

BENCHMARKİNG ve STRATEJİK YÖNETİM

Osman SARAÇ*

1. GİRİŞ

Çalışanların yalnızca basit işleri yaparken başarılı olabileceği anlayışı üzerine kurulan örgütlenmeler, giderek daha da karmaşık bir hale gelmiş ve karmaşık organizasyonda maliyetlerin karşılanması zorlaşmıştır.

Kısa dönemde kar getiren bu anlayış giderek çeşitlenen ürün yelpazesi ve üretim tekniklerinin geliştirilmesi sayesinde önemini yitirdi, zamanla piyasalarda rekabet arttı ve “kaliteli ürün” önemli hale geldi, müşterinin istek ve beklentilerini en iyi şekilde yerine getiren işletmeler başarılı oldular ve ön plana çıktılar.¹

Değişimin getirdiği yeniden yapılanma ihtiyacı içerisinde olan işletmeler ayakta kalabilmek ve gelişmelerini devam ettirebilmek için; müşteri ihtiyaçlarından başlayarak, işletmedeki tüm süreçleri yeniden analiz etti, teknolojiyle birlikte ölçek ekonomisine ulaşmada ve küreselleşmeye odaklanmada başarı sağladı, müşterilerdeki, tedarikçilerdeki ve dünya genelindeki değişimleri daha hızlı algılamaya başladı.

Değişen koşullara ve günün şartlarına çok hızlı ve başarılı bir şekilde uyum sağlayamayan, kalitesini iyileştiremeyen, maliyetlerini düşüremeyen ve yenilik yaratamayan şirketlerin ayakta kalması zorlaşmaktadır.²

Bu yönelimler sonucunda işletmeler; yeni bir yönetsel araç olarak “Benchmarking”i kullanmaya başlamıştır. Bu çalışmanın birinci bölümünde Benchmarking tanımlanarak; Dünya’da ve Türkiye’deki gelişimi kısaca incelenecek; ikinci bölümünde kavramın özellikleri, ilkeleri, amaçları, faydaları, türleri, uygulama aşamaları ve başarı şartları hakkında bilgi verilecektir.

* Maliye Müfettişi

¹ Hasan Tutar, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 129-130.

² Coşkun Can Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayınları, İstanbul, 1997, s. 27-28; ayrıca bkz: Ebru Güzelcik, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayınları, İstanbul, 1999, s. 12.

2. BENCHMARKİNG KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Henüz Türkçe’de, benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamakla birlikte; örnek edinme, örnek alma, nirengileme, kıyaslama şeklinde Türkçe’ye çevrilmeye çalışılan kavram; bu sözcüklerle tam olarak karşılanamamakta, hatta kavrama yanlış anlamlar yüklenmesine yol açmaktadır³

“Benchmark” kelimesine İngilizce-Türkçe sözlüklerde “sabit nokta, referans, bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işaret, arazi üzerinde çalışma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerine taktıkları nirengi işareti, ölçümlerde referans alınabilecek nokta” gibi anlamlar verilmektedir.⁴ Yönetimsel anlamda benchmarking ise, bir yönetim tekniği ya da yönetimsel bir araçtır.⁵

Yönetim literatüründeki kıyaslama tanımlamalanna aşağıda yer verilmiştir;

- Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulamayı” tespit ederek; kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak; en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. Bu çerçevede benchmarking kavramını; “en iyi uygulamaların adaptasyonu” olarak tanımlayabiliriz.⁶

- İnsan davranışları yaklaşımları yaklaşımıyla Benchmarking; başkalarının iyi olabileceğini kabul ederek; onlardan öğrenme olgunluğuna erişmek ve “taklit etmenin dayanılmaz hafifliğine kapılmadan” kendine uyarlamayı başarabilmektir.⁷

- Benchmarking; nihai amacı performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Daha açık bir tanımla kıyaslama; konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçlerini, aynı ya da benzer nitelikte olan kurumlardaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki

³ Pınar Süral Özer, Benchmarking, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999, s. 3.

