

BENCHMARKING

Gülnur ETİ İÇLİ

Trakya Üniversitesi, Muratlı Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi

Abstract: In this article benchmarking subject is taken into consideration. Benchmarking is a comparison process which provides useful information for improving almost each business activity. It has got different kinds such as internal, competative, functional benchmarking and business enterprises chooses one or some of them according to their aims to use. Today a lot of big business enterprises such as Xerox, AT&T and Motorola makes benchmarking study so as to remain standing

I. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve rekabetin giderek yoğunlaşan dünyasında işletmeler her geçen gün daha da ileriye daha kaliteye dönük arayışlarını kesintisiz sürdürmek durumundadırlar. Sürekli daha iyiye ve daha kaliteliye dönük olarak sürdürülen çalışmalar çağdaş işletmeler için artık yaşamsal bir öneme sahip bulunan "Müşteri Odaklı Olma", "Koşulsuz Müşteri Tatmini sağlama" gibi temel amaçlara ulaşabilmek bakımından da ayrı önem taşımaktadır.

2000'li yılların başarılı işletmelerinin sürekli kendisini ve çevresini aşmaya çalışan dinamik ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları gerektiği açıktır. Bu durum göz önünde alındığında rekabet avantajlarını artırmanın ve müşteri tatmini sağlamanın yöntemlerinden biri olan benchmarking (kıyaslama-örnek edinme) kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kıyaslama, örnek alma olarak dilimize çevrilebilecek olan benchmarking, işletmenin sonuçta daha iyisini yapmasını amaçlamaktadır.

Benchmarking, kökeni 1970'li tarihlere dek giden bir faaliyet olmakla birlikte işletmeler tarafından uygulanması dünyada daha ileriki yıllara rastlamakta ülkemizdeyse uygulanması yeni olup sınırlı olarak gerçekleştirilen bir faaliyet niteliğindedir.

Bu çalışmanın amacı dünyada uygulaması olan ülkemizdeyse yeni uygulanan benchmarking faaliyeti hakkında genel bir bilgi sunmaktır.

Çalışmada benchmarking'e giriş; benchmarking, kalite ve müşteri tatmini; Dünyada benchmarking örnekleri ve Türkiye'den bir benchmarking örneği yer almaktadır.

II. BENCHMARKING'E GİRİŞ

Bu bölümün amacı benchmarking'i tanımlamak ve benchmarking sürecinin organizasyona sağladığı yararlar ve tipleri konusunda bilgi vermek ayrıca benchmarking'in ne olmadığı kesinlikle anlaşılmasını sağlamaktadır.

II.1. Benchmarking Tanımı ve Tarihçesi

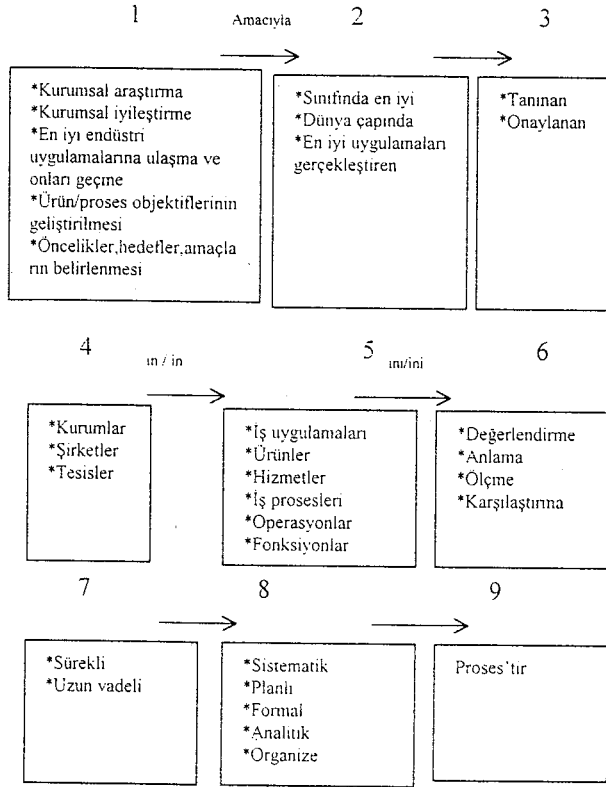
Benchmarking dünyada uygulama alanı bulan, ülkemizde de yeni uygulanmaya başlanan ve yönetim literatürüne yeni giren bir terimdir. Benchmark, bir kayanın yada bir binanın üzerine konan ayırt edici bir işarettir. Topografik araştırmalarda mevcut pozisyonun veya yüksekliğin tayin edilmesinde referans noktası olarak kullanılmaktadır. 1970'li yıllarda benchmark kavramı iş dünyasına girmiş ve bugünkü haline almıştır.

Basit tanımıyla benchmarking; organizasyonları üstün performansa götüren en iyi uygulamaların, yaratıcı düşüncelerin, etkin işletme prosedürlerinin araştırılmasında kullanılan basit ve sistematik bir süreçtir [1]. Başka bir tanıma göre benchmarking; ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların endüstrideki lider firmaya yada firmalara göre tanımlanması olarak ifade edilen devamlı bir süreçtir [2].

Yapılan araştırmalar insanların en iyi kopya çekerken öğrendiklerini göstermektedir. Taklit artık yaratıcılık yöntemleri arasında yer almaktadır. İş dünyası her gün değişmekte ve bu değişimi birkaç şirket gerçekleştirmektedir. O halde değişen ve bunda başarılı olan şirketlerin nasıl başarılı olduklarının araştırılmasında ve örnek alınmasında sakınca yoktur.

Benchmarking sadece rakiplerin değil aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük yerli yada yabancı her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilir bir süreçtir .. Ayrıca benchmarkingte klasik rekabetten farklı olarak ürünler ve çıktıların ötesinde prosesler üzerinde yoğunlaşma söz konusudur.

Benchmarking her kuruluş tarafından farklı olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle herkese uyabilecek bir benchmarking mönüsü oluşturulabilir. Bu mönüde yer alan tanımlardan her kuruluş kendine uygun olan tanımı bulabilir [3]:



Şekil.1. Benchmarking mönüsü

Hiçbir kimse, hiçbir ekip, hiçbir şirket her alanda pazarın en iyisi olamaz. İnsanoğlu zaten başkalarının tecrübelerini kullanan ve ders alan bir varlıktır. Sistem olarak başkalarının uygulamalarını, taktiklerini, başarılı stratejilerini araştıran ve öğrenen ekipler veya organizasyonlar gelişmelerini hızlandırır. Bu nedenle işletmeler daha iyiye daha yaratıcı gelişmelere ulaşabilmek için söz konusu ettiğimiz benchmarking tekniğini kullanmaktadır.

Bu yaratıcı tekniğin tarihi insanlık kadar eskidir. Tarihe baktığımızda ilk insanların bile iyi uygulamaları izlemiş, öğrenmiş ve kendi hayatlarına adapte ederek ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışmış olduklarını görürüz. Örneğin ateş bulunduğunda diğer insanlar ateşi yakan ilk insanı gözlemleyerek öğrenmiş ve bu uygulamayı taklit ederek onlarda ateş yakmayı başarmışlardır.

1800'li yıllarda Dünya Tekstil sektörünün lideri İngiltere idi. Amerikan Tekstil sanayi ise emekleme devrimi yaşıyordu. Francis Lowell adlı bir tekstilci ABD'de bir sanayi geliştirmek amacıyla İngiltere'deki tekstil fabrikasını görmek, üretim hatlarını ve endüstriyel tasarımını incelemek için bu ülkeye gitti. Daha üst seviyede teknoloji kullanıldığını fakat üretim hatlarının verimliliğin düşük olduğunu tespit etti. 1815 yılında Lowell teknik donanımı çok daha iyi ve üretim hatlarının daha verimli kullanılabileceği bir fabrika kurdu.

1840'larda bu fabrika bölgenin en geniş üretim kompleksi haline geldi.

Bir başka örnek olarak ise 1912 yılında Hery Ford'un Chicago mezbahasında etleri kesen kasaplar işleyerek yaptığı örnek edinmeyi verebiliriz. Henry Ford bu gezi sırasında raylı sistemde bulunan çengellerde kesilmiş hayvanlarının takılı olduğunu gördü. Henry Ford bu gözlemini otomatik sektörüne uyarladı. Altı ay sonra dünyada ilk araba montaj hattı Ford'un Highland fabrikasında çalışmaya başladı ve bu uygulama otomotiv endüstrisinde devrimi yol açtı.

