar ve bunların çalışanları yanında en iyi uygulamaya sahip kuruluşları belirlemek ve benchmarking araştırmamıza katkıda bulunmak için yararlanabileceğimiz başka kaynaklarda vardır. Aşağıda belirtilen kaynaklar benchmarking sürecine sahip kuruluşların benchmarking analizine başlarken kullanmayı yararlı gördükleridir ve yedi kategoriye ayrılmışlardır¹⁰¹:

1. Hükümet kaynakları (merkezi ve yerel kaynaklar),
2. Konunun uzmanları (danışmaları öğretimi üyeleri ve analistler),
3. Özel ilgi grupları (ticari ve profesyonel kuruluşlar veya örgütler),

¹⁰⁰ Nemlioğlu, a.g.e., s.14

¹⁰¹ Nemlioğlu, a.g.e., s.15

4. Medya (ticari ve profesyonel yayınlar, iş dünyasına ait genel yayınlar ve hükümet tarafından yayınlananlar),
5. Çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler kuruluşumuzu ve onunu proseslerini en iyi tanıyanlar),
6. Benchmarking ortakları (en iyi uygulamalar sahip kuruluşlardan katılımcılar),
7. Yabancı veri kaynakları (bankalar, çok uluslu şirket ofisleri, yabancı konsolosluklar, uluslar arası veri tabanları).

Benchmarking süreci en iyi uygulamalara sahip şirketlerden öğrenme konusunda mükemmel bir fırsat sağlar. Eğer bu kuruluşlara organize ve profesyonel anlamda yaklaşırsa çoğu kez benchmarking çalışmasına yardımcı olacaklardır.

3.6.2.2 Veri Toplanması

Bu aşamanın amacı, analiz için gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bu her zaman firmanın kendi içinden başlamalıdır. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi benchmarking konusuna odaklanması ve bu açıdan işletmenin iş akışına bakılması konusunda bilgi verir, ikincisi ne tür bilgilere ihtiyaç olduğunun belirlenmesi sağlanır. Böylece veri toplama sürecinin kalitesi artar, benchmarking ortakları ile ilişkiler daha belirgin şekilde kurulabilir.

Veri toplama işlemi en kritik aşamalardan birisidir. Bu yüzden çok özel metotlarla yapılmalıdır ve belli bir program takip edilmelidir. Bu adımlar ve metotları ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür¹⁰².

(Gerekli yerlerde tanım ve açıklamaları içeren anketlerin hazırlanması): Daha önce belirlenmiş olan benchmarking konusu, Bu aşamada rehber olmalıdır. Bu konuya göre öncelikle kısa açıklama ve tanımlarla çalışmaya başlanmalıdır. Bu açıklamalar ve kısa tanımlara sayesinde doğabilecek yanlış anlaşmalar engellenmiş analizin amacına yaklaşılmış olur. Hazırlanacak anketlerin yapısı toplanacak bilginin karmaşıklığı, projenin kapsamına göre değişecektir. Ancak bu anketlerin mümkün olduğunca basit

¹⁰² Burçak Erenmemişoğlu, Karşılaştırma, İTÜ End Müh.BASılmamış Y.Lisans Tezi, Şubat'97, s.39

tutulması, özellikle fazla bürokrasiden kaçınılması, hem doldurulması hem de değerlendirilmesi sırasında kolaylık getirecektir. Anketlerin hazırlanması sırasında organizasyondaki bilgili, yetenekli ve tecrübeli kişilerin yardımların almak, anketin güvenilirliğini ve geçerliliğini arttırmaktadır.

Görüşme konularının ve anketlerin genel sorularla başlayarak giderek detaya inmek gibi mantıksal bir sıra izlenmesi gereklidir. Bu anketlerde sorulabilecek beş ana tipte soru vardır.

1. Açık sorular,
2. Evet- Hayır soruları,
3. Çoktan seçmeli sorular,
4. Derece tanımlı sorular,
5. Kısa cevaplı sorular.

Benchmarking ortaklarından bilgi toplanması: Benchmarking çalışması sırasında beş tip bilgi toplama metodu kullanılır. Bu metotların birbirlerine göre üstün ve zayıf yönleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Benchmarking'te Veri Toplama Yöntemleri

Yöntem	Kuvvetli Yönler	Zayıf yönler
Telefon görüşmeleri	<ul style="list-style-type: none"> • Planlamak ve gerçekleştirmek kolaydır. • Çok sayıda kaynakla temas kurma olanağı sağlar. • Hemen her zaman gerçekleştirilebilir. • Nispeten ucuzdur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Görüşme amacına ulaşmadığında zaman kaybettirir. • Aranılan kişilerin sizi aramalarını sağlamak güçtür. • Yoğun çalışma ortamlarında görüşmede kesilmeler olabilir. • Kişiler telefonda uzun zaman harcama yanlısı değildir.
Kişisel görüşmeler/ Kuruluş ziyaretleri	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel ve profesyonel ilişkilerin daha kalıcı olmasını sağlar. • Zamanımızı daha faydalı kullanmamızı sağlar. • İyi bir bilgi alma yöntemidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pahalıdır. • Zaman alıcıdır. • Program yapma zorlukları olabilir.

Anketler	<ul style="list-style-type: none"> • Çok sayıda kişiden bilgi toplama imkanı vardır. • Yapıyı kurmak kolaydır. • Nispeten ucuzdur. • Bilgilerin analiz için transfer edilmesi kolaydır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlanabilecek bilgi kısıtlıdır. • Kişisel değildir. • Takip soruları sorma imkanı yoktur. • Bazı bilgilerin geçerliliği tartışılabilir. • Detaylı cevap alma şansı düşüktür. Sorulacak soruların kısa tutulması zorunluluğu vardır.
Yayınlr / Medya	<ul style="list-style-type: none"> • Toplanması/ ulaşılması kolaydır. • Kaynaklar çeşitlidir. • Veri kaynaklarından yardım almak mümkündür. • Temini ucuzdur. • Bilgiler herkese açıktır. • Pek çok endüstri çeşidi için bol miktarda bilgi sağlanabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bazı endüstrilerle ilgili incelenmesi gereken çok fazla bilgi vardır. • Kaynakların, istatistiklerin geçerliliğinin araştırılması gerekir. • Birçok belirsiz referans vardır. • Zaman alıcı olabilir. • Yabancı kaynakların tercüme edilmesi gerekir
Arşiv araştırmaları	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi toplamak kolaydır (iç yapı için) • Bilgi toplamak ucuzdur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bazı veriler gözden kaçabilir. • Verilerin organizasyonu zayıftır. • Zaman alıcı olabilir.

Kaynak: Nemlioğlu, a.g.e., s.16

şimdi ise bu metotları uygularken dikkate edilmesi gereken noktaları inceleyelim¹⁰³.

Telefon görüşmeleri: Telefon benchmarking elemanı için en değerli araçtır. Birkaç dakika içerisinde çeşitli kaynaklardan, sorulara cevaplar bulabilme özelliğine sahiptir.. Benchmarking çalışmaları amacıyla yapılan telefon görüşmelerinde dikkat edilmesi gerekenleri ise şöyle sayabiliriz:

- Önceden iyi hazırlanılmalı.

¹⁰³ Nemlioğlu, a.g.e., s. 17-18

- Temas kurulacak yerlerin öncelikli bir listesi hazırlanmalı.
- Telefon programı diğer ekip üyeleri ile birlikte koordine edilmeli (bir kaynağı sadece bir kişi arayacak şekilde)
- Belirli bir bireyle temas kurulmalı.
- Kim olduğumuz ve neden aradığımız açıklanmalı.
- Temas kurulan kişiden daha sağlıklı bilgi almak için durumumuzu açıklayıcı bilgi olarak (şu anda elde ettiğimiz) bilgiler verilmeli ve daha nelere ihtiyaç duyduğumuz anlatılmalı.
- Bilgi alışverişi sağlanmalı.
- Görüşmenin ne kadar zaman alacağı önceden bildirilmeli.
- Telefon görüşmelerinde yardımcı olanlara teşekkür notları yazılmalı.

Yararlı bilgi edinilen kişilerin dosyalarının tutulması iler ki benchmarking faaliyetlerinde ve benchmarking konusunda çevre edinilmesinde yardımcı olacaktır.

Kişisel Görüşmeler / Kuruluş Ziyaretleri: Benchmarking'in en ilginç ve yararlı veri toplama araçlarındadır. Benchmarking ortakları ile ilişkiler kurulurken yüz yüze görüşmenin yerini tutabilecek başka bir metot yoktur. Bu metot için dikkat edilmesi gereken unsurları ise şöyle sayabiliriz.

- Bütün randevulara yazılı olarak onay alınmalı.
- Görüşmelere iki kişi gitmeli.
- Görüşme için önceden bir soru listesi hazırlanmalı.
- Gelecekte gerçekleşebilecek görüşmeler için de anlaşma sağlanmalı.
- Teşekkür mesajı gönderilmeli.

Anketler: Anketlerde genellikle gönderilen bilgi formlarının doldurulması istenir ve çok miktarda birey veya kuruluştan bilgi toplama amacıyla kullanılır. Cevaplaması kolay bilgiler için iyi bir metottur fakat süreç bilgileri veya takip sorularına imkan vermez. Anketi kullanırken dikkat edilmesi gereken unsurlar ise şöyledir:

- Hazırlanacak form kısa tutulmalı.
- Postalama işleminden önce kişiler telefonla aranılarak haberdar edilmeli.
- Uzun cevap gerektirecek sorulardan kaçınılmalı.

- Üzerinde geri dönüş adresi bulunan, pullu bir zarf yollanmalı.
- Gönderen taraf kendini tanıtmalı ve nasıl bağlantı kurulabileceği belirtilmeli.
- Kolay veri transferi için form dizaynı yapılmalı.
- Cevapların alındığı katılımcıya bildirilmeli ve teşekkür edilmeli.

Yayımlar / Medya: Eğer benchmarking ekibi araştırılan konuda bilgi sağlamak için veri tabanlarını kullanabiliyorsa yayın ve medya kaynaklarının veri tabanlarını inceleyerek işe başlamak en iyi yoldur. Basın ve medyayı kullanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Aynı işi birden fazla kişi yapmamalı.
- Ulaşılması güç dokümanlar için zaman harcanmamalı.
- Basılı yayımlarla ve diğer medya ile ilgili kişilerin yardımlarında yararlanılmalıdır.
- Doküman dosyaları oluşturulmalıdır.
- Medya kaynaklarının isimleri listelenmelidir.

Arşiv Araştırması: Arşiv araştırmasının tipik kullanım alanı kuruluş içi benchmarking sürecidir. Trendlerin belirlenmesi veya iş dünyasındaki değişikliklerin etkilerinin incelenmesi, yeni teknoloji veya ürünlerin tanıtılması gibi konularda arşiv kayıtlarının gözden geçirilmesi işlemidir. Arşiv verilerini bilgi kaynağı olarak kullanırken dikkat edilmesi gereken noktalar ise şöyledir:

- Arşiv verileri diğer bilgi kaynakları ile birleştirilmeli.
- Bir arşiv dosyası oluşturulmalı.
- Arşiv bilgisi toplayan diğer ekip üyeleri ile aynı anda çalışmamaya dikkat edilmeli

Elde edilen verilerin derlenmesi: Veri toplam aşamasını son adımı ise ham verilerin toplanarak anlamlı bilgilere dönüştürülmesidir. Toplanan veriler hiyerarşik bir biçimde sınıflandırılmalıdır. Birinci kademe konunun başlığı gibi geniş bir alanı kapsamalı, ikinci kademe daha spesifik, üçüncü kademe ise ölçümler yer almalıdır.

Birden fazla ortaktan gelen bilgileri bir araya toplamak için bilgi matrisleri kullanılabilir. Bu matrisin satırları ortak olarak seçilen şirketleri ve benchmarking çalışmasını yapan şirketi, sütunlar ise spesifik konularda yapılan ölçümleri içerir. Ekip üyelerinin zaman içinde topladıkları bilgileri bu matrise kaydetmeleri bilgilerin kolaylıkla özetlenmesini ve tablo halinde ifadesini sağlar.¹⁰⁴

Analiz aşamasına geçmeden önce, bilgilerin doğruluğu ve eksikliği bir kez daha kontrol edilmelidir. Kaynaklardan elde edilen bilgiler ile veri toplama metotları sonrası derlenen bilgiler arasında çelişki ile veya tutarsızlık var ise kaynak bilgileri bir kez daha gözden geçirilmelidir. Ortak şirketle bir kez daha temasa geçilerek bilginin doğrulanması sağlanabilir. Eğer gözden geçirme çalışması vakit ve çaba olarak sonuçlara değmeyecekse bu veriler çalışmadan çıkarılmalıdır ve bu durumla birçok veride karşılaşıyorsa veri toplama stratejisi gözden geçirilmeli ve alternatif stratejilerle alternatif metotlar kullanılmalıdır.