⁴ REDHOUSE Sözlüğü, Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 84.

⁵ Pınar Süral Özer, “Benchmarking”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1996, Cilt 11, Sayı 2, s. 79.

⁶ Coşkun Can Aktan, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999, s. 55.

⁷ Yasemin Özçer, “BENCHSA Ekip Çalışmalarının Etkinliğinin Artırılması”, TÜSİAD-KALDER 7.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, Cilt 4, İstanbul, 11-12 Kasım 1998, s. 677.

uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır.⁸

- Benchmarking; kuruluşun önceliği olan süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak; sürekli iyileşmeyi sağlamak sürecidir.⁹

- Kendi alanında ünlü ve en güçlü rakiplere karşı, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sürekli değerlendirilmesidir. Uygulamanın psikoloji yönünü katarsak benchmarking; “başka birinin, bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçakgönüllülüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.”¹⁰

- Benchmarking; güçlü rakiplere ve lider olarak bilinen örgütlere karşı ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli olarak ölçülmesi sürecidir. Kıyaslama; örgütsel etkileşim çevresindeki ürünler ve hizmetlerle ilgili standartları belirleyerek, örgütün hangi düzeyde olduğunu bilmesini sağlar.

- Benchmarking; örgütün kendi kabuğunun dışına çıkmasıdır. Sürekli örgüt içerisindeki olaylarla uğraşmak, çevredeki değişimleri dolaylı yollarla öğrenmek, kendini mükemmel görmek, başka örgütlerden öğrenilecek hiçbir şeyin varolmayacağına inanmak; örgütlerin gelişmesini sınırlayıcı faktörlerdendir. Kıyaslama örgüt dışındaki değişimleri anlayıp; bunları kendi örgütümüze yorumlamayı bilimsel bir süreç olarak ele almaktadır.¹¹

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

- Benchmarking süreci iki yönlü bir süreçtir ve bu sürece katılan iki kuruluşun da karlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi, daha hızlı yapabilmek mümkün olmaktadır. Yukarıda bahsedilen bilgilerin ışığında, benchmarking; “Dünyada mevcut en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirme amacıyla kendi süreçlerine uyarlanması sürecidir” şeklinde tanımlanabilir.¹²

⁸ John G. Fisher, Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?, Rota Yayınları-Etkin Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998, s. 16.

⁹ KALDER Benchmarking Uzmanlık Grubu, Kıyaslama (Benchmarking) – Başkalarından Öğrenmek, KalDer Yayınları, İstanbul, 1997, s. 12-13.

¹⁰ Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 5.

¹¹ a.g.e., s. 7.

¹² KALDER Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s. 12-13.

Tanımlarda benchmarking ile ilgili “ortak hususlar” şöyle sıralayabiliriz:¹³

- Sürekli iyileştirme süreci,
- Başkalarından öğrenmek,
- Öğrenilenleri kendi kuruluşuna uyarlamak,
- Müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve gelecekteki beklentilerini de sağlayabilmek için önlem almak,
- Pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamaktır.

Kıyaslama; kopyalama, endüstriyel casusluk, diğer kuruluşlara turistik gezi olarak kesinlikle algılanmamalıdır. Aynı zamanda, pazar araştırma faaliyetleri ve rekabetçi analizlerin de ötesinde bir yaklaşım olup; basit ve kısa sürede gerçekleştirilebilecek ucuz bir araç da değildir.¹⁴

3. BENCHMARKİNG KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE DÜNYADAKİ GELİŞİMİ

Benchmarking yönetim bilimi alanında yeni bir kavram olmasına karşılık; bu yönde yapılan uygulamaların çok eskilere uzandığını söylemek yanlış olmaz. Birçok birey gerek kendi özel yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında daima en iyiyi bulma, öğrenme ve bunları benimseme eğilimde olmuştur. Gerçek olan benchmarking tekniğinin bilimsel ve sistematik bir tarzda yönetim bilimi alanında nispeten yakın tarihlerde kullanılmaya başlanmış olmasıdır.