Benchmarking faaliyeti ayrıca toplam kalite yönteminin de vazgeçilmez tekniklerinden biridir. Müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik stratejik planlar yapabilmek için gerekli bilgi akışını sağlayan bir araştırma faaliyetidir.

Benchmarking tekniği ile bir şirketin ürün, hizmet, çalışma metotları gerek kendi sektörü içindeki ve dışındaki lider şirketlerle gerekse rakip firmalarla devamlı bir şekilde karşılaştırılır.

Bir kuruluş benchmarking hakkında tam bilgi sahibi olmadan ve ne gibi avantajlar sağlayacağını tam olarak bilmeden uygulamaya geçmemelidir. Buradan hareketle benchmarking'in ne olduğu ve ne olmadığı şöyle belirtilebilir:

Tablo.1. Benchmarking-Benchmarking Değil

Benchmarking	Benchmarking değil
* Sürekli bir proses	* Bir defalık olay
* Değerli bilgiler sağlayan bir araştırma prosesi	* Basit cevaplar üreten bir araştırma prosesi
* Diğerlerinden öğrenme prosesi	* Kopyalama, taklit
* Disiplin gerektiren, zaman alıcı, emek yoğun bir proses	* Hızlı ve kolay
* Hemen her iş faaliyetini iyileştirmek için yararlı bilgiler sağlayan geçerli bir araç	* Geçici bir heves

Kaynak: The benchmarking book, M. Spendolini, Ama, 1992

II.2. Benchmarking'in Anahtar Elemanları

Benchmarking bir organizasyonun liderlik pozisyonu iyileştirmekte veya yakalamakta kullanılabileceği önemli bir procestir. Bu tanım çeşitli anahtar elemanları barındırır [4]:

1. Rekabet
2. Ölçüm
3. Rekabet analizi ya da pazar araştırmasında daha kapsamlı

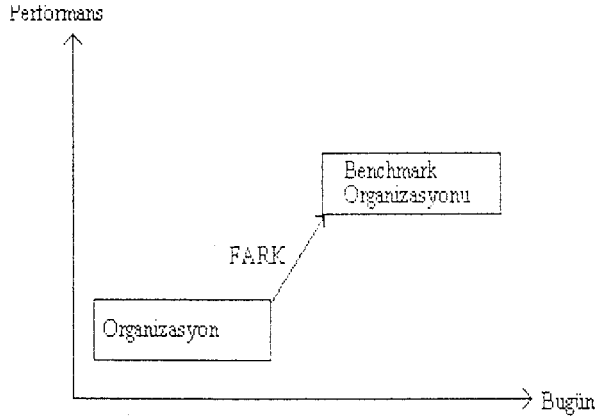
4. Şirketler fonksiyonel lider olarak ünlenirler
5. Müşteri tatmini
6. Yeni düşüncelere açıklık
7. Sürekli bir proses

II.2.1 Rekabet

Benchmarking prosesinde rekabet kavramı klasik rekabet kavramından daha geniş kapsamlıdır. Aynı endüstride veya herhangi bir endüstride daha iyi konumda bulunan, takdir edilen organizasyonları ele alır. Örneğin hastaneler kayıt ve kabul preselerini daha iyi hale getirmek amacıyla kendi iş kollarını lider konumundaki kuruluşları benchmarking prosesinde kullanabilirler.

II.2.2. Ölçüm

Benchmarking kantitatif ölçümü ifade eder. Benchmarking prosesinde rakiplerin durumu ölçüm sonuçlarına göre değerlendirilir. Organizasyonla, en iyi uygulamaya sahip organizasyon arasındaki fark ölçümlerde ifade edilir [2].



Şekil.2. Performans Ölçümü

Kaynak: Benchmarking, Quality Press, Robert CAMP, 1989

Rekabet Analizi Ve Pazar Araştırmasından Daha Kapsamlıdır

Benchmarking rekabet analizinden daha kapsamlıdır. Rekabet analizinin çıktısı tipik olarak fiyat değerlendirmesi ve rakip ürünün özellikleridir. Bir araba veya eşya alırken rekabet analizi yapılır. Benchmarking daha da ileriye giderek ne üretildiği ile değil nasıl üretildiği ile de ilgilenir. Benchmarking pazar araştırmasından da kapsamlıdır. Pazar araştırması kuruluşun pazar payını veya ürün kabul edilebilirliğini incelerken benchmarking lider kuruluşların neyi, niçin, nasıl, en iyi yaptıklarını örneğin müşteri tatmini araştırır.

Tablo.2. Benchmarking-Pazar Analizi-Pazar Araştırması

	AMAÇ	ODAKLANDIĞI ALAN	MÜŞTERİLER
Pazar araştırması	Pazarın ve ürünün kabul durumunu analiz eder	Müşteri ihtiyaçları	Müşteriler
Rekabet analizi	Rakiplerin stratejilerini analiz eder	Rekabetçi stratejiler	Endüstri analizleri
Benchmarking	Kıyas seçilen kuruluşların neyi,neden,nasıl iyi yaptıklarını analiz eder	Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan en iyi uygulamalar	İç / dış veriler ve orijinal araştırmalar

Kaynak: Şişecam Eğitim Notları, Mayıs 96.

Organizasyonlar Fonksiyonel Lider Olarak Tanınırlar

Kıyaslama yönetiminde kullanılacak organizasyonun tespiti her zaman açık ve kolay olmayabilir. Kıyas şirketi hiçbir zaman rakip bile olmayabilir. Örneğin Motorola kıyaslama metodunda Benetton ve Domino's pizzayı kullanmıştır.

Müşteri Tatmini

Bir işletmenin amacı müşteriyi memnun etmektir, işletme müşterisini memnun etmek için elinden gelen her şeyi yapmaya çalışır. İşletme; dışarıya odaklanarak ve en iyi uygulamaları araştırarak başka şirketlerin müşteri ihtiyaçları anlayışıyla kendi anlayışını karşılaştırarak müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayacak düzeye gelir. Böylece en iyi uygulamaları kendi organizasyonuna adapte ederek müşteri tatminini tam olarak karşılar.

Yeniliklere Açıklık

Benchmarking prosesi yöneticileri operasyonlarının ve organizasyonlarının dışına bakmaya, mükemmel olanları tespit etmeye ve nedenlerini araştırmaya zorlar. Yönetici en iyi örgütü ve bu örgütle kendi örgütü arasındaki farkı tespit etmeye, aradaki farkı gidermeye ve bu konudaki yeniliklere açık olmaya, ekibi bu konuda desteklemeye çalışır.

Sürekli Geliştirme

Benchmarking çalışması sürekli geliştirmeye yönelik bir proses olduğu için organizasyonların dünya çapında lider olmasına yardımcı bir araçtır.

II.3. Benchmarking Tipleri

Benchmarking çalışmalarını kendi içinde sınıflara ayırmak mümkündür. Buna göre benchmarking;

- * İç (internal) benchmarking
- *Rekabetçi (competative) benchmarking
- *Fonksiyonel / genel (functional / generic) benchmarking şeklinde ayrılabilir [5].

II.3.1. İç (Internal) Benchmarking

İşletmeler kendilerini değerlendirirken ve ölçerken organizasyon içinde diğer birimlerde benzer işlemlerin olup olmadığını araştırmalıdır. Çok şirketli organizasyonlarda fonksiyonlar karşılaştırılabilir ya da aynı şirketin farklı departmanlarındaki aynı prosesler (evrak işleme, dosyalama) karşılaştırılabilir. Kısaca kuruluşlar benchmarking faaliyetlerine farklı yerlerde yürütülen kendi iş uygulamalarını karşılaştırarak başarılar diğer bir deyişle benchmarking'de öğrenme prosesi evde başlar [3]. İç benchmarking'in yapılması dış benchmarking'e olan ihtiyacın belirlenmesini de sağlar. Çünkü işletmelerin kendi mevcut durumlarını bilmeden başkaları hakkında bilgi toplamaları ve mukayeseler yapmaları mümkün değildir. Bu nedenle organizasyonlar önce mevcut durumlarını incelemek üzere iç benchmarking çalışmaları yaparlar.