3.6.2.3 Verilerin Analizi

Veri toplama adımında sonra gelen adımda toplanan bu bilgilerin analizi yapılır. Toplanıp derlenen veriler artık işlenebilecek duruma gelmiştir. Fakat yine de analiz aşamasına başlarken toplanan verilerin yeniden gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Edinilen bilgiler içerisinde eksik ya da yanlış olanlar bulunduğunu gösteren belirtiler varsa birtakım girişimlerde bulunmak gerekir. Yapılması gerekenler şöyledir¹⁰⁵:

- Öncelikle kaynaklarının doğruluğunun yeniden gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir. Sonra eğer kaynaklarımızdan kafa karıştırıcı bilgiler gelmeye devam ederse bunların giderilmesi için kaynakların sorumlularından yardım istenmelidir. Aynı zamanda daha doğru olabilecek kaynaklar da araştırılabilir. Üçüncü olarak eğer bazı verilerin yeniden gözden geçirilmesi bunun için gerekecek zaman değmiyorsa bu tip verilerin veri tabanından çıkartılması uygun olur. Eksik ya da yanlış bilgilerin fazla sık ortaya çıkması

¹⁰⁴ Özer, a.g.e., s. 75

¹⁰⁵ Nemlioğlu, a.g.e., s.19-20

durumunda veri toplama stratejisinin yeniden gözden geçirilmesi ve alternatif strateji ya da metotların düşünülmesidir.

- Paternler veya trendler belirlenmelidir. Bu, yapılacak olan analiz işlemi için en temel kurallardan biridir. Paternlerin veya trendlerin belirlenmesi genellikle veri matrisleri üzerinden yapılır. Örneğin, bir grup rakip firmanın yıllık raporlarından elde edilen satış verilerinin bir matris şeklinde düzenlenmesi ile trendler ortaya çıkartılabilir. (maliyet ve gelir verileri genellikle paternler veya trendlere göre analiz edilir).
- Eksiklerin belirlenmesi gerekir. Analizin tamamlanmasından sonra genellikle neyin elimizde var olduğu kadar neyin olmadığı da belirgin olarak ortaya çıkar. Bazı bilgilerin toplanması ve açıklanması zor olmaktaysa bu bilgiye ait toplanabilecek tüm parçalar elde edilmelidir. Bunların yanında iyi anlaşılmamış veya açıklama eksikliği olan veriler de kaynakların karşılıklı kontrol edilmesi suretiyle doğrulanmalı veya bunlara kısa açıklamalar getirilmelidir.
- Tutarsız bilgiler olup olmadığı kontrol edilmelidir. Bazı bilgilerin toplanan diğer bilgilerle karşılaştırıldığında bazı kuruluşlara uymadığı ortaya çıkabilir. Örneğin yönetici eğitimi konusunda benchmark edilen sekiz en iyi uygulama sahibi kuruluş yıllık ortalama 38 saat eğitim verildiğini ifade ederken dokuzuncu kuruluşun bunun ortalama 120 saat olduğunu söylemesi tutarsız bir bilgidir. Bu tip cevaplarla karşılaşıldığında yapabilecek üç şey vardır. Birincisi, bilgiyi rapor edildiği gibi doğru kabul etmek, ikincisi bilgiyi gerçekçi olmadığı gibi doru kabul etmek ve üçüncüsü bize tutarsız gelen bilgi üzerinde durup, ilgili kuruluşla temasa geçerek bilginin doğrulanmasını sağlamaktır. Açıkça görüldüğü gibi üçüncü seçenek en iyi yol olarak önerilir. Çoğu zaman bu tür tutarsız bilgilerin, sorulan soruların benchmarking ortakları tarafından yanlış anlaşılması sonucu ortaya çıktığı görülmüştür.
- Sonuçlar çıkartılmalıdır. Benchmarking analizinin son hedefi diğer kuruluşların ilgi duyulan faaliyetlerini daha iyi anlamak ve bu bilgiyi kendi kuruluşumuzun performansını arttırmak için kullanmaktır. Çoğu benchmarking analizinde bir grup kuruluştan toplanmış olan bilgiler gözden geçirilir. Burada en zor işlerden biri mantığa uygun karşılaştırmalar yapmak ve bu bilgilerden anlamlı sonuçlar çıkartabilmektir.

Veri değerlendirme prosesinde gerçeklerin toplanıp, güvenilmeyen, yanlış ve konu ile ilgisiz olanların atılması işlemi yapılır. Yararlı verileri bir araya getirip trendler veya işteki gelişmeleri ortaya çıkaran paternleri aramak gerekir. Daha sonra diğer kuruluşların faaliyetleri, stratejileri, planları ve sonuçları hakkında hükümler verilir. Analiz seviyeleri ve kuruluşların benchmarking faaliyetlerine göre varabilecekleri sonuçların çeşitleri birçok kategoride ele alınabilir¹⁰⁶:

1. Firmanın kendi iç proseslerinin dökümanite edilmesi: Benchmarking sürecinin en önemli sonuçlarından birisi dış benchmarking çalışmalarına önderlik eden yoğun iç analizlerdir. Yapılan iç proses analizleri ileri ki benchmarking çalışmalarında da işe yarayacaktır.
2. Kuvvetli ve zayıf yönlerin öğrenilmesi: Çoğu benchmarking araştırmasının temel sonuçlarından biri kuvvetli ve zayıf yönlerin ortaya çıkarılabilmesidir.
3. Performans farkını belirlemek: Benchmarking çalışmasının belki de en önemli sonucu performans farklılıklarının belirlenmesidir. İşletmenin ve seçilen ortağın incelenmesi sonucu ortaya çıkan performans farkının pek çok nedeni olabilir. Analizlerin sonucunda elde edilmesi umulan asıl sonuç bu farkın nasıl kapatılacağı ve daha sonra da işletme lehine bir farkın nasıl elde edileceğidir. Bu sonucu elde etmek için seçilen ortağın başarısının altında yatan uygulamalar, metot ve teknikler tespit edilecek ve bunlar işletmenin performansını yükseltecek şekilde uyarlanacaktır.

3.6.3 Uygulama

Bu noktada benchmarking takımının elinde bulunan veri, hedef koymak ve benchmarking yapılan konuda liderliği ele geçirmek için kullanılır. Yapılacak değişikliğin gerçekten çabaya bedel olup olmayacağı, düşünülmesi gereken önemli bir husustur. Bizi liderliğe taşıyacak değişikliğin ne olacağı, nasıl uygulanacağını, maliyeti ve ne kadar zaman alacağı cevap bulunması gereken kritik sorulardır. Bu sorulara verilecek cevaplar paralelinde yapılacak yararlı olacağına kanaat getirilirse aşağıdaki adımlar uygulanmaktadır.

¹⁰⁶ Akın Alıkcıoğlu, Kıyaslama, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y.Lisans Tezi, Haziran'97 s.61-62

3.6.3.1 Bulguların Yazılması

Benchmarking takımı kolay refere edilebilecek, grup dışı yönetici ve ilgili çalışanlar tarafından incelendiğinde anlaşılabilir bir doküman derlemelidir. Bulguların duyurulması aşamasında hazırlanacak dökümanda aşağıdaki temel bilgiler bulunabilir¹⁰⁷.

- Benchmarking proje planı ve gerçekleştirmeleri,
- Mevcut sürecin tanımlanması (şema, ekipman, personel, ortam, performans parametreleri),
- Benchmarking ortağının nasıl belirlendiği,
- Hangi bilgilerin nasıl toplandığı,
- Ortağı daha iyi yapan nedenler,
- Farkı gidermek için alınacak önlemler ve öneriler.

3.6.3.2 Bulguların Duyurulması

Benchmarking bulguları (fark, farkın nedenleri ve bu nedenleri ortadan kaldırmak için izlenecek olası yol) üst yönetim ile paylaşılmalıdır. Olumsuz sonuçların üst yönetim tarafından kolay kabul edilemez olması benchmarking takımının görevini bu noktada zorlaştırmaktadır. Bu zorluğa engel olacak önleyici çözümleri şu şekilde sayabiliriz¹⁰⁸:

- Üst yönetimin benchmarking çalışmasına aktif katılımı,
- Üst yönetimin benchmarking çalışması boyunca periyodik bilgilendirilmesidir.

Bulguların duyurulması gereken diğer kişiler benchmarking çalışmasından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen çalışanlar ve yöneticilerdir. Bu kesimin görüş ve önerilerini almak, ileride doğabilecek uygulama zorluklarına karşı bir önlem olarak düşünülmelidir.

¹⁰⁷ Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s. 35

¹⁰⁸ Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s. 35

3.6.3.3 Hedef Belirleme

Ortağın şu anki performansı dikkate alınarak hedef zamandaki performans tahmin edilir. Liderliğin ele geçirilmesi isteniyorsa hedeflenen zamanda ortağın tahmin edilen performansından daha iyi bir performans hedeflenmelidir. Hedefe kademeli bir gelişim ile ulaşılabileceği gibi, sıçrama tipi bir uygulama ile ulaşmak mümkündür. İlkinde kısa vadeli veya ara hedefler konulur.

Benchmarkingte hedef belirlenirken tek kıstas, ortağa geçerek yeni lider olmak olsa da, yine de aşağıdaki hedef belirleme kuralları unutulmamalıdır¹⁰⁹.

- Hedef ulaşılabilir olmalıdır. Hedefi gerçekleştirme olasılığının makul bir seviyede olmasına dikkat edilmelidir. (% 60 ve üstü).
- Hedef çalışanları sonuca yönlendirilmelidir.
- Hedef belirlemede uygulayıcıların da yer alması sağlanmalıdır.

3.6.3.4 Uygulama Takımının Oluşturulması

Uygulamayı gerçekleştirecek kişiler, benchmarking takımında yer alan üyelere daha farklı bir profile sahipse takım içerisinde uygulamacıların temsilcilerinin de bulundurulmasında yarar vardır. Ayrıca benchmarking takımlarında daha projenin en başından itibaren uygulamacılara da yer verilirse, ayrı bir uygulama ekibinin oluşturulmasına gerek kalmaz. Uygulama ekibinin üyeleri uygulama planında yer alacak konu başlıklarının devreye alınmasında sorumluluk üstlenirler¹¹⁰.

3.6.3.5 Uygulama Planının Hazırlanması

Benchmarking bulguları belirlenen hedef uygulama planlarının en önemli girdileridir. Uygulama planları liderliği ele geçirmek için konulan hedefe varmak amacıyla hangi eylemlerin, hangi sırada kim tarafından, hangi zaman diliminde

¹⁰⁹ Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.36

¹¹⁰ Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s. 36

uygulanması gerektiğini belirten yapısal önleme planlarıdır. Uygulamanın mali boyutu da bu noktada hesaplanmalıdır¹¹¹.

3.6.3.6 Uygulama

Bu aşamada uygulama planında yer alan değişim önerileri uygulamaya dönüştürülür. Planların yönetim tarafından kabulünden sonra uygulamaya geçilmelidir. Öncelikle süreç değişikliğinden etkilenen kişi veya gruplar bilgilendirilerek görüşleri alınmalıdır. Geniş çaplı süreç değişikliklerinde pilot uygulama gerçekleştirilir, sonuçlar değerlendirilir. Hedeflenen performans değerine ulaşıldığında, uygulama standartlaştırılır ve süreç değişikliğinden etkilenen çalışanlara uygulamalı açıklamalar ile duyurulur. Eğitimin ardından pilot uygulama yaygınlaştırılır¹¹².

3.6.4 Gözden Geçirme ve Geliştirme

3.6.4.1 İzlenen Gelişmelerin Değerlendirilmesi

Benchmarking çalışmasının etkinliğinin yönetim tarafından gözden geçirilmesi önemlidir. Yapılacak yönetim tarafından gözden geçirilme temel olarak iki nedene dayanmaktadır¹¹³:

1. Nedenlerden ilki Benchmarking çalışmasının kurallara uygun şekilde, süreç aşamalarının tamamı doğru şekilde uygulanarak yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesidir. Bu çalışma aynı zamanda, benchmarking uygulamalarının bundan sonra firma tarafından, sürekli uygulanacak bir süreç olarak algılanmasını, bir iyileştirme çalışması olarak firma kültürüne yerleşmesini sağlamayı da amaçlar. Kazanılan deneyime dayanarak, benchmarking sürecinin hatalı, problemlere yol açan ya da ihtiyaçları karşılamayan aşamalarının da geliştirilerek, sürecin daha kullanışlı şekilde iyileştirilmesi de gözden geçirmenin amaçları içindedir.