Sertleşen rekabet, işletmelerin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Artık sadece mal ve hizmetin değil, bir bütün olarak tüm sistemin kaliteli olması gereklidir.¹⁵ Benchmarking’in yönetsel bir araç olarak kullanılmaya başlamasının altında yatan temel felsefe Uzak Doğu kökenlidir ve Japonca’da kullanılan “Dantatsu” kavramıyla yakından ilişkilidir. “Dantatsu”; en iyinin en iyisi olmak anlamına gelir.¹⁶

En iyi uygulamaları hedefleyen benchmarking’in çıkış noktasını 1970’li yılların sonlarında ABD’deki Xerox firması oluşturmuştur. Xerox kıyaslamayı yönetsel bir araç olarak kullanıp ve çok başarılı sonuçlar elde eden ilk firmadır.

¹³ Mehmet Özkan, “Kıyaslamaya Giriş”, Nisan 2000; <http://www.danismend.com>, (28.03.2004)

¹⁴ Zafer Ağyar, “Benchmarking”, Şubat 2002; <http://www.zaferagyar.cbj.net>, (28.03.2004)

¹⁵ Yılmaz Tapık, Özgül Keleş, Kalite Savaşı, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998, s. 23-24.

¹⁶ Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 11-12.

Kıyaslamayı kullanmadan önceki birkaç yılda satışları hızla düşen ve hızla genileme sürecine giren Xerox; eski gücüne ulaşmak için bir örgütsel analiz yaptıktan sonra, bazı yönetim ve üretim süreçlerini rakiplerinininkiyle kıyaslama kararı almıştır. Bu süreçlerden sonra kar marjında büyük miktarda artış gözlenen Xerox iş dünyasında ön sıralarda yerini almaya başlamıştır.¹⁷ Japonlar da kendi kalkınma hamleleri içerisinde batıyı örnek alma ve belli konularda uyarlamalar yapma yoluyla geliştirme faaliyetlerini kullanmışlardır.¹⁸ Xerox'ta 1983 yılında başlatılan benchmarking çalışmaları aşağıda belirtilen başarılı sonuçları verdi;¹⁹

- Birim üretim maliyetleri yarı yarıya düşürülmüş,
- Makine arızaları % 90 azaltılmış,
- Parça kabul oranı % 99,5 oranında iyileştirilmiş,
- Pazarlama verimliliği % 30 oranında artırılmış,
- Hizmet işgücü maliyetleri % 30 oranında azaltılmış,
- Dağıtım verimliliği % 5'ten % 10'a çıkarılmış,

Kıyaslamanın önemini kanıtlayan başka bir örnek de "Fortune 500" içinde yer alan şirketlerden % 90'ının bu yöntemi kullanmasıdır.²⁰

4. BENCHMARKING'İN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ

Ülkemizde, küreselleşmenin önem kazanması sonucu uluslararası pazarlara girmek, rekabet gücünü artırmak, kaliteli mal ve hizmet üretmek amacıyla; yeni bir yönetim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü süreci bu anlamda çok etkili bir araç olmuştur.²¹

Sabancı Holding Şirketleri; Beksa-Brisa-Dusa-Kordsa-Olmuxsa tarafından kıyaslama çalışmalarına sistematik bir yapı kazandırmak amacıyla 1997 yılında kurulan "BENCHSA" adlı bir çalışma grubu; kıyaslamayı bir süreç olarak ele alıp, gerekli altyapının oluşturulması ve uygulamaların yaygınlaştırılması için

¹⁷ Coşkun Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999, s. 65.

¹⁸ Sedefhan Oğuz, "Kıyaslama İle Yarınlar Doğru", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı 367, Ekim 1996, s. 66.

¹⁹ Coşkun Can Aktan, a.g.e., s. 58-60; ayrıca bkz: Bülent Kaya, "Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)", Verimlilik Dergisi, 1997/1, s. 63; ayrıca bkz: Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 12-15.

²⁰ John G.Fisher, a.g.e., s. 28-29.