II.3.2. Rekabetçi (Competative) Benchmarking

Benchmarking çalışmasını yapmak isteyen organizasyonlar çabalarının büyük bir kısmını rakiplerinin ne yaptığı ve nasıl yaptığını öğrenmek üzere harcarlar. Rekabetçi benchmarkingte kuruluşun doğrudan rakibi olan kuruluşlara yönelik ürünler, hizmetler ve iş prosesleri söz konusudur ve bunda amaç rakiplerin ürünleri, prosesleri ve iş alanında ulaştığı sonuçlar hakkında belirli bilgilerin eldesi, sonra bunların kendi kuruluşlarındaki ile karşılaştırılmasıdır [6].

Rekabete dalaylı benchmarking konusunda özellikle aynı endüstri içerisindeki rakipler arasında ihtiyaç duyulan doğru bilgilere ulaşmayı engelleme olasılığının olacağı veya yaratıcı fikirlere rastlama olasılığının düşük olması gibi bazı zayıf yönlerinin olduğu söylenmektedir. Fakat bu konuda deneyimli firmalar ticarî açıdan ya da teknolojik açıdan gizlilik taşıyan bilgilerin paylaşılmadığını genel konularda rakiplerin bilgi paylaşımına istekli olduklarını ifade etmektedirler [4].

Rekabetçi benchmarking çalışmasında seçilecek rakip organizasyon, benchmarking konusu hakkında bilgilendirilmeli, elde edilen bilgilerin paylaşılacağı ve çalışmanın sağlayacağı yararlar konusunda ikna edilmelidir.

II.3.2. Fonksiyonel Genel (Functional/Generic) Benchmarking:

Fonksiyonel benchmarking, belirli bir iş fonksiyonunu iki veya daha fazla organizasyon arasında karşılaştırmaktır. Fonksiyonel benchmarkingte amaç, benchmarking uygulamasına gidilecek belirli bir konuda iyi olduğu herkesçe kabul edilen bir kuruluşta en iyi uygulamaları öğrenmektir [3]. Fonksiyonel benchmarking; üretim, pazarlama, mühendislik, insan kaynakları, muhasebe gibi fonksiyonel alanlarda yapılabilir.

İyi bir benchmarking uygulayıcısı olan Xerox, L.L Bean gibi kendisinden farklı ürün çeşitliliğine sahip bir kuruluşun malzeme ve ambar akışı konularında izleyerek kendi eksikliklerini tespit etmiş ve bunları kendi organizasyonuna uyarlamıştır.

Bazı durumlarda organizasyonun kendinde bulunmayan bir fonksiyonla ilgili yaptığı çalışma ise genel benchmarkingdir. Örneğin eğitim fonksiyonu olmayan organizasyon, birden fazla şirketi kapsayan bir benchmarking çalışmasında eğitim faaliyetleri konusunda geniş bir bilgi elde edebilir.

II.4. Benchmarking Süreci

Daha önce belirtildiği gibi benchmarking çalışması bir defalık bir olay değil sürekli bir süreçtir. Gözlemlenen veya ölçülebilen hemen her şey benchmarking prosesine alınabilir. Kuruluşlar tarafından benchmark araştırmasında en çok kullanılan ve üzerinde en çok veri toplanılmak istenen konular şöyle belirtilmektedir [3]:

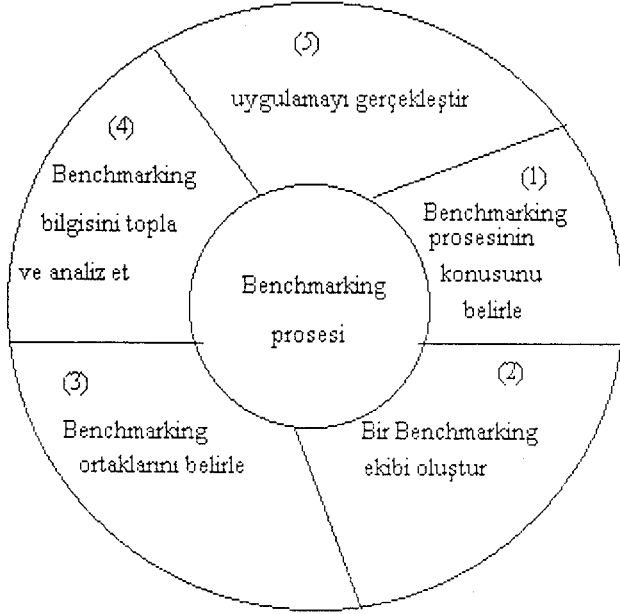
Tablo.3. Benchmarking'de Veri Toplama

Ürünler ve hizmetler	Bitmiş ürünler, ürün ve hizmet özellikleri
* İş Prosesleri	Bir ürün veya hizmet nasıl üretiliyor ya da üretimine destek sağlanıyor
Destek Prosesleri	Endirekt işçilik (direkt olarak üretim prosesi veya buna destek sağlama görevi olmayan örneğin finans, insan kaynakları, pazarlama, servis vb. birimler)
* Kuruluşun performansı	Maliyetler, gelirler, üretim göstergeleri, kalite göstergeleri

* Strateji	Kısa ve uzun vadeli planlar, planlama prosesi
------------	---

Kaynak: Strategic Benchmarking, George Watson, 1993, S.3.

Söz konusu proses aşamalardan oluşmaktadır:



Şekil.3. Benchmarking Prosesi Aşamaları

1. Aşama: Benchmarking prosesinin konusunun belirlenmesi

Benchmarking prosesi ancak üst yönetimin desteğiyle uygulanabilir. Bu nedenle de üst yönetim bu süreç için sarf edilen çabaların ve kaynakların sonunda elde edilecek faydanın organizasyon için yararlı olacağına inanmalıdır.

Benchmarking prosenin ilk aşamasında işletme, faaliyetlerini bütünsel sistemsel bir perspektif ile tüketici gereksinimlerini tatmin etme konusunu göz önüne olarak ve diğer işletmelerle karşılaştırmak suretiyle analiz etmeleridir ve bu analizde tüketici gereksinimleri işletme faaliyetleri açısından;

* İşletmenin tatmin edemediği tüketici gereksinimleri,

* Rakiplerce daha iyi tatmin edilmekte olan tüketici gereksinimleri,

* Tatmin edilen fakat geliştirilmesi gerekli olan tüketici gereksinimlerini belirlemek şeklinde örnek edinmeye gidilecek olanın saptanmasında öncelikle göz önünde bulundurulur [7].

Benchmarking araştırmasının konusu belirlenirken üzerinde durulması gereken bir noktada kritik başarı faktörlerinin tanımlanmasıdır. Kritik başarı faktörleri pazarda başarılı olmak için gereken kalite ve güçtür. Kritik Başarı Faktörleri:

- Ürün geliştirmede liderlik
- Teknolojik yeterlilik
- Üstün müşteri tatmin seviyeleri
- Araştırma ve geliştirme
- Müşteri bağlılığı

Her seviyedeki çalışanların kalitesi vb. seklindedirler. Bu kritik başarı faktörleri bir örgüt için yaşamsal değere sahiptir ve kritik alanlarda başarılı şirketlerin müşteri isteklerini bu şekilde sürekli olarak karşıladıkları söylenebilir.

Benchmarking çalışması için konu belirlenirken işletme bu kritik başarı faktörlerini göz önünde olarak örneğin "Müşteri tatminini hangi faktörler belirler?", "İşletmenin başarısında en kritik faktör hangisidir?" gibi sorulara yanıt vermeye çalışır. Bu suretle kuruluşun gücünü etkileyen önemli noktaları açığa çıkarmış olur ve bunlar üzerinde benchmarking çalışması yapar.

Müşteriler; müşteri ihtiyaçları; kritik başarı faktörleri ve benzeri bir listeye yazılarak kontrol edilir ve her şey tam ise bundan sonra ikinci aşamaya geçilir.

2. Aşama: Bir benchmarking ekibinin oluşturulması

Benchmarking ekibinin seçimi, oryantasyonu, ekibin üstleneceği sorumluluklar benchmarking çalışmasının ikinci aşamasını oluşturur. Benchmarking çalışması genellikle bir ekip çalışması şeklinde yapılmaktadır. Benchmarking ekibi, benchmarking yapılacak konuya bağlı olarak işletmenin farklı departmanlarından oluşturulabilir. Benchmarking çalışması yapacak ekiple; görevleri, proje ve bu projede ulaşılması gereken önemli aşamaların konuları belirlenir.