¹¹¹ Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s. 36

¹¹² Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.37

¹¹³ Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.41

2. İkinci neden ise henüz tamamlanmamış benchmarking çalışmasının sonucu olan bulguların tam olarak ve hedeflendiği şekilde uygulanıp uygulanmadığının görülmesidir. Benchmarking çalışmasının bir süreç olarak değerlendirilmesi için aşağıdaki gibi bir benchmarking çalışması kontrol listesi oluşturulabilir. Yönetim bu listede yer alan sorulara cevap arayarak bir değerlendirme yapabilir. Bu değerlendirme sırasında benchmarking çalışmasının tüm aşamaları gözden geçirilmelidir.

Benchmarking çalışmasının sonucu olan bulguların etkili şekilde uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesi, benchmarking çalışmasının gerçekten ne ölçüde işe yaradığının irdelenmesi anlamındadır. Çalışma sırasında, firmanın bütünü ile, ya da tespit edilmiş göstergeler doğrultusunda gerçekten ne ölçüde gelişme sağlandığının izlenmesi gerekir. Bu, göstergelerde hedeflenen iyileşme oranlarına, hedeflenen sürelerde ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi, etkinliğin değerlendirilmesi şeklinde de özetlenebilir. Gözden geçirme ve değerlendirme, söz konusu hedeflenen sonuçların hangi alanlarda ve ne süre içinde görülebileceğinin tespit edilmesi sonucunda etkinlik takibi şeklinde yapılabilir. Bu amaçla de beklenen iyileşme hedeflerini ve değerlendirmenin yapıldığı andaki gelişme miktarını gösteren bir özet tablosu, hızlı karşılaştırma ve izleme aracı olarak kullanılabilir.

Tablo 5: Benchmarking Çalışması Kontrol Listesi

Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Sürecimiz nedir? • Sürecimiz nasıl çalışıyor? • Sürecimizi nasıl ölçebiliriz? • Sürecin bugünkü performansı ne? • Müşteriler kim? • Müşterilere hangi ürün ve hizmetler sunuluyor? • Müşterilerin bu ürün ve hizmetlerden beklentisi ne? • Bu beklentiyi nasıl elde ederiz? • Diğer işletmelerle karşılaştırınca performansımız ne durumda?
Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> • Hangi işletmeler bu süreçte daha iyi? • Hangi işletme bu süreçte en iyi? • Bu işletmeden neler öğrenebiliriz? • Çalışmayı kabul ettirmek için bu işletmeden kiminle görüşmeliyiz?
İnceleme	<ul style="list-style-type: none"> • Süreçleri nelerdir? • Süreç performansları ne? • Süreç performanslarını nasıl ölçüyorlar? • Bu süreci kendimize nasıl uygulayabiliriz?

Analiz	<ul style="list-style-type: none"> • Performans farkı ne? • Performans farkının büyüklüğü ne? • Hangi özellikler Performanslarını üstün kılıyor? • Kendi süreçlerimizde neleri değiştireceğiz?
Uyarlama	<ul style="list-style-type: none"> • Onların süreçlerinde hangi noktalar bizi geliştirir? • Performans ölçümlerimizi ya da amaçlarımızı değiştirecek miyiz? • Onların süreçlerindeki hangi noktaları kendimize uyarlarken değiştireceğiz?
Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Bu benchmarking çalışması boyunca neler öğrendik? • Bu değişimleri kendi süreçlerimize nasıl uyarlayacağız?

Kaynak: Özer, a.g.e., s. 78

3.6.4.2 Yeni Benchmarking Fırsatlarının Belirlenmesi

Benchmarking herşeyden önce sürekliliğin sağlanmasını gerektiren bir süreçtir. Benchmarking yapılmış bir alanda bile aynı işlemin tekrarlanması gereklidir. Hızla değişen bir dünyada yaşadığımızı unutmamak gerektiği gibi, firmamızda bazı koşulların değişmesi de söz konusu olabilir. “Yeniden kalibrasyon yapmak” olarak da isimlendirilen bu aşama kısaca, gelişmeler, değişiklikler ve yeni gereksinmelere cevap vermek için gereklidir. Ne kadar sıklıkta yapılması gerektiğini standart bir koşula bağlamak mümkün değildir. Genel olarak kabul edilmiş kurallar ise şöyledir¹¹⁴:

- Hızla değişen teknolojilerin kullanıldığı alanlarda altı ay,
- Üretimle ilgili konularda her yıl,
- Diğer alanlarda bir ila üç yıl

gibi aralıklarla yeniden benchmarking yapılması gerektiği şeklindedir.

Benchmarking sıklığını veya gereğini aşağıdaki faktörler belirler:

- Ulaşılan veya ulaşılamayan sonuçlar,
- Müşteri menuniyeti düzeyleri ve şikayetleri,
- Yeni uygulamaların firma içinde kabullenilme düzeyi,
- Performans farkı miktarlarında değişme,
- İş önceliklerinde değişme,
- Firmanın misyon, hedefler ve objektiflerinde değişme,
- İş dünyasına sunulan yaratıcı uygulamalar.

¹¹⁴Kalder Benchmarking Uzamanlık Grubu, a.g.e., s.42

Yeniden benchmarking için de planlama gereklidir. Yeniden gözden geçirme üç türlü yapılabilir:

- Farkın kapatılması,
- Tüm sonuçların yeniden gözden geçirilmesi,
- Yeni bir benchmarking çalışmasının başlatılması.

Benchmarking yapıldıktan sonra yaklaşık altı ay sonra bir gözden geçirme gereklidir. Bu sırada sorulacak bir dizi sorunun cevabı firmada yeniden bir kalibrasyona gerekli olup olmadığını belirleyecektir. Bunun sistematik olarak yapılabilmesi için basit kontrol listeleri geliştirilerek kullanılabilir¹¹⁵.



¹¹⁵ Kalder Benchmarking Uzamanlık Grubu, a.g.e., s.43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BENCHMARKING UYGULAMASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY VE NETAŞ'TA BENCHMARKING UYGULAMASI

Bu bölümde öncelikle Türkiye’de benchmarking çalışması yapmak isteyen birçok işletmede eğitim amaçlı kullanılan bir örnek olay incelenmiştir. Bu örnekte, benchmarking satış etkinliğinin artırılması amacıyla yapılmıştır. Bu örnekte benchmarking çalışmasını yapmış olan işletme bilgi paylaşımı kuralları gereği ismen belirtilmemiştir. Bu örnekten sonra, bugüne kadar üç kere Toplam Kalite Yönetimi Avrupa Başarı ödülü almış olan ve Benchmarking uygulamaları konusunda Türkiye’de öncü işletmeler arasında yer alan Netaş’ın benchmarking’i uygulama şekli incelenmeye çalışılmıştır.

4.1 Bir İşletmenin Satış Etkinliğinde Benchmarking*

4.1.1 Satış Gücü Etkinliğini Kıyaslama

Bu örneğin seçilmesinin tek nedeni tam bir başarı timsali olması değildir. Seçimin temelindeki ana faktör, satış kavramının tüm üretim ve hizmet sektörleri için önemli olmasıdır. Dahası bu çalışma, firmanın ele aldığı ilk benchmarking projesi olma özelliğini de taşımaktadır. Anlatılanlar projenin basamak basamak aktarımıdır.

4.1.2 Başlangıçtaki Durum

1989’da, kıyaslanan firma, teknik endüstri ürünleri tedarikçisiydi. %15’lik yıllık büyüme hızıyla karlı denebilecek bir pozisyondaydı. Fakat yönetimin istediği daha

* Bu örnek olay Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Eğitim Biriminde kullanılmaktadır.

üstün bir performanstı. BMC (Benchmarking yapan şirket) ortalama olarak kendi sahasındaki diğer firmalarla başabaş gidiyordu. Büyüme hızı endüstri ortalamasının biraz üstü olmakla beraber, karlılığı ortalamanın biraz altında kalıyordu. Bununla beraber kendisinden çok daha fazla pazar payına sahip firmalar mevcuttu. Yönetim kurulu, iyileştirmelerin sağlanması için nelerin gerekli olduğu üzerine sayısız tartışmalar gündeme getirdi. İlk adımın hangi noktadan atılması gerektiği konusunda anlaşmazlıklar başgösterdi. Öncelik AR-GE, pazarlama, satış, üretim etkinliği, kalite ya da müşteri hizmetine mi verilmeliydi? Sonuçta, BMC benchmarking metodunu kullanarak pilot bölge seçmeye ve bu alanda çalışıp, iyileşmeye karar verdi.

4.1.3 Hangi Alanların Kıyaslanacağıının Belirlenmesi

BMC, firma dışından bir benchmarking danışmanı ile beraber, yöneticiler ve diğer danışmanlardan oluşan bir grup kurdu. Bu grup, metodun uygulanabilmesi ve değişikliklerin sağlanabilmesi için üstten gerekli olan desteğin verilmesinde rol oynayacaktı. Bu gruptaki elemanlar aynı zamanda tüm benchmarking programının yöneticisi konumunda idiler. Bu program dahilinde olan bazı aktiviteler; gözlemleme, bütçeleme, eleman alımı ve yerleşimiydi. Dahası, onlar benchmarking'in müşterisiydiler ve proje takımlarını eğitmek, çalışmaların akışı esnasında analitik desteği sağlamak da onların görevleri arasındaydı. Son olarak, programa başlamak için belirlenen fonksiyon ve proseslerin kararı da yine bu takıma aitti. Onlar biliyorlardı ki, seçimleri sonucunda odaklanacakları nokta önem taşıyordu. Çünkü benchmarking için ayrılan bütçe oldukça sınırlıydı. Gelecekteki benchmarking projelerine ayrılacak kaynakların da belirleyicisi olacağıının bilincindeydiler. Bütün bunları gözönünde tutarak, tartışarak ve analiz ederek, hangi fonksiyonların en iyi benchmarking hedeflerini oluşturacağını belirlemeye çalıştılar. Hemen hemen bütün ana fonksiyonlar iyileştirmeye açık olduğu için aday sayısı oldukça genişti. Bu nedenle öncelikle bir kriter belirlenmesine karar verildi. Kriterin temelinde pazarda başarıya götürecekt anahtar konumundaki fonksiyonlar vardı. Bu şekilde, performanstaki küçük iyileştirmeler bile, işin genelinde belirli bir etkiye dönüşebilirdi.

BMC'nin içinde bulunduğu endüstrinin portresi şu özelliklerle çizilebilir. Yüksek kar, ihtisas konusu ürünler, satışın ve karlılığın büyük bir çoğunluğunu oluşturan küçük sayıdaki ürünler.

BMC'nin ilk farkettiği şey, üretim etkinliğinin iyileştirmeye ihtiyacı olduğu idi. Fakat dikkat edilmesi gereken başka bir nokta; üretimin iyileşmesi aynı zamanda zaten yüksek olan brüt karı daha da yükseltecekti. Bu tabii ki BMC'nin isteyebileceği bir sonuçtu. Fakat satış etkinliğindeki iyileştirme daha ısrarla istenen bir sonuçtu. Bu mantık çerçevesinde, benchmarking çalışmasına başlangıç olarak satış etkinliği seçildi. BMC'nin ürünleri yüksek karlılık özelliğini taşıdığından, satışlarda yaratılacak her bir artış toplam karlılık açısından büyük değer taşıyordu.

4.1.4 Performans Ölçümlerinin Değerlendirilmesi

Satış etkinliğinin başlangıç noktası olarak seçilmesi ile beraber, satış temsilcilerinden, satınalma müdürlerinden, satınalma destek elemanlarından ve pazarlama personelinden oluşan bir proje takımı oluşturuldu. Takım aynı zamanda şirket dışı danışmanlık kaynaklarıyla ve benchmarking uzmanlarıyla da iletişim içinde olacaktı. Takım yoğun bir benchmarking eğitiminin ardından performans kavramının hangi boyutu üzerinde yoğunlaşılacağını belirledi.