²¹ Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 18-19.

yönlendirmenin ve çalışmaların etkinliğini gözden geçirerek sürekli iyileştirmenin üzerinde önemle durmaktadır. Veri tabanında performans ölçüm sonuçları yer almakta olup, birimler üzerinde mutabakat sağlanarak 3-5 yıllık eğilimler oluşacak şekilde veri tabanı genişletilmiştir.²²

1995 yılında Eczacıbaşı Topluluğu'nda yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde; kuruluşların süreçlerini ve performanslarını sistematik olarak izlemek, ölçme sistemleri geliştirip, verimliliği ve etkinliği artırmak, kuruluşların birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmak, sürekli iyileşme ve gelişmeyi sağlamak amacıyla kıyaslama tekniği en uygun araç olarak benimsenmiştir. İlk kıyaslama çalışmaları pazarlama ve satış işlevlerinde uygulanmış ve çalışmaları yürütecek bir takım oluşturulmuştur.²³

5. BENCHMARKİNG'İN ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ

Benchmarking'in temelinde yatan özellikler şunlardır:²⁴

- Aktif ve sürekli değişim ve gelişim odaklılık esastır,
- Atılımcı ve olumlu bir yaklaşımdır,
- Değişim için en geçerli kanıttır,
- Yeni fikir ve görüşlere açıktır,
- Uygulamalara yöneliktir,
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür,
- Başkalarından önce kendi üstünlüklerini bilmeyi gerektirir,
- Liderlik pozisyonuna odaklanır,
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır,
- Temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçülebilir niteliktedir,
- İlerlemeyi hedefler, kararlı ve disiplinli olmayı gerektirir,

²² Yasemin Özçer, a.g.m., s. 677-678.

²³ Selim Eker, a.g.m., s. 690.

²⁴ Aykut Bedük, "Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking", Mart 2001; <http://www.insankaynaklari.com>, (28.03.2004) ; ayrıca bkz: Çetin Bektaş, "Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç: Kıyaslama Yönetimi", Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl 40, Sayı 477, Eylül 2001, s. 47-48; ayrıca bkz: KALDER Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s. 14-15; ayrıca bkz: Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 20-23.

- Üst yönetim desteğine dayanır.

Sonuç odaklı klasik anlayış ile süreç odaklı benchmarking arasındaki farklar şunlardır:²⁵

Sonuç Odaklı	Benchmarking Temelli
<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlara bakar,• Neler olduğunu kontrol eder,• Kurum içinde karşılaştırmalar yapar,• Paylaşım olmadan araştırma yürütür,• Daima rekabetçidir,• Gizlilikle sürdürülür,• Birbirinden ayrı çalışır,• Bağımsızdır,• Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır,• Amaç kurum bilgisidir,• Kurum ihtiyaçlarına odaklanma esastır,	<ul style="list-style-type: none">• Süreçlere bakar,• İşlerin nasıl yapıldığını kontrol eder,• Başka kurumlarla da karşılaştırma yapar,• Karşılıklı kazanç için araştırma yürütür,• Rekabetçi olmayabilir,• Paylaşım esastır,• Ortaklık anlayışı ile çalışır,• İşbirliği, karşılıklı anlaşmaya dayanır,• Gelişme hedeflerine erişme alışkanlığı vardır,• Hedef süreç bilgisidir,• Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır,

Benchmarking'in sınırları vardır. Kurumlardan kullanışlı bilgileri almak ve hizmetleri kıyaslamak, çıktılan kıyaslamaktan daha zor olabilir.²⁶ Sürekli iyileştirme amacıyla kıyaslama için en iyi uygulamalar aranırken; profesyonelce iş birliğini kolaylaştırmak, verimliliği sağlamak ve etik düzeyini korumak için bağlı kalınması gereken bazı temel ilkeler vardır:²⁷

²⁵ Özlem Uzun, Nalan Yelkikalan, "İşletmelerde Benchmarking'in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2, 1997, s. 312.

²⁶ Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 22.

²⁷ John G. Fisher, a.g.e., s. 65-66; ayrıca bkz: Muhlis Halis, "İşletmelerde Sürekli Gelişiminin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci", Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl 40, Sayı 473, Mayıs 2001, s. 56. ; ayrıca bkz: Bülent Kaya, a.g.m., s. 76.