Bir benchmarking ekibinde kuruluşun kendi benchmarking uzmanları olabileceği gibi dış benchmarking uzmanları ve kuruluş çalışanları da yer alabilir [3].

Ekip üyeleri farklı alanlardan seçilmeye çalışılır. Seçilen ekip üyelerinin katılımcı, yaratıcı, esnek, aciliyet duyarlılığına sahip olan kişilerden oluşmasına dikkat edilir.

Bir benchmarking ekibine prosesi tamamlamak için gerekli süre, en az haftada bir gün olmak üzere 3-6 ay (seçilen proje konusunda bağlı olarak değişir) olmalıdır [4].

3. Aşama: Benchmarking ortaklarının belirlenmesi

Benchmarking ortağı belirlenirken potansiyel benchmarking ortaklarının listesi yapılmalıdır. Bunlar sektör içinde veya sektör dışından olabilir. Benchmarking ortakları listesi oluşturulurken çeşitli süreli yayımlar, bilimsel araştırmalar, hükümet kaynakları, işletme içinde çalışanlardan elde edilen bilgiler kullanılabilir. Bu bilgiler toplanırken kaynakların geçerli ve güvenilir olmasına dikkat etmek gerekir.

Bu bilgiler ışığında benchmarking ekibi en iyi uygulamaları (benchmarking için örnek alınabilecek aday firmaları) araştırmaya çalışır. Genelde ekip aday firmaları belirlenirken:

- Belli bir faaliyet alanında başarılı olmak;
- Benchmarking ortaklığı için karşılıklı bilgi alışverişine ve işbirliğine açık olmak.
- Tanınmışlık ve uzmanların pozitif fikirleri, danışmalardan edinilecek bilgiler gibi hususlara dikkat eder [8].

Firma benchmarking sürecinde ortakları belirlerken A şirketinin sipariş işlemedeki başarısını, B şirketinin müşteri hizmetlerindeki üstünlüğünü, C şirketinin ambalajlama konusundaki yeteneğini dikkate alarak farklı alanlardan şirketleri benchmarking listesine ortak olarak alabilir.

4. Aşama: Benchmarking bilgisinin toplanması ve analizi

Benchmarking presinin dördüncü aşaması benchmarking bilgisinin toplanması ve analiz edilmesidir. Bilgi toplanmasından sorumlu ekip çalışanları bilgileri çeşitli yöntemlerle toplarlar. Bu bilgiler daha sonra analiz edilerek sonuca varılır.

Benchmarking ortağıyla ilgili bilgilerin çoğu yayınlardan ve raporlardan elde edilmektedir. Veri toplama aşamasında ilk adım benchmarking ortağı olarak seçilen firmanın raporlarının ve yazılı kaynaklarının incelenmesiyle başlar. Örneğin ortak ile ilgili bir reklam yada dergideki bir yazı firmaya değerli bilgiler verebilir.

Veri toplamada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde sahip olunan zaman, mevcut kaynaklar, verilerin karmaşıklığı gibi faktörler rol oynar.

Benchmarking için veri toplamada pek çok metot vardır [6] (Bkz.Tablo.4).

Bilgi toplama süreci tamamlandıktan sonra benchmark ortalarından elde edilen verilerin analiz edilme süreci başlar. Benchmarking çalışmasının amacına ulaşabilmesi için mutlaka toplanan bilgilerin analiz edilmesi ve buna göre gerekli değişikliklerin yapılması gerekir. Aksi halde benchmarking sadece bilgi toplanan,

pahalı, zaman harcayan bir uygulama olarak kalacaktır. Bu analizle işletme kendisiyle ortağı arasındaki performans farklarını netleştirip, kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemiş ve bunların nedenlerini somut bir biçimde ortaya koymuş olmaktadır [5].

Tablo.4. Benchmarking'de Veri Toplama Metodları

Metot	Avantajlar	Dezavantajlar
Telefon görüşmeleri	*Planlamak ve gerçekleştirmek kolaydır *Çok sayıda kaynakla temas kurma imkanı sağlar *Hemen her zaman gerçekleştirilebilir * Nispeten ucuzdur	*Görüşme, amacına ulaşmadığında zaman kaybettirir *Aranılan kişilerin sizi aramaları güçtür
Kişisel görüşmeler/ kuruluş ziyaretleri	* Kişisel ve profesyonel ilişkilerin daha kalıcı olmasını sağlar *Zamanımızı daha faydalı kullanmamızı sağlar	* Pahalıdır *Program yapma zorlukları olabilir
Anketler	*Çok sayıda kişiden bilgi toplama imkanı vardır *Bilgilerin analiz için transfer edilmesi kolaydır	*Sağlanabilecek bilgi kısıtlıdır *Kişisel değildir *Detaylı cevap alma şansı düşüktür
Yayımlar/ medya	* Toplanması, ulaşılması kolaydır * Kaynaklar çeşitlidir *Veri kaynaklarından yardım almak mümkündür. * Bilgiler herkese açıktır	*Bazı endüstrilerle ilgili incelenmesi gereken çok fazla bilgi vardır *Kaynakların, istatistiklerin geçerliliğinin araştırılması gerekir
Arşiv araştırmaları	* Bilgi toplamak kolaydır * Bilgi toplamak ucuzdur	* Bazı veriler gözden kaçabilir *Verilerin organizasyonu zayıftır

5. Aşama: Uygulamanın gerçekleştirilmesi

Benchmarking ekibi uygulama aşamasında birçok temel faaliyet yürütmektedir [8]:

- Bir benchmarking raporu hazırlayarak gerekli değişiklikleri saptamak, ilgili kararları vererek değişiklikler konusunda üst yönetimin desteğini sağlamak.

- Onaylanan değişiklikleri planlamak, uygulamak, ve denetleyerek değerlendirmek.

- Benchmarking prosesinin sürdürülmesi çabalarını desteklemek.

Söz konusu temel faaliyetler esas alınarak bu aşama yürütülür. Benchmarking organizasyonu ile yapılan kıyaslamada elde edilen veriler genellikle organizasyonun negatif yönlerini içerir. Bu durum karşısında üst yönetim tepki vererek bulgulara itibar etmeyebilir. O nedenle çalışma üst yönetimin aktif katılımıyla yapılmalıdır. Ve son rapordan önce benchmarking bulguları sürekli olarak ilgililere sunulmalıdır.

Daha sonra benchmark ortağı ile kıyaslama ortağı ile kıyaslama yapılması suretiyle belirlenen duruma göre hedefler ortaya konur. Hedefler, işletmenin şimdi bulunduğu yere ve gelecekte ne olmak istediğine göre değişir. Buna bağlı olarak ta (hedeflere ulaşabilmek için) yapılması gereken söz konusu değişiklikler ortaya konur, planlanır ve uygulanır. Değişim için hazırlanan planlar işletmenin ilgili tüm departmanlarına kadar yayılır ve uygulanır. Tüm bunlar işletmeyi bugünden geleceğe taşıyacak bir dizi faaliyet olarak ifade edilebilir.

Bundan sonra ise bu çabaların gelişmesini izleyerek, prosesin devamının sağlanmasına çalışılmalıdır. Sağlanan gelişmeler tüm çalışanlara bildirilmeli, bilgi akışı düzenli olarak sağlanmalıdır. Bu aynı zamanda motivasyonda da artış sağlayacaktır.

II.5. Benchmarking'in İşletmelere Yararları

Benchmarking faaliyeti günümüzde pek çok işletmede farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Bazı işletmeler benchmarking'i bir problem çözme prosesinin bir parçası olarak görürken bazı işletmeler ise iş dünyasında meydana gelen değişiklikler karşısında harekete geçebilmek, rakiplerinden geride kalmama gibi nedenlerle benchmarking'i kullanmaktadırlar.

İşletmeler tarafından ilgilenilen iş alanlarındaki trendleri tahmin etme, kendi iş uygulamalarının dışına çıkarak yeni fikirler edinme, rakipleri veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşları karşılaştırma amaçlarıyla benchmarking uygulamaları yapılmaktadır [3].

Bir işletmenin benchmarking çalışması yapmasının altında iki temel neden bulunur [4].