Verilen ilk karar, direk satışlara bakmak oldu. BMC'nin distribütörler aracılığı ile satışlarının yüksek olduğu biliniyordu. BMC'nin eksik olan yanı, direk satışlarının yüzde olarak oranının rakiplerinden oldukça düşük olmasıydı. Direk satışlar dahilinde, takım kıyaslamak için belli bir ölçü listesi oluşturulmalıydı. İlk adım BMC'nin satış prosesini kağıda dökmektir. Basitleştirilmiş şekliyle bu proses aşağıdaki aktiviteleri içermektedir:

- Amaçları belirleme
- İlk bağlantı
- İlgi uyandırma,yaratma
- Takip etme, takipte tutma

- İlk satış
- Hizmet sunma
- Satışların devamı

BMC daha sonra her basamaktaki, performansı etkileyen itici güçleri belirledi. Örneğin ilgi yaratma aşaması için, itici güçler arasında ilk bağlantı sayısı, satış temsilcisinin becerisi, bağlantıların sıklığı, pazarlama çalışmalarının etkinliği sayılabilir. Bu yöntemle, BMC daha detaylı bir şekilde araştırılabilecek bir ölçümler listesi elde etmiş oldu. Son liste 3 ana kategoriden oluşuyordu. Bunlar maliyet ölçümleri, etkinlik ölçümleri ve performansa katkıda bulunan özellikler ve etkinlikler, başka bir deyişle, “nedenler ve nasıllar”

Bir aylık sürecin sonucunda ortaya çıkardıkları liste şunlardan oluşmaktaydı:

MALİYET

- Satış temsilcisinin maliyeti/gelirlerin yüzdesi olarak
- Toplam satışların maliyeti
- Satış ve pazarlama maliyeti
- Satış temsilcisi başına düşen toplam harcama

ETKİNLİK

- Satış temsilcisi başına düşen direk satışlar
- Harcanan her bir dolar başına düşen satış gelirleri
- Günlük kişi başına düşen aramalar
- Beklenenleri müşteriye dönüştürme oranı
- Satış gücüyle sağlanan müşteri tatmini
- Direk ve distribütör aracılığı ile yapılan satışlar arasındaki çelişki

NEDENLER VE NASILLAR

- Satış temsilcisi ve teknik servis elemanının deneyimi ve geçmişi
- Satış eğitimlerinin miktarı
- Satış temsilcisi devri
- Zaman paylaşımı

- Bir aramanın doğası
- Her bir temsilcinin edindiği satış desteği miktarı ve çeşidi
- Diğer fonksiyonların desteği ve onlarla olan ilişkiler
- Ödemeler ve teşvikler

Bunlara ek olarak, bulguların başlangıcındaki varsayımlarla sınırlı kalmaması açısından, takım aynı zamanda ileri “ herşeyi kavra” yı kategoriye dahil etti. Bunlar;

En iyinin kullanıldığı ölçümler

En iyinin önemli diye düşünüp dikkate aldığı uygulamalar .

4.1.5 Grubundaki En İyi Firmaları Belirlemek

İşlevsel alanları belirledikten ve anahtar değişkenleri bulduktan sonra, BMC kendi dalında en iyi olan firmaları aramaya koyuldu. İlk kararları listeye alacakları firmalar grubunu belirlemek oldu. BMC, müşterileri ile neyin iyi gittiğini anlamak için, rakiplerle yapılan kıyaslamaların maksada uygunluğundan emin olmak istedi. Rakip firmaların uygulamaları hakkında fikir edinirken, şu özelliklerde 6 firmayla ilgilendiler.

- 4 rakip
- BMC'nin müşterilerine farklı ürün satan rekabet dışı bir firma
- Başka bir endüstriden rakip olmayan bir firma

Daha sonra BMC dalında en iyi firmaları seçmeye koyuldu. Pek tabi ki her firma için ölçüm kriterlerini ve uygulamaları hakkında bilgi toplamak ve aralarından en iyi 6'sını seçmek çok masraflı ve zaman alıcı olacaktı. Bunun yerine bechmarking ekibi basit ve bulunması kolay kriterleri seçti. Rakipleri ölçmek için belirledikleri ölçüm kriterleri kolayca elde edilebilen bilgilerdi ki bunlar; pazar payı, karlılık, büyüme, tanınırlıktı. Benchmarking ekibi ayrıca müşterilerin hoşnutluk derecesi ve satış ekibini becerileri üstüne küçük çaplı müşteri teftişi yaptı. Rekabet dışı firmayı seçerken, müşteri teftişinden çıkacak listeye büyük önem verdiler ve rakiplerini notlarken

kullandıkları ölçüm birimlerini bu firma üzerinde de uygulayarak, gerçek performansını ve bilinir özelliklerinin uygunluğunu tespit ettiler.

Kendi dalında en iyi ünvanını hak etmiş “satış teşkilatı”nı belirlerken başka bir tedarik kullandılar. Satış gücünün tesirliğine piyasada adı geçen firmaları bulmak için büyük çaplı araştırmalar yapıldı. Ek olarak, danışmanların kendi veri tabanlarına göz atarak geçmiş satış araştırmalarını tetkik etmelerini ve en iyi performansı sergileyenleri ortaya çıkarmaları istendi. Bu endüstri dışı şirket aynı zamanda kıyaslanılabilirlik testini de geçmeliydi. Toplanan bilgiler, yapılan gözlemler BMC’ye yardımcı ve yapıcı olabilecekler miydi?

Benchmarking çalışmasında, seçilmiş firmalar bazı sürprizlerle karşılaştılar. Rakip firmalardan üçü tahmin edildiği üzere en büyük, en karlı şirketler olmasına rağmen dördüncüsü gözden kaçan bir rakip firmaydı. BMC bu firmanın (CD) satış gücünün müşteriler arasında büyük şöhreti olduğunu ve endüstrinin geri kalanına oranla daha hızlı büyüdüğünü buldu. Rekabet dışı firma NCS, kendi alanında en iyi endüstri dışı firma NCO olarak belirlendi. Bu firma BMC gibi satış sürecini teknik açıdan şiddetle vurguladıkları endüstriyel ürünler satıyorlardı. Bu da BMC ve bu firma açısından çok uygundu.

4.1.6 BMC’nin Performans ve Uygulamalarını Kendi Dalında En İyi Firmalarla Karşılaştırmak

Nihayet BMC bilgi toplamak ve kıyaslamada bulunmak için hazırды. İlk önce şirket için veri toplamak şarttı; bu sayede kıyas için değil fakat ölçümlerin tanımları üzerindeki ikilikleri ortaya çıkarmak için gerekiyordu. Ekibin parçası olan satış teşkilatı ve üst düzey yönetimin projeye verdiği destek sayesinde şirket içi veri elde edinimi oldukça kolay başarıldı; ama yeni araştırma gerekiyordu. Mesela, BMC satış elemanlarını vakitlerini nasıl harcadıklarını takip edemediğinden ön bilgi elde etmek için bütün elemanlarını tetkik etti. Grubunda en iyiler hakkında bilgi toplamak iki ayrı yaklaşımı gerektirdi. Rakipler için, yıllık raporlar gibi yayımlanmış kaynaklardan toparlanan bilgi bir alt küme bilgiyi oluşturuyordu. Bununla birlikte bilginin büyük kısmını görüşmeler

yoluyla toparlamak danışmanlara düşüyordu; üçüncü ve rakip parti olarak BMC'nin elde etmekte zorlanacağı bilgileri bunlar. Rakip olmayanlarla direk iletişim hattı kuruldu. Telefon konuşmaları, yerinde ziyaretler yapıldı; geniş çaplı girişimler BMC'yi bu şirketlerin kritik satış uygulamaları, felsefeleri ve aktiviteleri hakkında oldukça aydınlattı. Danışmanlar benzer detaylı bilgileri rakip firmalar için topladılar. Şunu kavramak çok önemlidir: İlk önce anahtar kriteri tanımlamak yapılan araştırmaya odaklanmayı sağlar, böylece zamandan tasarruf edilir. Başka türlü doğabilecek karmaşıklık önlenmiş olur.

Bilgi topladıkça kıyaslamalar yapıldı. İlk kıyaslama maliyet ve tesirlik ölçümleri üzerine oldu. Bu sayısal değerlerin BMC'nin dünya çapında satış teşkilatı olabilmesi için ne şekilde, nasıl iyileşme yapmasının anlamasında yardımcı oldu. Ayrıca bu ölçümler değişik boyutlar çerçevesinde hangi firmaların diğerlerine göre daha iyi olduğunu ortaya koydu.

4.1.7 Performansın İyileşiminde Değişik Yolların Analizi

Herhangi bir benchmarking projesinde en önemli basamaklardan birisi “ne kadar iyileşmekten” “nasıl iyileşmeye” yapılan sıçramaydı. Bunun için anahtar, ölçümler ve “nasıl ve niçinler” arasındaki bağlantıydı. Bu durumda ölçümler hangi şirketleri belirli alanlarda en iyi uygulamaları olduğunu ortaya koydu. Buna bir örnek satış gücü üretkenliğiyle satış elemanlarına performansa bağlı olarak verilen prim oranı arasındaki çok açık korelasyondur. Diğer şirketlerin BMC'den farklı uygulamaları da vardı buna örnek olarak diğerlerinin BMC'de daha fazla reklama para harcadıklarını söyleyebiliriz. Verilerin dikkatli analizi sonucu BMC ihtiyacı olan hipotezleri formüle edebildi. Daha sonra bu hipotezleri test ve tasdik etmek için ek veriler toplandı. Bu araştırma en iyi uygulamaların nasıl işlerlik kazanacağını BMC'nin idaresince anlaşılmasına yaradı. Örneğin nerede ve nasıl reklama para harcamalı, satış eğitimi içerik olarak ne kapsamlı ve bunu kim yönetmeli. Birkaç tekrar sonucu açık bir tablo ortaya çıktı. Bu da BMC'nin stratejisinin geliştirmesine yardımcı oldu.

4.1.8 En İyilere Yetişmek ve Onları Geçmek İçin Belirlenen Programlar

Sayfalarca notu gözden geçirmek ve bilgi noksanlıklarını ekstra araştırmalarla kapatmak, doğruluk veriler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve sürekli olarak hipotezleri geliştirerek test etmek bir strateji hazırlamakta çok gerekli idi.

Rakipleri tetkik etmek, BMC'nin müşterilerinde neyin daha etkili olduğunu anlamasına, harcamalarda hedefler belirlemesine, özel satış ve pazarlama taktikleri öğrenmesine ve varolan zincir çatışmasını üstesinden gelmesine olanak sağladı. Diğer taraftan kendi alanında endüstri lideri oluşu, en iyileri gözlemlemesi, satış gücünün daha üst düzeylerde yapılanma ve destekleme şekli, diğer eğitim ve teşvik gibi konularda fikir verdi.

BMC'nin geliştirdiği stratejik hareket planı şu anahtar öğeleri taşıyordu:

- Eleman bulma : Yüksek dereceli teknik servis elemanlarını üçe katlamak
- Eğitim : Yeni elemanlar için eğitim günlerini %50, mevcut olan eğitim süresini de %100 arttırmak. Satış teknikleri üzerinde daha fazla yoğunlaşmak.
- Ücret : Performansın ücretin %40'ı ile %50'sini oluşturacak şekilde teşvik planını değiştirmek. Performansın bu ileri hedeflerinde ortalama ücret, %20'lik artış gösterecekti.
- Personel Oluşumu : Her bir satış elemanı bazında toplam satış destek personelini %60 arttırmak.
- Reklam : Derece derece reklam giderlerini gelirlerin %25'i seviyesine getirmek ve reklamları önemli teknik bilgiden, ürün bilinçlenmesine kaydırmak.
- Pazarlama : Olan ve olacak potansiyel müşteri üzerindeki veri tabanını arttırmak ve geliştirmek, pazarlama kanallarını değiştirmek.
- Müşteri İlişkileri : Müşteri ile olan diyalogun ürün satmaktan çok karşılıklı ilişki geliştirmek yönünde değiştirmek. Bu satış eğitimi ile sağlanır.

Programın parçası olarak BMC bu hedef çalışmalarına bazı kontrol mekanizmaları da eklemektedir. Bu kontroller sayesinde yapılan çalışmaların sadece satış departmanının masrafını arttırmaktan ibaret olamayacağına emin olmaktadır. Örneğin; satış destek grubunu sayıca arttırmak, satış mümessillerinin müşteri ile daha fazla zaman geçirip masa başı işten uzaklaşmasını sağlamak içinse ve bunun sonucunda müşteri ile geçirilen zamanda bir artış yoksa, destek grubundaki artış yeniden gözden geçirilmelidir.

BMC performans hedeflerini de belirtmiştir. En önemlileri;

- Eleman başına geliri %50 arttırmak,
- Pazar payını %8'den %11'e çıkarmak,
- Eleman başına günlük satış aramaları adedini ikiye katlamak,
- "Diyalog oranını" % 40 arttırmak,
- Müşteri memnuniyetini % 30 arttırmak.

Bütün bu hedefler üç yıl içinde başarılmak zorundaydı. Bu hedefler ekip tarafından stratejik hareket planı kadar önemli görülüyordu.

4.1.9 Planı Uygulamak ve Sonuçlarını Gözlemlemek

Eldeki bu stratejik hareket planı ile yapılması gereken, onayları almak ve öngörülen değişiklikleri uygulamaya sokmaktı.

Ekip tavsiye edilenler yerine getirdiğinde performans hedeflerine ulaşılacağından son derece emindi. Ayrıca ekip son raporunu hazırlamadan, yönetim ve diğer kişilerden çok az tepki ile karşılaşacağını biliyordu. Çünkü ekip yöneticilerle düzeyli ve sürekli olarak iletişim halinde idi. Bu sayede yönetimin fikir ve eleştirilerini planlarına dahil edebildi. Bütün basamaklar üzerinde önceden anlaşıldığı için ekibin bütün planı birkaç küçük değişiklik ile yürürlüğe kondu.