1. Değişim İlkesi: Herhangi bir bilgi sistemi, isteyen benzer bilgiyi aynı ayrıntı düzeyinde vermeye istekli olduğu anlamına gelir. Yani bilgi isteyen taraf aynı zamanda bilgi vermeyi de kabul eder.

2. Gizlilik İlkesi: Kıyaslama için bilgi değişimi, ilgili kişi ve kurumlar içindir. Tarafların onayı ve rızası olmaksızın bu bilgi, 3. taraflara aktarılmamalıdır. Ayrıca bir kurumun kıyaslama çalışmasına katıldığı, izin alınmadan başkalarına duyurulmamalıdır.

3. Kullanım İlkesi: Kıyaslama için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan kurumların kendi işlerinde iyileştirme ve ilerleme için kullanılmalıdır. Bir katılımcının adı verilerle; onunla ilgili veri ya da uygulamaların kullanılması ya da duyurulması katılanın iznine bağlıdır.

4. İlk Temas İlkesi: Olanaklar kapsamında kuruluşların diğer kuruluşlarla ilk temasını, kıyaslama için belirlenmiş bir kişi yapmalıdır. Daha sonraki aşamalarda ortak kararlar temas edecek başka kişiler belirlenebilir.

5. Üçüncü Taraf İlkesi: 3. taraflarla ilgili bilgi istendiğinde; kurum ismi verilebilir. Ancak kişisel bağlantı istenirse; önceden o kişinin izni alınmalıdır.

6. Hazırlık İlkesi: Kıyaslama çalışması yapacak olan taraflar; kıyaslama sürecinin ve katılanların verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunacak yöndeki inançlarını göstermek üzere ilk ilişkiden önce uygun hazırlıklar yapmalıdırlar.

Kıyaslamanın yapılacağı organizasyonlar şunlardan birisi olabilir;²⁸

- Sektörün liderleri,
- Rakip işletmeler,
- Paralel rakipler,
- Endüstri dışından firmalar,
- Henüz rekabet gücüne kavuşmamış, fakat gelecekte tehdit oluşturabilecek, gözükmeyen rakipler,
- İşletmenin dahil olduğu grubun diğer işletmeleri,
- Aynı işletmenin şubeleri,
- Aynı işletmenin değişik fonksiyonları,

²⁸ Metin Çolak, “Kıyaslama (Benchmarking)”, TÜSİAD-KALDER 4.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, Cilt 1, 08-09 Kasım 1995-İstanbul, s. 113.; ayrıca bkz: Bülent Kaya, a.g.m., s. 72.; ayrıca bkz: Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 25-26.

- Tedarikçiler grubu.

6. BENCHMARKİNG'İN AMAÇLARI VE YARARLARI

Benchmarking'in amaçlarını şu şekilde ifade edebiliriz;²⁹

- Organizasyonel performansı artırmak,
- Rekabet edebilme gücünü artırmak,
- Müşteri tatminini artırmak,
- Yeni fikirler edinmek,
- Sürekli gelişmeyi sağlamak,
- İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamada yardımcı olmak,
- Rakip olabilecek ya da olmayabilecek işletmeler tanımlamak,
- Sizin süreç ya da uygulamanızı; hedef şirketin “iyi” süreç ya da uygulamalarıyla karşılaştırmak ve farkı belirlemek,
- En yüksek olası standartları belirlemek,
- Kurum kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- Kurumun stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- Maliyetleri düşürmek,
- Çalışanlarda motivasyonu sağlamak.

Devamlı iyileştirme ve daima daha iyi performans için kıyaslama şarttır.³⁰ Kıyaslama uygulanmayan dönem ile uygulanan dönemlerin bazı kriterlere göre karşılaştırılması aşağıda belirtilmiştir³¹

²⁹ Aykut Bedük, a.g.m.; <http://www.insankaynaklari.com>, (28.03.2004); ayrıca bkz: John G. Fisher, a.g.e., s. 24-25; ayrıca bkz: Recep Baki Gündüz, “Günümüz İşletmeleri İçin Örnek Edinme (Benchmarking) Anlayışının Önemi ”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Eylül-Ekim 1995, s. 24-25.