- * İş dünyasında kalmak
- * Dünya çapında lider olmak

Benchmarking, kuruluşun rekabette daha iyi olmasına katkı sağlayarak işletmelerin hayatta kalmasına yardım eden bir prosestir. Benchmarking, bir organizasyonun sürekli iyiye gitmesini sağlar. İşletme kendi hatalarından ders alarak sürekli öğrenebilir fakat bu yeterli değildir; benchmarking boyunca başka örgütlerden de öğrenerek ihtiyaç duyulan temel iyileştirme alanları belirlenir. Fakat pek çok işletme iş işten geçinceye kadar

başkalarının tecrübelerinden ders almayı düşünmez. Oysa bugün ancak benchmarking çalışması yapan işletmeler iş dünyasında ayakta kalabilmektedir.

Yapılan benchmarking çalışmaları sonucu elde edilen sonuç şirketin hedefi olmamalıdır. Sürekli iyileştirmeyle performans daha iyi hale getirilebilir. İşletmenin kendisine hedef seçtiği nokta performansın üstünde olmalıdır aksi halde liderlik pozisyonuna ulaşmak zordur. Ayrıca liderlik için önemli bir nokta da rekabetin hangi düzeylerde olduğunun iyi belirlenmesidir. İşletme sadece kendi iş dünyasında odaklanır ve bir önceki yıllara bakarak durumunu ortaya koymaya çalışırsa pazarın hızla değişen koşullarını yakalamayacak ve lider olamayacaktır. Bunun için işletmeler daha iyi başarıları araştırmalı ve onların performansına erişmeyi, onları aşmayı hedeflemelidir. En iyiyi başaran, lider durumundaki kuruluş benchmark olarak alınmalı. en iyi uygulamalar öğrenilmelidir ki bu da benchmarking çalışması yapmakla mümkündür.

Benchmarking çalışması tüm bu söz edilen yararları işletmelere sağlamaktadır. Buradan hareketle benchmarking'in;

- Bir performans değerlendirme aracı olmadığını,
- Çabuk uygulanan bir program, her derde deva bir ilaç veya halkla ilişkiler olmadığını,
- Kaynak maliyetinde düşüş sağlayan bir mekanizma olmadığını ve işletmelere bu türden yararlar sağlamadığını söylemek mümkündür [2];

Benchmarking işletmelere, pazarın gereklerine göre hareket ederek kendilerini tanıma ve ayakta kalabilme imkanı vermektedir. Özetle benchmarking, bir işletmenin yaşamına devam etmesine ve rekabette daha iyi olmasına yardımcı bir prosestir; benchmarking müşteri bağlılığının anlamını, en iyi performansla sahip şirketlerin müşteri tatminini sağlamak için neler yaptığını ve daha birçok şeyi ortaya koymaya yarayan bir çalışmadır.

III. BÖLÜM: BENCHMARKING, KALİTE VE MÜŞTERİ TATMİNİ

III.1. Benchmarking ve Toplam Kalite

Yüz yüze müşteri tatmini esas olan toplam kalite yönetiminin temelinde kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite hedeflerine ulaşmada diğer kalite araçlarının yanında benchmarking'in de son derece önemli bir yeri vardır.

Toplam kalite, hedefler koymak yoluyla kuruluşun iç ve dış performansının artırılmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca toplam kalite anlayışı bununla da yetinmeyerek rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerektiğini de vurgular. Benchmarking bu amaca yönelik sistematik bir yaklaşım

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir.

Toplam Kalite, müşteriye sunulan ürün ve hizmetin ne kadar hatasız olduğunun da ölçümüdür [9]. İşletmeler, kalitenin bu anlamını ürüne yüklemek ve başarılı olmak için işe ilk önce ne olmak istediklerini belirten vizyonla başlarlar.

Benchmarking prosesini kullanan ve bu suretle en iyi uygulamaları başaran organizasyonlar pazardaki rekabet hakkında bilgi topladığı için işletme hedeflerini (vizyonu) ve dünya çapında olmanın tanımını gerçekçi bir şekilde oluşturabilir. Çünkü bir işletmenin vizyonu diğer şirketlerin başardığı şeylerden etkilenir. Böylece benchmarking kalite planlamasının ilk adımı olarak belirtilen vizyon tespitinde (ve daha birçok adımında performans değerlendirme, kısa ve uzun vadeli plan gibi) işletmeye yön vermektedir.

Kalite ve benchmarking ilişkisine bir örnek olarak Donald Petersen'in Ford oto ile Japon otoları arasındaki kıyaslama çalışması verilebilir. Donald Petersen'in Ford başkanı olduğu dönemlerde Japon oto yapımcılarıyla rekabet şiddetlenmişti. Buna rağmen 1980'li yıllarda Ford'un pazardaki payı %17'den %22'ye çıktı. Petersen Ford'un bulunduğu durumda güçlenmesine kaliteyi arttırmak için yapılan benchmarking çalışmasının yardımcı olduğunu ifade etmiş ve her şirketin endüstrideki en iyileri bulmak için dünyadaki diğer şirketleri, içeride ve dışarıda daha verimli ve karlı proseslere karşı kendi durumuna değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir [10].

Bir organizasyon toplam kalite yöntemine başladığı zaman maliyetleri düşürmeyi, daha yüksek gelir elde etmeyi, yetkilendirilmiş çalışanlara, memnun edilmiş müşterilere sahip olmayı ister. Benchmarking de işletmenin kendi faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde, diğer kuruluşların performansı arasındaki farkın belirlenmesinde kullanılan yardımcı bir teknik olduğu için ve kalitede de bu tür bir yaklaşımla yola çıkıldığı için birbirleriyle ilişkisi içinde oldukları görülmektedir.

III.2. Benchmarking, Rekabet ve Müşteri Tatmini

Günümüzde pek çok kuruluş global düzeyde rekabet etmek zorundadır. Bu durumda hedeflerin dünya çapında en iyiye ulaşmaya yönelik olması kaçınılmazdır. Bu da kuruluşları benchmarking çalışması yapmaya sürükler.

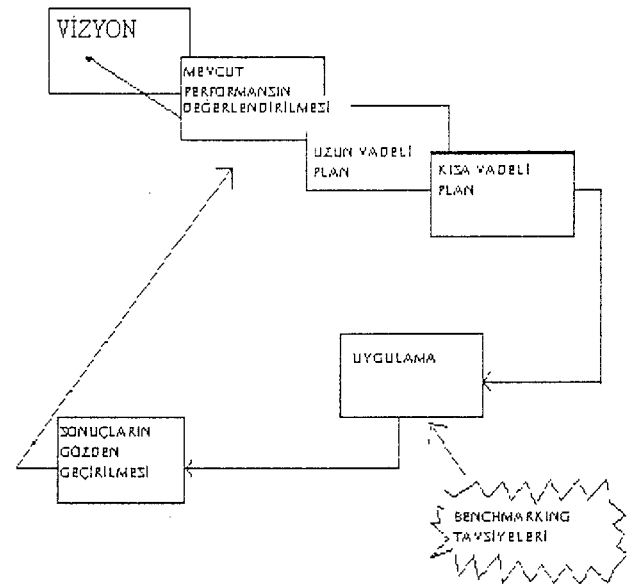
Keskin rekabet koşulları altında firmalar rekabet edebilmek için ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için daha iyiye, daha başarılı olanı aramak, bulmak ve ona ulaşmak konusunda büyük çabalar sarf etmektedirler. Bu noktada da benchmarking çalışması işletmelerin;

rakiplerine göre durumlarının ne olduğunu, rakipleri (alanlarında en iyi olan öncü kuruluşları) yakalamak ve aşmak için ne kadar ve nasıl iyileştirme yapabileceklerini gösteren teknik bir süreç olarak karşılına çıkmaktadır.

İşletmeler kendileriyle alanlarında öncü kuruluşlar arasındaki farkı belirlemek ve bunu kapatmaya çalışmak kısaca rekabet etmek zorundadır aksi halde müşteri memnuniyeti sağlanamayacak, firma başta pazar payı ve karlılığı olmak üzere birçok konuda kayıpla karşılaşacaktır.

Başarılı bir şekilde rekabet için şirketlerin;

- * Rakiplerinden ileri kalite
- * Rakiplerinden önce teknoloji
- * Rakiplerinden az maliyet hususlarını göz önüne almaları gerekmektedir [11].