Üç yıldan daha fazla bir süre geçtiğinden benchmarking sonuçlarını şimdi inceleyebiliyoruz. Bazı basamaklar beklenenden daha başarılı oldu, diğerleri ise daha az. Örneğin, satış destek grubu planlanılandan daha fazla arttırılmasına rağmen, teknik servis elemanları daha az işe alındı. Çünkü BMC diğer eleman alma gereksinimlerini göz önüne almadan hedeflerini ulaşamayacağını görüyordu. BMC'nin diğer kısımlarını iyileştiren başka benchmarking projeleri uygulandı. Durumların köklü bir biçimde değişmediğine ve hedeflerin değişmesine gerek olmadığına emin olmak için satış etkisi araştırması güncelleştirildi.

Genel olarak proje hemen hemen her alanda son derece başarılı oldu. Bütün büyük performans hedeflerine ya hemen hemen ulaşıldı ya da hedefler aşıldı. Biraz önce bahsedilen performans hedeflerinde ulaşılan oranlar şöyledir:

- Eleman başına gelir % 58 arttı.
- Pazar payı %12.2'ye ulaştı.
- Eleman başına günlük satış aramaları adedi %87 arttı.
- Diyalog oranı %38 arttı.
- Müşteri memnuniyeti %40 arttı.

Yönetim projenin şirkete katkısını yıllık 20 milyon doların üzerinde tahmin ediyor. Ayrıca proje benchmarking'in BMC'de geçerliliğini göstererek şirketin diğer alanlardaki faaliyetlerinde iyileşmelere yardımcı oldu.

4.2 Netaş'ta Benchmarking*

Netaş, Türkiye'nin iletişim gereksinimini yerli üretimle karşılamak amacıyla 1967'de PTT (Türk Telekom) ve Kanada'nın Northern Telecom Limited (NORTEL) ortaklığıyla kurulmuştur. Müşterilerine toplam iletişim çözümleri sunmayı amaç edinen Netaş'ın ürünleri arasında şehirler ve kırsal alanlar için telefon santralleri, çoğul ortam ve telsiz iletişim çözümleri, transmisyon ve güç sistemleri, paket anahtarlamalı veri iletişim şebekeleri, sayısal özel haberleşme sistemleri, şef sekreter sistemleri ve GSM de dahil telefon makinaları bulunmaktadır. Türkiye'nin iletişim ağının modernizasyonunda önemli bir görev üstlenen Netaş, kuruluşundan bugüne Türk Telekom'un hizmetine yaklaşık 10 milyon hatlık santral teçhizatı, transmisyon ve veri iletişim sistemleri vermiş, bunun yanı sıra 1 milyonu aşkın özel telefon hattını da 35.000 müşterisinin hizmetine sunmuştur. Netaş, kendi geliştirdiği ürün ve hizmetlerin yanı sıra teknolojisini Nortel'den transfer ettiği ürünlerle toplam iletişim çözümlerini sürekli yenileyerek teknoloji ve pazar liderliğini sürdürmektedir.

NETAŞ'ın faaliyetlerine "Toplam Kalite Yönetimi" felsefesi yön verir. Müşterilere toplam çözümler sunmak ve % 100 müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, araştırma ve geliştirmeden üretime, pazarlamadan satış sonrası servise kadar her aşama için mükemmellik ölçütlerinin belirlenmesi ve tüm çalışanlar tarafından titizlikle uygulanması bu felsefenin önemli bir boyutudur. Ekip ruhu, Netaş'ın vazgeçilmez ilkelerinden biridir. Şirket, gücünü yetiştirilmiş ve sürekli gelişen insan kaynağından almaktadır. Netaş'ın ilkesi; müşterilerinin, çalışanlarının, kendisine ürün ve hizmet sunan kurumların ve diğer iş ortaklarının beklentilerini aşmaktır.

Toplam Kalite Yönetimini uygulayan diğer kuruluşlarda da olduğu gibi Netaş'ta da sürekli iyileştirme bir iş yapma tarzıdır. Sistematik iyileştirmeyi başarabilmek için

* Netaş'ta Benchmarking uygulamasına ilişkin bilgiler Netaş'ta ilgili uzmanlarla yapılan görüşmeler ve yazışmalar sonucunda elde edilmiştir.

yöntem belirli olmalı ve bu yolda kullanılan genel araç ve teknikler kazanılmalıdır. Netaş'ın kullandığı en önemli iyileştirme tekniklerinden birisi de benchmarking'tir.

4.2.1 Netaş'ın Benchmarking'i Kullanma Amacı

Günümüzde pekçok kuruluş global düzeyde rekabet etmek durumundadır. Bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol, kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak Benchmarking yapmaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir.

Bu prosedürün amacı temel Benchmarking kavramlarını tanıtmak ve şirket içi Benchmarking yöntemini, rolleri ve sorumlulukları anlatmaktır. Prosedürde Benchmarking yöntemi genel olarak verilmiş olup Benchmarking çalışması yapacak takımlara detaylı eğitim verilecektir.

4.2.2 Netaş'ta Benchmarking'in Tanımı

Benchmarking, dünyada mevcut en iyi uygulamaların araştırılması, bulunması, anlaşılması ve sürekli iyileştirme amacıyla şirkete uyarlanması sürecidir. Benchmarking verileri (Benchmarks) ise bir performans ölçümü , bir referans rakamıdır.

Benchmarking, liderlik pozisyonuna ulaşmaya odaklanır; dünya sınıfındaki kuruluşları, ürünleri (mal, hizmet) ve iş pratiklerini tesbit eder; dünya sınıfı olmalarının arkasında yatan nedenleri araştırır; bu bilgiyi sistematik ve sürekli olarak kuruluşun ürün ve süreçlerine uyarlar.

Benchmarking kapsamında rekabet yeni ve daha geniş bir anlamda kullanılır, bir rakibe karşı, aynı sektörden takdir edilen bir kuruluşa karşı ve farklı sektörden lider olan bir kuruluşa karşı olmak üzere 3 kategoriye içine alır.

Ölçümler Benchmarking'in çeşitli aşamalarında anahtar bir noktadır. En iyi pratiğe sahip şirket ile arasındaki farkın belirlenmesine yarar. Ayrıca bu ölçümler zaman içindeki gelişmelerle aranın ne kadar kapandığını tesbit etmek için de gereklidir. Kuruluşun performansı arttıkça hem bu artışın, hem de referans alınan kuruluşla arasındaki farkın ölçülmesi gereklidir.

Benchmarking, rekabetçi analiz veya piyasa araştırmasının ötesindedir. Rekabetçi analiz rakiplerin ürün fiyat ve özelliklerinin ortaya çıkarılmasıdır. Benchmarking ise bir ürünün fiyatının ve özelliklerinin saptanmasıyla yetinmeyip, nasıl tasarlandığının, üretildiğinin ve dağıtıldığının da anlaşılmasını sağlar. Piyasa araştırması kuruluşun piyasa ve ürün bazında durumunu araştırırken Benchmarking, lider kuruluşların neyi, niye ve ne kadar iyi yaptıklarını inceler.

Benchmarking yapılacak kuruluş her zaman bir rakip olmayabilir. Sektörlerin en iyi uygulamalarını anlamak, değiştirilmesi gereken noktaların farkına varılmasını sağlar.

Dışarıdan bakmak ve değişik sektörlerdeki en iyi uygulamaları aramak, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlama yetisini kazandırır. Saptanan en iyilerin kuruluşu adapte edilmesiyle müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılanması ve müşteri tatmininin artması sağlanır.

İş çevresinin devamlı gelişmesinden dolayı Benchmarking sürekli bir yönetim ve kendini geliştirme sürecidir. Bir heves ya da bitirilecek bir proje değildir. İyileşme yönünde rekabet devam edeceğinden Benchmarking bulgularının periyodik olarak ayarlanması gereklidir.

4.2.3 Benchmarking Türleri

- **Kuruluş içi:** Dahili performansı anlayabilme kazancı sağladığı için iyi bir başlangıç noktasıdır.

AVANTAJLAR

Sürecin tanımlanması,
geçerliliğinin doğrulanması fırsatı
Bilgilerin elde edilmesi kolay
Ölçümler benzer.
Karşılaştırılabilirlik yüksek

SAKINCALAR

“En iyisi” ile Benchmarking yapamama
Sınırlı bir bakış açısı

- **Rekabetçi :** Endüstri içindeki yerini anlamak için faydalıdır. Bilgi paylaşımı kolaylığı açısından genellikle endüstri grupları veya bağımsız kuruluşlar tarafından yürütülür.

AVANTAJLAR

Rakipler içindeki yerini
görebilmek

Karşılaştırılabilir bilgi

SAKINCALAR

Bilgi paylaşımında zorluklar
Dışarıdaki yenilikçi uygulamaları
görememek

- **Fonksiyonel :** Endüstriden bağımsız olarak belli bir konuda en iyi uygulamaları araştırmaktır. Bilinen bir örneği Xerox firmasının , postayla katalog dağıtan L.L.Bean firması ile dağıtım ve depolama alanlarında yaptığı çalışmadır.

AVANTAJLAR

Yenilikçi yaklaşımlar

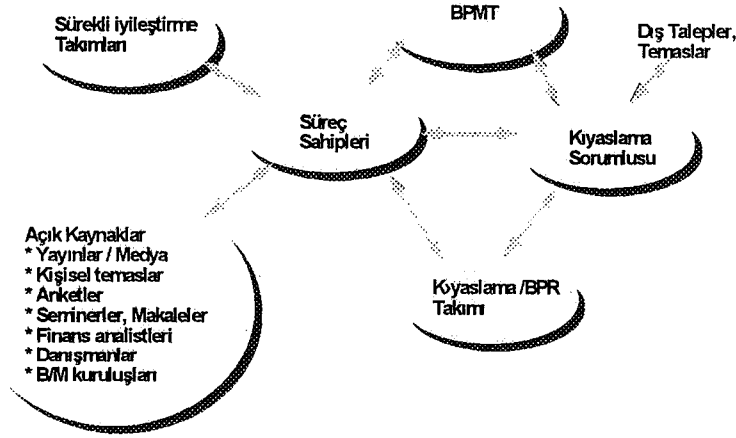
Bilgi paylaşımı kolaylığı

SAKINCALAR

Kaynak bulma zorluğu (Zaman
alıcı)

Uyarılama zorluğu

4.2.4 Roller Ve Sorumluluklar



Şekil 16: Netaş'ta Roller ve Sorumluluklar

4.2.4.1 Temel İş Süreçleri Yönetim Takımı – BPMT

- Benchmarking stratejisini belirlemek
- Öncelikler doğrultusunda Kritik başarı faktörlerini belirleyerek, Benchmarking çalışmalarını yönlendirmek
- İç /dış Benchmarking taleplerini değerlendirmek / onaylamak
- Kaynak planlaması yapmak (Para, İnsan, Zaman)
- Benchmarking uygulamalarını / sonuçları izlemek, değişimleri başlatmak, yönetmek
- Benchmarking çalışmalarını ödüllendirmek
- Benchmarking sürecini gözden geçirmek

4.2.4.2 Süreç Sahipleri

- Süreçlerindeki Benchmarking ihtiyaçlarını belirlemek
- Kendi sorumluluk alanlarındaki süreçler / metrikler için açık kaynaklardan bilgi toplamak
- Konularıyla ilgili potansiyel en iyi uygulayıcıları belirlemek
- Benchmarking bilgisi verilebilecek alanları ve bilgileri belirlemek

- Benchmarking için ön çalışmaları (Konu, potansiyel ortaklar) yaparak, Benchmarking talep formuyla Benchmarking koordinatörüne bildirmek
- Benchmarking stratejisi doğrultusunda kendi süreçlerinde Benchmarking çalışmalarını yürütmek / kaynak ayırmak / sonuçları değerlendirmek

4.2.4.3 Benchmarking Sorumlusu

- Şirket dışı temasların koordinasyonunu sağlamak
- Bilgi paylaşımı, ziyaret protokolü, ahlakı ve yasal kurallar için bir rehber döküman oluşturmak
- Benchmarking konusuna göre gerekiyorsa Benchmarking takımlarına katılmak
- Takımlara gerekli eğitimi sağlamak
- Benchmarking çalışmalarını ve ilerlemeleri raporlamak
- Şirket genelinde bir Benchmarking veri tabanı oluşturulması faaliyetlerini koordine etmek. Benchmarking çalışmalarını şirket içinde duyurulmasını sağlamak.