³⁰ Tanju Argun, “Performans ve Kıyaslama”, Temmuz 1997; <http://www.tanjuargun.com>, (28.03.2004)

³¹ Bülent Kaya, a.g.m., s. 64.

Kriter	Kıyaslama Yapmadan	Kıyaslama İle
Müşteri İsteklerini Belirleme	<ul style="list-style-type: none">• Geçmişe Bağlı,• Sezgi,• Düşük Uyum,	<ul style="list-style-type: none">• Piyasa Gerçeği,• Objektif Değerlendirme,• Yüksek Uyum,• Endüstri Eğilimleri,
Efektif Amaçlar ve Hedefler Belirleme	<ul style="list-style-type: none">• Dış Gözlem Eksikliği,• Tepkisel• Geri Kalmış Endüstri,• Tarihsel Temelli Rutin Artışlar,	<ul style="list-style-type: none">• Denenmiş Örnekler Üzerine Kurulu,• Endüstri Öncülüğü,
Verimlilikte Doğru Ölçütler Geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• Geçici Projelerle Uğraşma,• Bilinmeyen Avantajlar ve Zaaflar,• En Kolay Yolu İzleme,	<ul style="list-style-type: none">• Gerçek Sorunları Çözme,• Ürünleri Anlama,• En İyi Endüstriyel Uygulamalara Dayalı,
Rekabetçilik	<ul style="list-style-type: none">• İçer Kapanma,• Evrimsel Değişim,• Düşük Katılım,	<ul style="list-style-type: none">• Rekabet Anlayışının Somutlaştırılması,• Güvenilirliği Kanıtlanmış Uygulama ve Teknolojileri Çok Hızlı Bir Şekilde Uygulayarak İyileştirme,• Yüksek Katılım,
Endüstride En İyi Uygulamalar	<ul style="list-style-type: none">• Henüz Keşfedilmedi,• Az Miktarda Çözüm,• Endüstriyel İlerlemenin Ortalaması,• Rakibi Çılgınca Yakalama Arzusu,	<ul style="list-style-type: none">• Yeni Çekim Merkezleri ve Teknolojiler Üzerine Araştırmalar,• Çok Seçenek,• İş Uygulamasında Atılım,• Üstün Performans

7. BENCHMARKİNG'İN TÜRLERİ

Kıyaslama seçilen ortağa göre ve odaklanılan noktaya göre ayırma tabii tutulabilir:

7.1. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri³²

7.1.1. İçsel Benchmarking

Bu benchmarking türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak; en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. İç kıyaslama ile kuruluşun kendi içindeki benzer süreçleri kıyaslayarak; verimli hale getirmeye çalışır. Kuruluş içi kıyaslama mükemmelle ulaşmak için sadece bir basamaktır.

7.1.2. Rekabetçi Benchmarking

Bu yöntemde aynı hizmet kolunda rekabet eden kuruluşlar ile kıyaslamalar yapılarak “en iyi uygulamalar” tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemle kurumlar; kendi uygulamalarının dışındaki oluşumları görme fırsatı elde edebilirler. Bir tek değil, birden çok organizasyonla aynı anda kıyaslamalar yapılabilir. Karşılaştırılabilirlik esastır.

7.1.3. Fonksiyonel Benchmarking

Bu yöntem, rekabetçi benchmarkingde olduğu gibi organizasyon dışı bir benchmarking tekniğidir. Burada aynı hizmet kolunda olmayan, hizmet süreçleri benzerlik gösteren kuruluşların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. İki ayrı sektörde faaliyet gösteren iki organizasyon arasında satış ve pazarlama yönünden benchmarking yapılabilir. Örneğin , bir otel ve hastane arasında hastaların veya müşterilerin kabulü ve ağrılanmasında benchmarking yapılabilir.