Şekil.4. Kalite Planlaması ve Benchmarking İlişkisi

Kaynak:Kalite Notları, Şişecam, Deniz Yücesoy, Mayıs 96.

İşletmeler rekabetle daha fazla kar ve daha fazla pazar payı elde etmeyi amaçlar. Pazar payını ele geçirmenin ve sürdürmenin yolu müşteri memnuniyetidir. Ayrıca karlılığı da etkileyen pek çok faktör vardır ve bu faktörlerin önemini vurgulayan bir dizi analizlerden biri de PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies - Pazarlama stratejilerinin karlılığa etkisi)dir. Pims; kalitenin ve daha pek çok faktörün organizasyondaki iş başarısına etkilerini ortaya koyan, iş faktörleri ve çoğunlukla karlılığın etkileriyle ilgili çeşitli hipotezleri anlamak için fırsatlar sunan bir analizdir [11]. PIMS analizi tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmenin karlılığını etkileyen pek çok faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Pazar payı, üretilen mal ve hizmetin kalitesi bunlardan bazılarıdır [12].

Bu konuyla ilgili R.D Buzzle ve Gale pazar payını tek faktörün sürüklediğini belirtmektedirler; göreceli oransal kalite. Onlara göre göreceli oransal kalite ve göreceli pazar payı yüksek olduğundan karlılıkta kesinleşmekte, garantilenmiş olmaktadır.

Tablo.5. Pazar payı ve kalitenin bir fonksiyonu olarak karlılık

Göreceli Pazar Payı	Yüksek	%21	%27	%38
	Eşit	%14	%20	%29
	Düşük	%7	%13	%20
		Düşük	Eşit	Yüksek
Göreceli oransal kalite				

Kaynak:Strategie Benchmarking, George Watson, 1993.

PIMS araştırmacıları müşterilerin kararlarını değere yada kaliteyle fiyat arasındaki ilişkiye bağlı olarak aldıklarını gözlemlemiştir.

Göreceli oransal kalite, ürün kalitesi ya da dizayn özelliklerine uygunlukla aynı anlama sahip değildir. Göreceli oransal kalite; müşterinin bakış açısından yer alan kalitedir, buda pazardaki alternatif rekabetçi sunumlara bağlıdır [5]. Müşterinin bir üründen yada hizmetten beklediği memnuniyeti rakip ürün ya da hizmet sağlıyorsa o ürün ve hizmet müşterinin beklentilerini karşıladığı için daha kalitelidir. Bu da işletmenin, müşterinin bakış açısındaki kaliteyi yakalayabilmesi için kendisini, ürünlerini, süreçlerini sürekli rakipleriyle kıyaslayarak yenilemesi, aşması gerektiğini ifade eder.

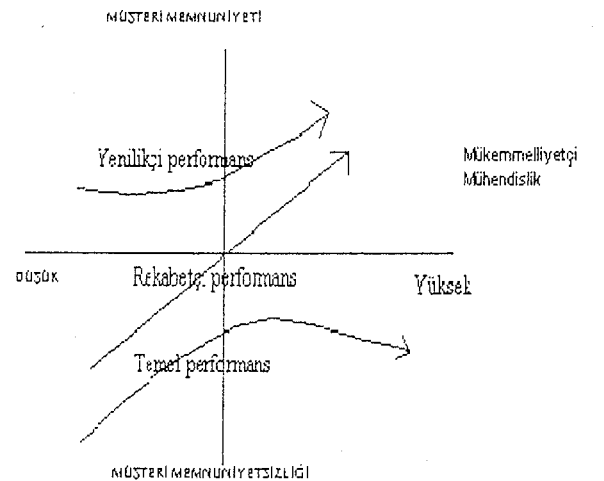
Profesyonel şirketlerinin çalışmaları göstermiştir ki müşteri memnuniyetinin ölçüsü şu şekilde olmaktadır [11]:

- Güçlü ürün kalitesi
- Sıkı maliyet yönetimi
- Yenilikçi teknoloji hedefli müşteri istekleri
- Sorumlu dağıtım hizmetleri
- Sorunla karşılaşıldığında hızlı çözüm.

Bir şirketin artan rekabet karşısında ayakta kalabilmesi için yukarıdaki müşteri memnuniyetiyle ilgili verileri kullanarak benchmark olarak seçtiği işletmeye ulaşması mümkündür. Bu konuda Noriaki Kano (JUSE üyesi) rekabetçi davranışlarla müşteri memnuniyeti ve yenilikçi ürün tasarımı birbirine bağlayan bir model geliştirmiştir. Kanonun modelinde şirketler müşterileri için ürün dizayn ederken üç tip performans sergilemektedir;

- Yenilikçi performans
- Rekabetçi performans
- Temel performans

Bu modeldeki ilk davranış örneği yenilikçi ürün özellikleri ya da performansı getirmektedir. Genel olarak bir yeni ürün müşteriye heyecanlandırır. Çünkü tasarımcılar; müşterilerinin ulaşamadığı özlemi dizayn etmiştir, müşterilerin dile getirmedikleri ihtiyaçlarını karşılamıştır. Hewlett Packard'ın başkan yardımcısı John Doyle müşterilerini her zaman neye ihtiyacı olduğunu ya da ne istediklerini bilmediklerini gözlemlemiştir. Tasarımcıların görevi kullanıcıların ihtiyaçlarını anlayabilen yaratıcı ürünleri piyasaya sürmektedir. Burada önemli olan tasarımcıların ellerinden geleni yapmasalar bile müşterinin bu üründen tatmin olmasıdır. Bu konuyla ilgili güzel bir örnek Ford Taurus ekibinin tasarımı, pazarlama proseslerinde ve kalitede Japon rakiplerinin en iyileriyle yaptığı benchmarking çalışmasıdır. Ford Taurus modeli için yapılan bu üretimden önce plastik kahve tutucuları ancak tamamlayıcı ürün olarak marketlerde sunulmaktaydı. O zamana kadar pek çok araba üreticisi tasarımcıları kahve kabı tutucularını sunmak için kendilerini sorumlu hissetme düşüncesini taşımamışlar ve bu düşüncüyü yadırgamışlardı. Fakat Taurus ekibinin çalışanları olayı farklı görmüşlerdir. Onlar kahve kabı tutucuların otomobilin bir iç parçası gibi görerek arabaya bunu monte etmişlerdir. Böylece kahve tiryakileri bundan böyle güvenli araba kullanmakla üstlerine kahve dökülmesi arasında seçim yapmak zorunda bırakılmamıştır. Ford Taurus üreticisi firma, rakipleriyle benchmarking yapmak suretiyle yenilikçi ürün özelliklerini ortaya koymuş ve müşteri tatmini sağlayarak başarıya ulaşmıştır ve motor-trend mağazinde yılın arabası seçilmiştir.



Şekil.5. Müşteri Tatmini ve Mükemmeliyetçi Mühendislik

Kaynak: (Introducing Benchmarking "A model for Competation", 1992, George Watson.

Kano'nun ikinci davranış örneği olan rekabetçi performans ise ürünün en mükemmel nasıl tasarlandığı ve müşterinin nasıl tatmin olduğu arasındaki direk ilişkiyi ortaya koyar. Rekabet, ürün alternatiflerinin özellikler itibariyle birbirleriyle karşılaştırılması temeline dayanır. Bu tip rekabetçi davranış bilinen müşteri isteklerinin rakip ürüne göre daha iyi tasarlanmış ürünlerle karşılaştırılması esası üzerine odaklanmıştır [11]. Bu da ancak rekabetçi analizde de ötesine giderek reversed engineering (geri dönüş mühendisliği) ve benchmarking çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Bir önceki Ford otomobil örneğinde Ford'un kahve taşıyan Taurus'u üretmesiyle bütün otomobil üreticileri daha mükemmel bir kahve kabı tutucusu üretilebilmek kısaca piyasada rekabet edebilmek için geniş çalışma sürecine girmek durumunda kalmışlardır. Bundan sonra örneğin Toyota daha geniş bir kap üretmiş, Chevrolet ise kulplu fincanlar için koyma yeri dizayn etmiştir. Özetle firmalar, benchmarking çalışmalarıyla daha iyi ürüne dolayısıyla daha fazla müşteri memnuniyetine ulaşmışlardır.

Kano'nun üçüncü davranış modeli olan temel performans ise bir üründe zaten olması gereken özellikleri gösterir ki bu özellikler bu nedenle rekabetçi değildir.