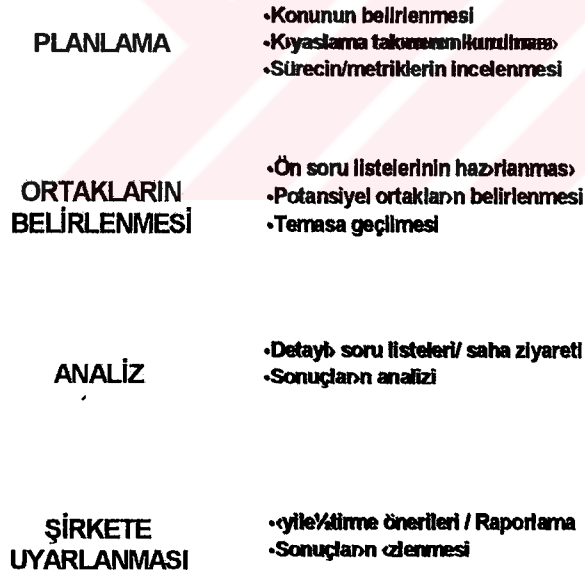
4.2.4.4 Benchmarking Takımı

- Sürecin analizini yapmak, soru listelerini hazırlamak.
- Çalışma planı ve veri toplama planını hazırlamak .
- Benchmarking ortakları için kriterler geliştirmek.
- Benchmarking ortaklarını araştırmak, Benchmarking verilerini toplamak, analizini yapmak ve farklılıkları belirlemek.
- İyileştirme planlarını geliştirmek, gerçekleştirmek, izlemek ve yeniden değerlendirme çalışmalarını yürütmek.

4.2.4.5 Kurallar

- Benchmarking çalışmalarının başlatılması için süreç sahipleri süreçlerindeki Benchmarking ihtiyaçlarını belirleyecek, takım kurarak ön çalışmaları yapacak (açık kaynak araştırması, ortakların belirlenmesi, ön soru listeleri) ve sonuçları Benchmarking sorumlusuna bildirecektir.
- Şirket dışından gelen Benchmarking istekleri Benchmarking sorumlusu, BPMT ve ilgili süreç sahibi tarafından değerlendirilecektir.
- Tüm Benchmarking çalışmaları “Documents Server” 'da Benchmarking klasöründe duyurulacaktır. Bu amaçla tüm Benchmarking istekleri ve sonuç raporlar Benchmarking sorumlusuna bildirilecektir.
- Tüm Benchmarking çalışmalarında “Çalışma Planı”, “Veri Toplama Planı” ve “Sonuç Raporu” hazırlanacaktır.

4.2.5 Benchmarking Yöntemi



Şekil 17: Netaş'ta Benchmarking Yöntemi

4.2.5.1 Benchmarking Konusunun Seçimi (Sorumlu : Süreç Sahibi)

- Süreç sahipleri tarafından Benchmarking ihtiyaçları belirlenir, hangi konularda, neler öğrenilmek isteniyorsa önem sırasına konur ve Benchmarking için bir alt yapı oluşturulur.
- Bu aşamada iş süreçleri tanımlanmış ve sınıflandırılmış olmalıdır.
- Benchmarking konularını seçerken,
 - Şirket hedefleri ve iş sonuçlarına etkisi
 - Müşteri tatminine etkisi
 - Plan ve stratejilere etkisi
 - Kaynak durumu gözönüne alınmalıdır.
- Benchmarking çalışmasının neden yapılmak istendiği, hedefi, çalışmadan beklenen sonuçlar, çalışma kapsamı sınırları (nelerle uğraşılacak, nelerle uğraşılmayacak) açıkça belirlenmelidir.

4.2.5.2 Benchmarking Proje Takımının Kurulması (Sorumlu : Süreç Sahibi)

- Konu belirlendikten sonra süreç veya istek sahibi tarafından gerek görülüyorsa bir takım kurulur veya saha ziyaretine kadar olan çalışmalar süreç sahibi tarafından gerçekleştirilir saha ziyareti ve sonrası için 7. Adım aşamasında takım kurulur.
- Takım, Benchmarking çalışması eğitimi alır. Bir çalışma grubu normalde 4-6 kişiden oluşur.
- Çoğu takım çalışması 3-6 ay sürer. Genel olarak harcanan süre haftada 10 saat civarındadır.

Takım üyelerinin sahip olması gereken kriterler :

- Gerekli bilgiye sahip olması (Seçilen süreç, Organizasyon, Benchmarking süreci ,Kültür)
- Yaratıcı ve esnek olması
- İletişim yeteneği olması
- Zaman ayırabilmesi , ilgili olmasıdır.

- Çalışma planı ve veri toplama planı hazırlanır. Plan ayrılacak kaynaklara ve istenen bilginin derinliğine bağlıdır.

4.2.5.3 Sürecin İncelenmesi

(Sorumlu : Süreç Sahibi/Benchmarking Takımı)

- Sürecin nasıl işlediğini daha iyi anlamak için ,
 - Sürecin akışı çizilir (Süreç, altsüreçler), kritik başarı faktörü belirlenir/gözden geçirilir.
 - Metrikleri, maliyet, kalite, çevrim zamanı, müşteri memnuniyeti cinsinden belirlenir/gözden geçirilir.
 - Diğer süreçlerle etkileşimleri incelenir

4.2.5.4 Önsoru Listelerinin Hazırlanması

(Sorumlu : Süreç sahibi/Benchmarking Takımı)

- Soru listesi takımın veri toplama hakkındaki düşüncelerini organize eder, kendi süreç profilini daha iyi görebilmeyi sağlar ve ileriki aşamalarda Benchmarking ortağı ile bilgi değişimine esas oluşturur. Soru listesi kendi performansı ile ortağın performansını karşılaştırabilecek şekilde hazırlanmalıdır.
- Soru listelerinin içeriği genel olarak şu şekildedir :
 - Şirketin altyapısı (Yönetim yapısı, Süreçlere bağlı genel istatistikler)
 - Sürecin performansı / nitelik bilgileri (Süreç akışı, metrikleri)
 - Belirlenen alandaki uygulama ile ilgili bilgiler (Eğitim, Ekipman, İlişkili süreçler)
- Örnek bir soru listesi Ek2'de verilmiştir. Soru listelerini hazırlarken genel öneriler :
 - Kolay sorulardan başlayıp zora doğru gidilmeli
 - Açık ve kısa sorular sorulmalı
 - Negatiflikten kaçınılmalı, önyargılı ve taraf olunmamalı
 - Basit kelimeler kullanılmalı
 - Teknik ve jargon kelimelerden kaçınılmalı

- Çok anlamlı kelimeler kullanılmamalı
- Takibi kolay bir yapı kurulmalı
- Sorular mantıksal bir yolla sıralanmalı
- Gerekli olan yerlerde açıklamak için örnek kullanılmalı
- Soru sayısı sınırlı olmalı ; cevaplandırmanı yormamalı ve bıktırmamalı.

4.2.5.5 Potansiyel Ortakların Belirlenmesi (Sorumlu : Süreç Sahibi/Benchmarking Takımı)

- Benchmarking ortakları için kriterler belirlenir.

Kriterler: Temel finansal göstergeler (Karlılık, satışlar, pazar payı,...), büyüklük, ürün büyüklüğü ve karmaşıklığı, R/D yatırımları, kalite yaklaşımları, benzer süreçler, coğrafi yakınlık, benzer iş gücü olabilir.

Kriter	Şirke			
	A	B	C	D
Benzer süreç	3	8	8	1
Pazar Payı	3	5	3	1
Coğrafi yakın.	2	6	2	3
Benzer İşgücü	2	7	3	3
Toplam	10	26	16	8

- Ortak bulabilmek için çok çeşitli bilgi kaynakları vardır. Örnek :
 - Pazar araştırmacısı ve rekabetçi analiz uzmanları,
 - Kütüphaneler,
 - Profesyonel veya ticari dernekler,
 - Sektörel yayınlar veya özel raporlar,
 - Standart oluşturan kurumlar,
 - Konuyla bağlantılı seminerler,
 - Ünivesite ve o alanda yazan yazarlar danışmanlar,
 - Müşteri araştırmaları,
 - Yatırım ve ticari bankalar,
 - Veri bankaları (International Benchmarking Clearinghouse (IBC),...)
- Sadece sonuçlarla ilgileniliyorsa açık kaynaklardan gerekli bilgi elde edilebilir. Çalışma için daha az kaynak kullanılmış olur. Ancak

sonuçların arkasında yatan nedenler, yaklaşımlarla ilgileniliyorsa firma ile temasa geçmek gerekir.

- Bu aşamanın bitirilmesi ile şirket içinde yapılacak ön çalışmalar tamamlanmıştır. Yapılan ön çalışmalar için (Belirlenen konu, potansiyel ortaklar) “Benchmarking Talep Formu” doldurulur. Benchmarking Talep Formu ve Ön soru listesi Benchmarking sorumlusuna iletilir. Form örneği Ek1’de verilmiştir.

4.2.5.6 Potansiyel Ortak İle Temasa Geçilmesi (Sorumlu : Benchmarking Sorumlusu)

- Benchmarking talebi Benchmarking sorumlusu tarafından İş Süreçleri Yönetim Kuruluna (BPMT) bildirilir. Burada alınan karar doğrultusunda Benchmarking çalışması başlatılır veya öncelik sırasında daha ileriye ertelenir.
- Karşı organizasyon içinde kiminle görüşüleceği belirlenir
- Teklif mektubu gönderilir.
- Bu aşamada karşı kuruluşa çalışmanın amacı, katılım ricası, neden seçildiği, bilgi paylaşımı kuralları ve bir sonraki adım açıkça belirtilmelidir. Bilgi paylaşımı kuralları örneği Ek3’de verilmiştir. İstenirse ön bir toplantı yapılabilir. Anlaşırsa isteğe bağlı olarak sözel/ yazı ile anlaşma yapılır.

4.2.5.7 Detaylı soru listeleri, saha ziyareti (Sorumlu : Benchmarking Takımı)

- Saha ziyaretine gitmeden önce detaylı soru listelerinin hazırlanması tavsiye edilir. Bu listelerde öğrenilmek istenen detay bilgileri alacak şekilde sorular yer alır. Alınan bilgiyi doğrulamak, daha fazlasını öğrenmek, süreçte çalışanla konuşabilmek, süreç akışını yerinde görebilmek için saha ziyareti yapılabilir.

Yerinde ziyaretin avantajları:

Derinlemesine bilgi toplamayı kolaylaştırır

Mevcut bilgiyi doğrular ve açıklığa kavuşturur.

Kuruluşun kültür ve tarzının anlaşılmasını sağlar.

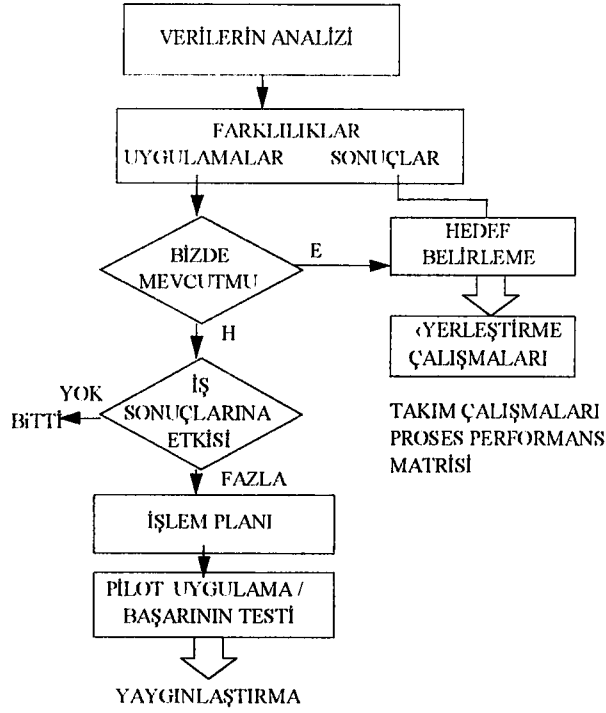
Dezavantajları:

Pahalıdır, zaman alıcıdır, ayarlaması zordur, hedeflenen ortak katılmak istemeyebilir.

- Bilgi toplama sürecinde şu sorulara cevap verilebilmelidir.
 - Ne kadar daha iyiler ?
 - Niye daha iyiler ?
 - (Proses prosedürleri, İş pratikleri, organizasyon, pazar, politikalar, çevre)
 - Onlardan ne öğrenebiliriz ?
 - Öğrendiklerimizi nasıl uygulayabiliriz ?