7.1.4. Türdeş Benchmarking

Bu yöntemde; farklı alanlarda dünya çapında başarılı olmuş kuruluşların ve organizasyonların yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunlar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Sizinle aynı

³² Çetin Bektaş, a.g.m., s. 49-50; ayrıca bkz: Metin Çolak, a.g.m., s. 114; John G. Fisher, a.g.e., s. 18-21; Muhlis Halis, a.g.m., s. 56; KALDER Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s. 16; Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 56-60.

süreci ama sizden çok daha iyi bir şekilde uygulayıp, sınıfının en iyisi olarak ün kazanmış kuruluşlar kıyaslanabilir.

7.2. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri³³

7.2.1. Ürüne Odaklı Benchmarking

En eski ve uygulamada en sık rastlanan çalışmadır. Başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı ve dikkatlice incelemeyi içeren bir uygulamadır.

7.2.2. Sürece Odaklı Benchmarking

Kuruluş içi faaliyetlerin daha etkin ve verimli hale getirilmesi için faaliyetlerin bütünsel bir bakışla yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu tür bir benchmarking; üretim, pazarlama, eğitim, insan kaynakları v.b. süreçlere uygulanabilir.

7.2.3. Stratejik Benchmarking

Başarılı bir stratejinin anahtar unsurlarını belirlemek için farklı kuruluş stratejilerinin karşılaştırılmasıdır. Bu tür benchmarking'de amaç; başarılı olarak kabul edilen kuruluşların ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır.

8. BENCHMARKING'İN UYGULAMA AŞAMALARI

Kuruluşlar benchmarking sürecini beş aşamalı olarak ele almalıdır³⁴: Neyin benchmarking'e konu olacağını belirleme, benchmarking ekibini oluşturma, benchmarking ortağını belirleme, benchmarking bilgilerini toplama ve analiz etme, harekete geçme.

Kıyaslamaya Hazırlık ve Planlama Aşaması: Bu aşamada öncelikle kıyaslama ekibi oluşturulmalıdır. Kıyaslama ekibinin yapacağı çalışma ile kuruluş içinde kıyaslanması gereken kritik süreçler bulunur. Süreçlerin belirlenmesi için akış şemaları, neden-sonuç algoritmaları, matris diyagramları vb. metotlar kullanılabilir. Tüm bu çalışmaların sonucunda ölçülebilir (somut) kritik süreçler belirlenmiş ve kurum içinde sahiplendirilmiş olmalıdırlar. Süreçler belirlendikten sonra önem derecesine göre sıralandırırlar. Elde edilen verilere uygun olarak kıyaslama ortakları için seçim kriterleri ve veri toplama standartları belirlenir. Kısaca neyin kiminle kıyaslanacağı ortaya konur.

³³ Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 49-56.

³⁴ Muhlis Halis, a.g.m., s. 59.

Kıyaslama Durum Analizi ve Verilerin Toplanması Aşaması: Bu aşamada şirket/kurum içinde önceden belirlenen süreçlerin aynısını ya da benzerini, başarıyla ya da en iyi şekilde uygulayan bir kuruluş bulunmalıdır. Öte yandan kurum içi süreçlerin analiz edilmesiyle ortaya ölçülebilir değerler çıkacaktır. Bu değerler ve elde edilmiş yöntemleri ile kıyaslanacak kurumun değer ve yöntemleri uyumlu olmalıdır. Aksi halde kıyaslamalar gerçeği sunmaz. Kıyaslama ortağı ile kıyaslanabilecek olası kritik süreçler ise;³⁵ kıyaslamamın türlerine göre veriler, kurum içi çalışanlardan (iç kıyaslama ise), resmi olan ve olmayan basın, yayın ve kurumlardan, seminer, konferans, İnternet vb. iletişim kanallarından, kurum ziyaretleri ve görüşmeler sırasında doldurulan anket vb. formlardan elde edilebilir. Bilgisizlik, kültür farklılıkları, beklentilerin farklı çıkması, anlaşılabilirlik gibi nedenler kıyaslama çalışmalarının ziyaretler sırasında ortaya çıkabilecek potansiyel engelleridir.