Kıyasıya rekabet firmaları Kano'nun rekabet modeli örneklerinden olduğu gibi sürekli yeniliğe, daha iyiye sürülmektedir. Firmalar: müşteriyi memnun etmek ve bütün bunların sonunda karlılığa artırıp ayakta kalabilmek için bir dizi çalışmalar yaparak bazı kuruluşları kendilerine benchmark olarak seçmektedirler. Ford Taurus'un benchmarking çalışması yaparak ulaştığı başarılı örnekte de olduğu gibi müşteri bu hizmetten memnun kalmış ve araba almak isteyen pek çok kişi kendilerine daha büyük maliyet getirmesine rağmen kahve kabı tutucusu olan arabayı tercih etmiştir.

Müşteriler; işletmelerden sundukları ürün ve hizmetin kaliteli ve beklentilerine cevap verir olmasını istemektedir. Ayrıca müşteri, dağıtım hizmetlerinin de iyi olmasına ve sorunla karşılaştıklarında daha hızlı çözüm üretilmesini de istemektedir. Birbirleriyle rekabet halindeki tüm firmalar söz konusu müşteri memnuniyetiyle ilgili beklentilerin farkında olarak çaba göstermektedir. Örneğin Swissair dünyada en iyi havayolu şirketi olarak bilinmektedir. Swissair, müşteri memnuniyetini mevcut performansı ile rakipleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla sürdürdüğü benchmarking çalışmasıyla sağlamaktadır. Swissair benchmarking çalışmasında;

- * Zamanında kalkış varış,
- * Bagaj düzensizlikleri;
- * Yolcu ve kargo yük faktörleri,
- * Müşteri hizmetleri,

* Ücretlendirme

* Teknik ve emniyet ölçüleri gibi kritik başarı faktörlerini izlemiştir [13]. Müşteri hizmetleriyle; rezervasyon için bekleme süresini, kontrol ve bagaj teslim süresini, kontrol ve bagaj teslim süresini, personel davranışlarını, temizlik ve taşıma kalitesi gibi verileri kontrol etmişlerdir.

Görüldüğü gibi rekabet ve benchmarking çalışması birbiriyle içiçe yürüyen faaliyetlerdir. Rekabette dikkatler genelde bitmiş ürünler ve çıktılar üzerine yoğunlaştırılırken benchmarking'te odak alan bitmiş ürün ve hizmetin de ötesine uzanarak prosesler üzerinde de yoğunlaşmaktadır [6]. Bu durumda diğer kuruluşların sadece ne ürettiği değil ürün yada hizmeti nasıl dizayn ettiği, ürettiği, pazarladığı ve hizmet sağladığı da önem kazanmış olmaktadır.

IV. DÜNYA'DAN BENCHMARKING ÖRNEKLERİ VE TÜRKİYE'DEN BİR BENCHMARKING ÖRNEĞİ

IV.1. Dünya'dan Benchmarking Örnekleri

Dünya ülkelerine bakıldığında pek çok işletmenin benchmarking çalışması yaptığı görülebilir. Dünyada benchmarking çalışması yapan işletmeler ve faaliyetleri şöyledir [13].

RANK XEROX (UK)/Dış benchmarking

Çok uluslu bir şirket olarak Xerox müşterilerine ve acentalarına karşı ofis gereçlerinin dağıtım ve ithalatından sorumludur. Benchmarking için seçtiği anahtar proses dağıtımdır.

Dağıtım

Rank Xerox bir numara olan diğer çok uluslu şirketlere karşı kendi proseslerini benchmarka karar verdi ve şu şirketleri seçti:

- Almanya Düsseldorf'ta 3M
- İngiltere Hertfordshire'da süpermarket bölgesel deposu SAINSBURYS
- Almanya Cologne'de FORD
- İsveç, Gothenburg'ta parça deposu VOLVO
- Fransız bölgesi için ve UK'da IBM uluslararası toptan satış yeri

Benchmarking projesinin sonuçları gösterdi ki:

- Rank Xerox uluslararası ve bölgesel olduğu kadar ulusal bir extra stok seviyesine sahipti.
- Rank Xerox'ta bilgilerin sahadan merkeze akışı extra bir gün alıyordu.

Öneri.C.4.S.15.

- Diğer şirketler güvertede taşıma lojistik raporlarına sahipti.

- Depo etkinliği otomasyonun değil manuel sistemin bir faktörüydü.

- Rank Xerox'un toplama kapasitesi %83 lik bir ortalama iken diğer şirketlerin %90 toplama kapasitesi vardır.

Rank Xerox benchmarking sonucunda elde ettiği bu bulgular ile presedürlerinin değişimi ve geliştirilmesini sağlamış ve güçlü bir şirket olmuştur.

BRITISH AIRPORTS AUTHORITY (BAA)/Dış benchmarking

Bu organizasyon park, yemek hizmeti, güvenlik vb. kapsayan bütün lojistiklerden sorumlu 7 İngiliz hava alanını kapsamaktadır.

İnsan Lojistikleri

BAA, Wembley Stadyumunu ve Royal Ascot Racecourse'u kendilerine benchmark olarak almaya karar verdi. Bu iki organizasyon çok sayıda insana kısa sürede hizmet veren benzer lojistiklere sahipti. BAA bu organizasyonlarla kendini kıyaslayarak daha iyi hale gelebildi.

BRITISH RAIL/Dış benchmarking

Tren yolları işletmesinin bir bölümü İngiltere'de tren servisi önermekteydi. Anahtar faktörlerden biri çevrim zamanı düşürmek, vagonların ve çekicilerin kullanımını maximize etmek için yapılan servisler olarak belirlendi.

Vagonları temizlenmesi

İş kalemlerinden biri her yolculuk sonunda vagonların temizlenmesidir. Bu işte 16 temizlikçiyle 660 koltuklu 12 vagonun temizlenmesi 35 dk. sürüyordu. Demiryolları İşletmesi, British Airways'ın 747 jamba jeti çevirim zamanı ve temizleme prosesini benchmark etti. Bundan sonra British Airways 250 koltuklu uçağı 11 kişi ile 9 dk'da temizliyorken benchmarking çalışması sayesinde aynı uçağı 8dk'da 10 kişi ile temizlemeyi başardı.

WATER SUPPLY COMPANY İç/Dış benchmarking

Su sağlamakla ve atık suları şartlandırmakla sorumlu bu şirket anahtar proseslerini inceledikten sonra atık su şartlandırma tesisinin bakımının kritik olduğuna ve geliştirilmesi gerektiğine karar verdiler. İlk adım prosedürleri gözden geçirmek, performansı ve değişik bölgesel dağılımları kıyaslamak oldu ve su faktörleri benchmark etti:

- Personel düzeyleri
- Bakım mühendislerinin kalitesi
- Taşıma maliyeti
- Ekipman maliyeti
- Arızalar arasındaki zaman

Şirket diğer su şirketleriyle değişik ülkelerdeki rakiplerine karşı en iyiyi elde etmek üzere çalışmaktadır.

JOHNSON & JOHNSON/İç benchmarking

Farmakolojik ürünler üreten bu şirket ay sonu mali sonuçlar üreten prosesi geliştirmek için odaklandılar çünkü bu konuda eksikleri olduğunu farketmişlerdi. Alanında iyi olan şirketlerle benchmarking çalışması yapıldı. Sonuçta ay sonu mali sonuçlar üreten proses geliştirildi ve bu işlerin tamamlanma süresi 7 günden 2 güne indirildi.

L. METAL COMPANY (Korea)/Dış benchmarking

Bakır üretimi

L. Metal Şirketi rekabet edemediklerini ve pazar payı kaybettiklerini farkettiler. Araştırma sonucunda anahtar iş prosesinin üretim sahasının bakımını geliştirmek olduğunu gördüler. Benchmark ortağı olarak fabrika bakımında en iyi olan Sumitomo Metals'i seçtiler. Anahtar personel ölçüleri şunları kapsamaktaydı:

- Bakım maliyeti
- Eğitim
- Arıza bakımından ziyade kestirimci (arızayı önceden kestirmek) bakım oranını arttırmak.

Benchmarking sonucu şirket kestirimci bakım üzerine yoğunlaştı. Sumitomo Metals'teki örnekleri ve uygulamaları adapte ederek proses çalışma süresini 12 ay içerisinde %2 ve verimi de % 6 arttırdılar.