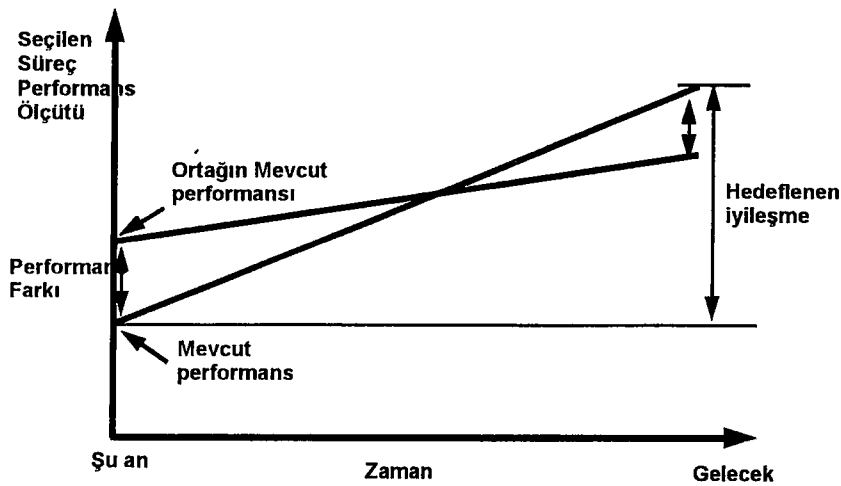
4.2.5.8 Sonuçların Analizi / Uyarlanması (Sorumlu : Benchmarking Takımı)

- Mevcut veriler ortağın verileri ile karşılaştırılır. Elde edilen veriler derlenir.
- Aradaki farklılığın nedenleri araştırılır.
 - Ortak sizin yapmadığınız neyi yapıyor ?
 - Nasıl yapıyor ?
- Farklılığın kapanması için stratejiler geliştirilir
- Farklılıklar uygulamalarda ve sonuçlarda olacaktır. Benzer uygulamalar varsa ulaşılabilir sonuçlar hedeflere dahil edilir. Uygulamalarda farklılık varsa yeni uygulamayı getirmenin şirkete katkısı incelenir. İyi bir katkı görülüyorsa pilot uygulamalarla yeni uygulamanın başarısı belirlenir ve uygulama yaygınlaştırılır.
- Hazırlanan işlem planlarında Süreç sahibi, yönetim, müşteriler ve tedarikçilerin desteği alınmalıdır.



Şekil 18: Netaş'ta Verilerin Analizi

- İleriyi tahmin için bir yöntem olarak; derlenen veriler normalize edilir, performans farkı analizi yapılır ve 3-5 yıllık gelecek için performans projeksiyonu yapılır.



Şekil 19: Performans Farkı Analizi

4.2.5.9 İyileştirme Önerileri / Raporlama (Sorumlu : Benchmarking Takımı)

- Benchmarking çalışmasının amacını, yapılan çalışmaları, ortak ile aradaki farklılıkları ve nedenlerini, analiz sonuçlarını ve işlem planını, kompleks bilgiler için grafiklerle anlatımla içeren detaylı bir rapor (Sonuç Raporu) hazırlanır .Rapor Benchmarking veri tabanında yer almak üzere Benchmarking sorumlusuna gönderilir

4.2.5.10 İyileşmelerin İzlenmesi / Raporlanması (Sorumlu : Süreç sahipleri)

4.2.6 Dış Temaslar Koordinasyonu

Benchmarking ön çalışmaları Benchmarking sorumlusuna bildirildikten ve BPMT onayı alındıktan sonra Benchmarking sorumlusu tarafından seçilebilecek üç ana yol mevcuttur:

- 1.Bağımsız kuruluşlarca, başka firmaların sponsorluğunu yaptıkları hazır programlara dahil olmak. (3. Kuruluşlar. Örnek :PRTM)
- 2.Tasarlanmakta olan konsorsiyum çalışmalarına katılmak veya Netaş tarafından oluşturulacak bir konsorsiyum çalışmasını başlatmak,
- 3.Doğrudan belirlenen şirketle temasa geçerek Benchmarking çalışmasını başlatmak.

Bölüm 6'da Benchmarking çalışmasının temel adımlarından bahsedilmiştir. Yukarıda belirlenen yollardan hangisine başvurulacaksa sonraki aşamalar aşağıdaki şekilde değişiklik kazanacaktır.

3. kuruluşlar ile yapılan çalışmalar :

- 3. kuruluş tarafından hazırlanan soru listeleri cevaplandırılır, gönderilir.
- 3. Kuruluşun yayınladığı sonuç raporu alınır. Bu raporlarda en iyi kuruluşun performans rakamları ve en iyi uygulamaların neler olduğu yer alır. Fakat bu uygulamaların arkasındaki detaylar öğrenilemez.

- Sonuçlar alındıktan sonra iyileştirme çalışmaları başlatılır ve yeni hedefler belirlenir.

Konsorsiyum çalışmaları :

- Katılan tüm şirketler ile birlikte ortak soru listeleri hazırlanır.
- Soru listeleri herkes tarafından cevaplandırılır.
- En iyi sonuçları içeren bir rapor hazırlanır, Benchmarking ortaklarına yayınlanır. (Sonuçların değerlendirilmesi için bağımsız bir kuruluşun yardımı alınabilir)
- Sonuçların arkasında yatan nedenleri merak eden şirketler ikili olarak çalışmaya devam edebilirler.

İkili çalışmalar :

- Çalışmalar Bölüm 6'da anlatılan yöntemeye uygundur.

4.2.7 Tavsiyeler

Benchmarking çalışmalarında karşılaşılabilecek sorunlar şu şekildedir.

Tuzaklar:

- Kendini değerlendirmenin atlanması
- Yönetimdeki sahiplenme eksikliği
- Planlama eksikliği
- Yanlış ortağın seçilmesi
- İlgisiz verilere çok fazla odaklanması
- İnsanların savunma durumuna geçmesi
- Hedeflerin gerçekçi olmaması
- Hedeflerin iş veya operasyonel planlarla bütünleştirilmemiş olması

Benchmarking çalışmalarının başarıya ulaşması, verimli olabilmesi için

Kritik başarı faktörleri başarılmalıdır. Bu faktörler :

- Taahüt etmiş yönetim
- Başkalarının fikirlerini öğrenme ve benimseme hevesi
- TKYnin temel taşlarını benimseme

- Sonuçların stratejik kalite planları ile bütünleştirilmesi
- Değişime açık bir kuruluş olmaktır.

Benchmarking

- İki yönlü bir iletişim sürecidir.
- Çabalar takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Ekiplerde uygulama önerilerinden sorumlu olanlar yer almalıdır
- Kendi operasyonlarının değerlendirilmesiyle başlar.
- Konular seçilirken kuruluşun başarısı için kritik olanlara öncelik verilmelidir.

Benchmarking ne değildir ?

- Rakip analizi
- Rakam oyunu
- Endüstriyel turizm
- Kopyalama
- Sınai casusluğu
- Pasif bilginin birikimi
- Çabuk ve kolay

DEĞİLDİR.

Benchmarking bir kez yapılan bir çalışma değil, sürekli olarak kendini tekrarlayan bir süreç olarak görülmelidir. Günümüzün global rekabet ortamında hayatta kalabilmek için şart olan sürekli gelişmeye ancak Benchmarking çalışmalarının periyodik olarak tekrar edilmesi halinde ulaşılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Xeox'un Japon rakiplerine kaptırdığı pazar payını geri almaya başlaması, Ford'un Taunus ve Sable modelleriyle piyasada yeniden canlanması (veya yeniden dirilişi) Motorola'nın kalite ve "cycle" zamanlarında göstermiş olduğu ilerlemeler belli bir güveni hak etmiş olan benchmarking yönteminin kullanımının sonucudur. Fortune dergisinde ve Wall Street gazetesinde yer alan makalelerde görülen odur ki; Benchmarking giderek ana bir "iş aktivitesi" haline gelmektedir. Anket sonuçlarına göre birçok firmanın 3-5 sene içerisinde benchmarking projelerine başlayacağını tahmin etmek yanlış olmaz.

Benchmarking projelerinin amaçları arasında yüksek (artan) karlılık ve pazar payı, iyileştirilmiş kalite ve üretim, düşük maliyet, müşteri tatmini gibi daha birçok farklı yelpazeden konuları sayabiliriz.

Birçok yönetici benchmarking faaliyetlerinin ilgi çekici ve merak uyandırıcı gözlemler ve sonuçlar yarattığını kabul etse de, daha henüz çok azı, özellikle alt kademelerin faydalanacağı süreç iyileştirme safhasına dönüştürülmüştür.

Benchmarking'ten elde edilen bilgilerin neden daha fazla karlılığa götürmediğini açıklayan birçok sebep mevcuttur. Çoğu kez benchmarking takımı (grubu) raflar dolusu bilgiyi toplamayı başarmasına rağmen bu bilgi yığından, üst kademe yöneticilerini harekete geçirecek, ilham kaynağı olacak sonuçları çıkaramazlar. Genel olarak benchmarked edilen alan proseslerini iyileştirir. Fakat artan randımanın tüm faaliyet performansı üzerindeki etkisi çok sınırlı olmakta ve maliyetleri etkili sayılacak oranlarda düşürmektedir.

Çoğunlukla benchmarking çalışmaları için harcanan çabalar beklenen sonuçları vermemektedir. Çünkü şirketler araştırmalar esnasında elde edilen bulguları detaylı

aktif bir plana, ki bu plan şirketin rekabet gücünü arttıracaktır, aktarmazlar. Bazen hatanın kendisi benchmarking grubundadır. Örneğin, onların araştırmaları en iyi şirketlerin ne yaptığını ortaya koymakta fakat bunu nasıl başardıklarını araştırmamaktadır. Bazen de, problem üst yönetimin, önerilen potansiyel değişiklikleri gözardı etmesinden kaynaklanmaktadır.

Benchmarking, herhangi bir firmanın diğer “en iyi firmalar” karşısındaki performansını ölçmek ve daha sonra da elde edilen verilerin sınıfın en iyisi olma yolunda kullanılmasıdır.

Herşey bir yana, benchmarking yönetim zamanlamasında ve danışmanlık ücretlerinde etkili yatırım gerektirir. Benchmarking’in bu tanımlaması tüm riski yüklenenlere iki önemli kavramı hatırlatır. İlki, benchmarking’in bir teknik olduğudur. Benchmarking ne iş dünyasında sayısız tekniklerden tesadüf olarak seçilenlerin gözlemlenmesi, ne de rakip firmanın alanında olabildiğince fazlasını keşfetmeyi, elde etmeyi amaçlayan bir gezintidir. İyi yönlendirilmiş bir benchmarking projesinde, hatları kesin çizilmiş ve sistematik bir tarz dahilinde ele alınması gereken aktiviteler vardır. İkinci anahtar kavram ise; analizin stratejik olarak kullanımudur. Doğru olarak kullanıldığında, benchmarking, organizasyondaki değişiklikleri etkili kılmak için başarılabilir bir araçtır. Bu nedenle, kabul edilmelidir ki; benchmarking projesi adı altında, yönetime sadece sıradan bir rapor sunulması beraberinde başarısızlığı getirecektir.

Netaş’ta benchmarking çalışmalarına bakıldığında genellikle ikili benchmarking çalışmaları yerine, direkt hedeflenen bilgiye ulaşabilmenin çok daha kolay olduğu ve en iyilerle çalışabilme şansının daha yüksek olduğu danışman firmalar tarafından yürütülen benchmarking çalışmalarına katılmayı tercih edilmektedir. Burada hem danışman firma tarafından açıklanan sınıfının en iyi verilerine ulaşılabilmiş olunabilmekte, hem de bu bilginin kime ait olduğu açıklanmadığından bilgi akışı daha kolay olabilmektedir. İkili çalışmalarda oluşan gereksiz bilgi dağları çalışmaların tatminkar sonuçlara ulaşamamasına sebep olmaktadır. Fakat yine de ikili çalışmalar hiçbir zaman terk edilmemektedir.

Son olarak denebilir ki; üst yönetimin tam desteğini almış ve rafine edilmiş bilgilerin kullanıldığı benchmarking çalışmaları hem sürekli gelişimi sağlar hem de günümüzde işletmelerin en büyük sorunlarından olan “işletme körlüğü”nü ortadan kaldırarak pazarda liderliğe ulaşmada önemli roller oynarlar. Bu yüzden Benchmarking çalışmasının her aşamasının dikkatlice ve harfiyen uygulanması başarının ilk ve tek şartıdır.



EKLER

Ek 1: Benchmarking Talep Formu

TARİH :

Netas

Kıyaslanması istenen konu :

Gerekçeleri:

Önceliği

Özellikle öğrenilmek istenen hususlar :

Belirlenen Ortaklar :

Secilme nedenleri :

Çalışmaya ne zaman başlanması isteniyor :

Ne kadar süre çalışılması planlanıyor :

Bu çalışma için bölüm içinden kimle temas edilecek :

Ön araştırma bulgularını ekte veriniz.

Ek 2: Benchmarking Soru Listesi**Netas** BENCHMARKİNG SORU LİSTESİ - GENEL 1/1

1. Şirketin çalışma yeri : 2. Çalışanların sayısı:
3. Endüstri tipi : 4. Yıllık Satışlar :
5. Şirketin belirlenmiş misyonu, vizyonu var mı? Evet Hayır
- Varsa lütfen yazar mısınız ?

6. Şirketiniz müşteri memnuniyetini nasıl ölçüyor ?

7. En iyi uygulamaların müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nasıl değerlendiriliyor ?

8. Hangi tür takdir ve ödül sistemleri kullanılıyor ?

9. Kaç senedir Benchmarking çalışması yapılıyor ?

10. En iyi uygulamalar nasıl belirleniyor ?

11. Süreç tanımlımı ? Sürecin sahibi belli mi?

12. Sürecin başarısını gösteren metrikleri nelerdir ? İş sonuçları ile bağlantısı nasıl kuruluyor ?

13. Sürecin diğer süreçler ile etkileşimleri nasıl?

14. Sürecin iyileştirilmesi nasıl yapılıyor ve ölçülüyor?

15. Süreçte değişik iş sınıfları için ne kadar ve ne tip eğitimler sağladınız?

16. Hangi süreç iyileştirmeleri size en iyi sonuçları verdi ?

17. Bu süreçte , kendiniz dahil, en iyi firmanın hangisi olduğunu düşünüyorsunuz ?

Ek 3: Bilgi Paylaşımı Kuralları

Giriş

Benchmarking (diğer kuruluşlardaki en iyi uygulamaları bulma ve onlardan öğrenme süreci), sürekli ve performans artırıcı hamleler gerçekleştirme amacıyla kullanılan güçlü bir yönetim aracıdır. Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli'ni geliştiren katılımcıların amacı; söz konusu modelin Avrupa'daki Benchmarking çalışmalarına kılavuzluk etmesi ve bu çalışmalardaki profesyonellik ve etkinliğin artırılmasıdır. Model, yaygın olarak kullanılan ve International Benchmarking Clearinghouse tarafından tanıtılan APQC/SPI Bilgi Paylaşım Kuralları Modeli baz alınarak hazırlanmıştır. Katılımcılar bu kaynağın önemini kabul etmektedir. Modelin üslubu, Avrupa Birliği Rekabet Hukuku kuralları dikkate alınarak yeniden düzenlenmiştir. Yapısı ve sunusu ise daha olumlu bir kronolojik yaklaşım sağlayacak şekilde revize edilmiştir. Bu modele bağlı kalındığında verimli, etkin ve ahlaki değerlere uygun bir Benchmarking çalışması gerçekleştirilebilecektir.

1. Hazırlık İlkesi

1.1 Benchmarking çalışmasında ilk teması kurmadan önce hazırlık yapılarak çalışmanın verimlilik ve etkinliğine olan inancımız gösterilmelidir.

1.2 Benchmarking çalışması ziyaretlerinden önce Benchmarking ortaklarının hazırlık yapması sağlanmalıdır.

1.3 Benchmarking ortaklarını hazırlık yardımcı olmak için ziyaretlerden önce onlara soru listesi ve toplantı gündemi gönderilmelidir.

1.4 Herhangi bir Benchmarking çalışması için Benchmarking ortaklarıyla temas kurulmadan, özellikle soru listeleri gönderilmeden önce hukuk danışmanına başvurulmalıdır.

2. Yürütme İlkesi

2.1 Benchmarking ortaklarının şirket kültürlerine saygı göstermeli ve karşılıklı olarak anlaşmaya varılmış süreçler kapsamında çalışılmalıdır.

2.2 Eğer Benchmarking ortağının tercih ettiği yöntem tanımlanmış Benchmarking sorumluları ile çalışılması şeklindeyse, buna uyulmalıdır.

2.3 Benchmarking çalışması boyunca iletişim kurulacak kişiler veya sorumluları gereği iletişim kurulması gerekenler hakkında şirket Benchmarking sorumlusu ile anlaşma sağlanmalıdır.

2.4 Kişisel bağlantı talep edildiğinde ilgili kişinin ismini vermeden önce o kişinin izni alınmalıdır.

2.5 Benchmarking sorumlusunun izni alınmadan, onun yada kuruluşunun ismi genel katılıma açık toplantılarda kullanılmamalıdır.

3. Değişim İlkesi

3.1 Hukuka Uygunluk İlkesine (6.0) uyulması şartıyla, Benchmarking ortaklarından talep edilen bilgileri aynı ayrıntı düzeyinde onlara vermeye istekli olunmalıdır.

3.2 Bilgi değişimi çalışmasında beklentilerin açıklığa kavuşması, yanlış anlamaların ortadan kaldırılması ve ortak çıkarlarının tesisi amacıyla birlikte çalışılacak kuruluşlarla önceden ve detaylı iletişim kurulmalıdır.

3.3 Dürüst olunmalı ve bilgi saklanmamalıdır.

4. Gizlilik İlkesi

4.1 Benchmarking çalışması sırasında kişi ve kuruluşlardan elde edilen bilgilere “gizli” muamelesi yapılmalıdır. Bilgileri bizimle paylaşan Benchmarking ortaklarının rızası alınmaksızın söz konusu bilgiler üçüncü taraflara aktarılmamaktadır. Benchmarking ortaklarından izin isteneceği zaman hangi bilginin kiminle paylaşılacağı belirtilmelidir.

4.2 Kuruluşların benchmarking çalışmalarına katılımları gizli tutulmalıdır ve önceden izin alınmaksızın başkalarına duyurulmamalıdır.

5. Kullanım İlkesi

5.1. Benchmarking çalışması yoluyla elde edilen bilgiler sadece benchmarking ortağı ile karşılıklı olarak beyan edilmiş ve anlaşmaya varılmış amaçlar için kullanılmalıdır.

5.2. Bir benchmarking ortağının adının, onun ile ilgili bilgilerin veya uygulamaların kullanılması ya da başkalarına duyurulabilmesi için ilgili benchmarking ortağından önceden izin alınması gerekir.

5.3. Benchmarking çalışması kaynaklarından elde edilen benchmarking sorumluları listeleri veya temas kurulabilecek diğer kişilerle ilgili bilgiler hiçbir şekilde benchmarking çalışması dışındaki amaçlar için kullanılmamalıdır.

6. Hukuka Uygunluk İlkesi

- 6.1. Bir faaliyetin yasalara uygunluğu ile ilgili herhangi bir şüphe varsa hukuk danışmanına başvurulmalıdır.
- 6.2. Serbest ticaretin sınırlanması, anlaşmalı pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, danışıklı anlaşmalar, rüşvet veya diğer rekabete, hukuka ve ticari ahlaka aykırı uygulamalara yol açabilecek ya da bu anlamlara gelebilecek görüşme ve faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Fiyatlandırma politikası rakiplerle görüşülmemelidir.
- 6.3. Gizlilik ilkesi ihlal edilerek, uygunsuz yollarla elde edildiği ileri sürülebilecek her türlü bilgiyi toplamaktan kaçınılmalıdır. (Örneğin; ticari sırların bu sırları saklamak veya kullanımını sınırlandırmakla yükümlü kişilerden uygunsuz şekilde sağlanması).
- 6.4. Gizlilik ilkesi ihlal edilerek, uygunsuz yollarla elde edilmiş hiçbir gizli bilgi başkalarına açıklanmamalı ve kullanılmamalıdır.
- 6.5. Danışma veya bağımsız benchmarking kuruluşu olarak benchmarking çalışması organize edildiğinde, uygun şekilde “köreltildiği” nden yani kaynağının kimliği korunduğundan emin olunmadıkça hiçbir bilgi müşterilere ya da benchmarking ortaklarına aktarılmamalıdır.

7. Tamamlama İlkesi

- 7.1. Benchmarking ortağımıza verilen her bir vaat zamanında gerçekleştirilmelidir.
- 7.2. Her bir benchmarking çalışmasını karşılıklı olarak anlaşmaya varıldığı gibi, bütün benchmarking ortaklarımızın tatminini sağlayacak şekilde tamamlamaya gayret edilmelidir.

8. Anlama ve Anlaşma İlkesi

- 8.1. Benchmarking ortağımızın kendisine ne şekilde davranılmasını beklediği iyi anlaşmalı ve ona beklediği gibi davranılmalıdır.
- 8.2. Benchmarking ortağı ile, elde edilen bilgilerin nasıl kullanılacağı hakkında onun beklentileri doğrultusunda anlaşma yapılmalı ve bilgiler bu anlaşma kapsamı dışında kullanılmamalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR VE MAKALELER

ALIKÇIOĞLU, Akın. Kıyaslama, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y. L. Tezi, Haziran 1997.

BAYRAK, Sabahat. “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, (Sayı.4), 1997.

BOGAN, Cristopher E.& Micheal J.English. *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaption*, McGraw-Hill Inc. New York, 1994.

BUBİK, Hasan. Benchmarking ve Stratejik Kalite Planlaması, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y.L. Tezi, Mayıs 1997

CAMP, Robert C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* , Quality Press, Milwaukee 1989.

CAMP, Robert C. *Business Process Benchmarking*, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1995.

CARTİN, Thomas J. *Principles and Practices of TQM*, ASQC Quality Press Milwaukee, Wisconsin, 1993.

ÇEVİK, Osman. Mithat Zeydan. “Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim Sisteminin Entegrasyonu ve Uygulanabilirliği”, **Verimlilik Dergisi**, (Sayı.4) 1998.

EFİL, İsmail. *Toplam Kalite Yönetimi ve TKY'ye ulaşmada önemli bir araç ISO 9000*, Vıpaş Yayınları, 1998.

ERENMEMİŞOĞLU, Burçak. Karşılaştırma, İTÜ End Müh. Basılmamış Y.Lisans Tezi, Şubat 1997.

FİSHER, John G. *Benchmarking Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, (Çeviren Ahmet Ünver), Rota Yayınları, Şubat 1998.

ISHIKAWA, Kaoru. *Toplam Kalite Kontrol*, (Çeviren Semih Ordaş, Nedret Yayla), Kalder Yayınları 7, 1997.

Kalite Geliştirme Cep Kitabı, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Yayınları, 1997.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. *Toplam Kalite Yönetimi*, Birinci baskı, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. *Kalite Cep Kitabı*, Kalder Yayınları, (Sayı.3), 1997.

KAYA, Ali. *Toplam Kalite Yönetimi*, YTÜ Endüstri Mühendisliği, Basılmamış Y. L. Tezi, 1997.

Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek, Kalder Yayınları 15, Kasım 1997.

KOBU, Bülent. *Üretim Yönetimi*, 9.Baskı, İstanbul, 1996.

KONURALP, Y.Berrak. *TKY ve ISO 9000 Uygulamaları*, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y.L. Tezi, Ocak 1996.

KÖKSAL, Hayal. *Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayıncılık, 1998.

NEMLİOĞLU, Salih. *Benchmarking*, Arçelik A.Ş. Çayırova İşletmesi Kalite Güvence Müdürlüğü, 1995.

ONAY, İnan. "Sürekli İyileştirme İçin "Kıyaslama" Yöntemi (Benchmarking)", **Önce Kalite**, Kalder., Ekim 1993.

ÖĞÜL, H.Selin. *TKY ve Müşteri Memnuniyeti*, İTÜ End. Müh. Basılmamış Y.L. Tezi, Ocak 1996.

ÖZGEN, Hüseyin. Ferit Ölçer. “Toplam kalite Yönetimi’nde Bechmarking Uygulaması”, **Standart**, Ağustos 1998.

ÖZER, Pınar Süral. **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir 1999.

PEŞKİROĞLU, Nurettin. “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları” **Verimlilik Dergisi**, (Sayı.1), 1994.

ROSS, Joel. **Total Quality Management**, Second Edition, London, 1974.

SPENDOLİNİ, Micheal J. **The Benchmarking Book**, Amacom ,New York, 1992.

SPENDOLİNİ, Micheal J. “How to Build a Benchmarking Team”, *Journal of Business Strategy*, vol:14, March/April 1993.

ŞİRVANCI, Mete. “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri”, **Önce Kalite**, (Sayı.5), Ekim 1993.

TİRYAKİOĞLU, Uran. **Rekabetçi Benchmarking Uygulamaları**, Beko Elektronik A.Ş., 1996.

UZUN, Ali Kamil. “İç Denetimin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri”, **Dünya Gazetesi**, 11 Mayıs 1998.

WEİSS, W.H. **Benchmarking: Key to Being The Best**, Supervision, (Vol.57), 1996.

YAMAK, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, 1998.

YENERSOY, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

YÜKSEL, Berrin. “Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, (Sayı.2), 1998.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİ

Doğum Tarihi: 23 / 01 / 1974
Doğum Yeri: İstanbul

EĞİTİM

Lise: 1988 - 1991 Özel Fatih Fen Lisesi
Lisans: 1991 - 1996 Yıldız Teknik Üniversitesi
Makine Fakültesi
Makine Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans: 1996 - 2000 Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

İŞ DENEYİMİ

TEK-YEN A.Ş. 1997 - Schedule ve Kalite Sorumlusu