WHIRLPOOL EUROPE Rekabetçi Analiz/Dış benchmarking

Uluslararası Beyaz Eşya Üreticisi

Şirket müşteri memnuniyeti ve rakiplerini karşılaştırma (competative analysis) üzerine odaklandı. Fakat bunda pek fazla çarpıcı farklılık olmaması sebebiyle dış benchmarking'e yöneldi. İlk proje yönetim pazarlamasıydı ve en iyi örnek olarak benchmarking için şu firmalar seçildi:

- Japonya : Hitachi, Matsushita
- USA : IBM, Ford, Kellogg

Europe : BMW, Qlivetti, Unilever

Sonuç olarak tamamıyla geri dönüşlü yönetim raporlaması formatı geliştirildi ve bu format yeni performans ölçüleri örneğin büyüme, insan, müşteri memnuniyeti, kalite ve genel mali ölçüleri kapsamaktaydı.

Benchmarking'in ikinci adımında yeni ürün geliştirme prosesi ele alındı. En iyi kıyaslama ortakları:

- Ford
- Samsung
- Toyota
- General Electric'ti. Sonuçta yeni presedürler geliştirilerek yeni ürün geliştirme çevrim zamanı 36 aydan 18 aya indi. Bunun karşılığında geliştirme maliyetleri % 20 düştü.

Ayrıca müşterilerle genel olarak en çok yaşanan problemlerden biri olarak faturalandırma prosesinin geliştirilmesi de yine bu projelerde kazanılan tecrübe sonucu çözüme kavuşturuldu. Gelişmeler sonucu faturalandırmadaki problemler %30 azaldı.

ROVER BADCY PRESSING Stratejik Birleşme/Dış benchmarking

Araba gövdeleri üreticisi

Şirket tekrar üretim lojistik prosedürlerini inceleme kararı aldı. Ve bunu kritik başarı faktörleriyle bağladı. Kıyaslamının anahtar alanları olarak şunları belirledi:

- Malzeme faydası
- Hammaddenin temin günleri
- Bitmiş parçaların temin günleri
- Kalıp dizaynının zamandan önde olması
- Kalıp üretiminin zamandan önde olması

Rover, Honda ile birleşerek özellikle şunlara baktı:

- Honda'da ki ve diğer preshanelerdeki kalıp değiştirme süreleri
- Malzeme işlenmesi

Sonuçta Rover geliştirilmek üzere 200 nokta tespit etti. Bunlardan biri hammaddenin işlenmesiydi. Honda ihtiyaç olduğundan kullanılmak üzere tekerli araba yapmıştı ve bir adamda onu üretim hattına doğru itmekteydi. Rover'da ise parçalar paletler üzerindeydi ve ihtiyaç olduğunda bir forklift gelip onları alması gerekiyordu. Bu ise ekstra maliyet ve zaman kaybıydı. Böylece Rover Honda'da hammadde işlenmesi sırasında kullanılan pratik yöntemi (tekerli araba) öğrenmiş oldu.

IV.2. Türkiye'den Bir Benchmarking Örneği

Benchmarking çalışması Türkiye'de yeni yeni uygulanmaya başlanan bir çalışmadır. Uygulamalar genelde büyük işletmeler tarafından yapılmaya çalışılmaktadır. Arçelik A.Ş., Eczacıbaşı Topluluğu v.b. benchmarking çalışması yapan işletmelerdir.

Eczacıbaşı Topluluğu'nda Kıyaslama Uygulamaları

Eczacıbaşı topluluğu 35 kuruluş ve 66 çalışanıyla Türkiye'nin büyük sanayi kuruluşları arasında 50 yılı aşkın zamandır faaliyet göstermektedir.

Eczacıbaşı Topluluğu yaptığı kıyaslama çalışması için pazarlama ve satış işlevlerini seçmiştir. Bu işlevlerin seçilme nedenini ise topluluk şöyle ifade etmektedir:

- Bu işlevler topluluk için kritik öneme sahiptir.
- Bu çalışma topluluğun ilaç, yapı ve tüketim ürünleri grupları arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasına imkan vererek katılan tüm kuruluşlara yarar sağlayacak olmasıdır.

Çalışmaya Eczacıbaşı Topluluğu'nda pazarlama ve satış faaliyetlerini yürüten 13 kuruluş katılmıştır ve bu çalışmayı yürütecek bir takım oluşturmuştur. Daha sonra pazarlama ve satış performansı için kritik öneme sahip olan 8 süreç seçilmiştir:

Pazarlama ve Satış Süreçleri

- Yeni ürün geliştirme süreci
- Pazar araştırmaları süreci
- Tanıtım faaliyetleri süreci
- Satış tahminleri süreci
- Satış koşullarını belirleme süreci
- Kanal kampanyaları süreci
- Müşteri-tüketici tatmini süreci
- Siparişten sevkiyata süreç

Kıyaslanacak süreçler seçildikten sonra bir topluluk kuruluşunda varolan süreç akım şemaları oluşturulmuştur. Akım şemaları takıma süreçleri daha iyi kavramak ve etkinlikleri için gerekli faktörleri belirlemek yolunda ışık tutmuştur.

Süreç akım şemalarının incelenmesinin ardından takım tarafından söz konusu süreçlerin etkinliğini ve sonuçlarını objektif olarak kıyaslamaya yönelik sayısal ölçütler geliştirilmiştir. Müşteri/tüketici tatmini süreci için belirlenen ölçütler şöyledir:

Müşteri/Tüketici Tatmini Süreç ve Sonuç Ölçütleri

- Hatalı ürün iadelerinin net satışlara oranı

- Ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayet sayıları
- Şikayetten müşterinin yanıtlanmasına kadar geçen süre
- Müşteri/tüketici memnuniyeti testlerinin yapılma sıklığı
- Kazanılan müşteri sayısı/kaybedilen müşteri sayısı

Kıyaslama çalışmasını yürüten takım daha sonra anketler düzenleyerek bunların yanıtlanması ve ölçütlerin hesaplanması üzerinde çalışmıştır. Anket sonuçları raporlanmış ve sonuçlara göre "en iyi örnek" olan kuruluş veya kuruluşlar seçilmiştir. Bu kuruluşlar ziyaret edilerek bilgilerinden yararlanılmış ve en iyi örneğin bu performansı nasıl sağladığı saptanmıştır. Dikkat çekici nitelikteki ortak ya da farklı durum ve uygulamaların üzerinde durulmuş, kuruluşlar arasında belirgin farklılıklar varsa nereden kaynaklandığı irdelenmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmanın sonucunu bildirmek üzere kuruluş genel müdürleri, pazarlama ve satış yöneticilerinin katılımı ile bir toplantı düzenlenmiş ve farkların giderilmesi için harekete geçme kararları alınmıştır. Topluluk; kıyaslama yoluyla, ilgili alanlarda daha iyi hale geleceklerini bildirmiştir.

KAYNAKÇA

- [1] Miller, Jelfry G., **Benchmarking-Global Marketing**.
- [2] Camp, Robert, **Benchmarking**, Quality Press, 1989.

- [3] Spendolini, M., **The Benchmarking Handbook**, American Management Association, New York, 1992.
- [4] -----, **Şişecam Eğitim Notları**, Eğitim Müdürlüğü, Hz. Deniz YÜCESOY, Mayıs 96.
- [5] Watson, Gregory H., **The Benchmarking Handbook**, Productivity Press, 1992.
- [6] Nemlioğlu, Samim, **Benchmarking (Kıyaslama)**, Arçelik A.Ş., İstanbul 1995.
- [7] Vaziri, H. Kevin, "Using Competitive Benchmarking to set Goals", **Quality Progress**, 92.
- [8] Deniz, Recep Baki, "Benchmarking", **Pazarlama Dünyası**, Eylül-Ekim 95.
- [9] Eker, Selim, "Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları", **5.Ulusal Kalite Kongresi**, Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite, İstanbul.
- [10] -----, **European Quality, Best Practices for Benchmarking**, 1996.
- [11] Watson, George, **Strategic Benchmarking**, John Wiley and Sons Inc., Canada, 1993.
- [12] Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim**, İstanbul, 1992.
- [13] -----, **The Benchmarking Toolkit, Delegate Manuel Course**, Coaching for Excellence, "Benchmarking Examples", 1995.