Uyarılama Aşaması: Bu aşamada kıyaslanacak kurumun analizi yapıldıktan sonra, işletmenin uyguladığı süreç ve yöntemler değerlendirilir. Kıyaslama uygulamaları ve elde edilen bulgular üzerinde çalışılarak; yeni fikirler geliştirilir. Bu aşamada kabul edilebilir projeler değerlendirilerek; aradaki “boşluğun “ kapatılması için sürecin entegrasyonu sağlanır.

Uygulama Aşaması: Önceden belirlenmiş prosedürler çerçevesinde kıyaslama uygulaması yürütülür. Elde edilen veriler güvenli bir şekilde saklanıp, gereken yer ve ortamlarda anlaşılır formatlarda sergilenebilir. Verilerden elde edilen sonuçlar ise yine Toplam Kalite Yönetimi kapsamında dokümanite edilir ve yayınlanır.

Olgunluk Aşaması: Elde edilen gelişmeler değerlendirilir. Yeni süreçler ve yöntemler bütün olarak kurumun birimlerine uyarlanmış olur; sağlanmış olan yenilikler özümser ve kurum kültürünün bir parçası haline gelir, bu döngü devam ettirilerek; sürekli gelişme sağlanır.

Her örgüt kıyaslama çalışmasının başında, örnek kıyaslama süreçlerini inceleyerek kendi kıyaslama sürecini geliştirmelidir.³⁶

³⁵ John G. Fisher, a.g.e., s. 31.

³⁶ Aykut Bedük, a.g.m., <http://www.insankaynaklari.com>, (28.03.2004)

9. BAŞARILI BİR BENCHMARKİNG İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

Her yönetsel araç için olduğu gibi benchmarking için de dikkat edilmesi gereken incelikler ve uygulamasının başarılı olması için gerekli olan bazı ön koşullar vardır ve bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:³⁷

- En iyiyi almaya istekli olmak,
- Lider kurumların farkına varmak,
- Kendi benchmarking sürecini “sahiplenmek ve uygulamak”,
- Öncelikle iyileştirme ihtiyacı olan süreçleri seçmek,
- Kuruluşun değişime açık olması,
- Başkalarından öğrenmeye gönüllülük,
- İki yönlü bir süreç olarak işletilmesi,
- Kıyaslama öncesi hazırlık yapılması,
- Takım çalışmasıyla ele alınması,
- Başarılı benchmarking çalışmalarını ödüllendirme kapsamına alınmalı,
- Üst yönetimin desteği ve kararlılığı,
- Hedefleri iyi belirlemek,
- Uygulanabilir süreçleri ortaya koymak,
- Sürecin sahiplerince başlatılması, tüm çalışanların uygulamasının sıkı takipçisi olması,
- Yetkilerin işi yapanlara devredilmesi, organizasyon içinde problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişilerin tam yetki ile donatılması,
- Kurumdaki insan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için Benchmarking sürecine her kademede iş görenlerin tam katılımını sağlamak,
- Liderlik sağlanması ve iş görenlerle sürekli iletişim kurulması,
- Bir yönetim komitesi ve destek yapısı oluşturulması,
- Takımlarda, işlevinde bilgili ve uzman olan bireyler kullanılması ve mümkün olan en az sayıda bireyin takıma alınması,

³⁷ Bülent Kaya, a.g.m., s. 59-65; ayrıca bkz: Pınar Süral Özer, a.g.e., s. 79-87.

• İş görenler ve takım elemanlarının eğitilmesi (Eğitim bir yatırım olarak kabul edilmeli ve Benchmarking uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermelidir),

• Türünün en iyisi olan kuruluşun bulunması, başarılı uygulamaların belirlenmesi ve kullanılması,

• Hedeflenen kurumu yerinde ziyaret etmek için planlar yapılması,

• Ziyaretlerden sonra analizler yapılarak gerekli dokümanlar oluşturulması,

• Benchmarking'in sonuçlarının uygulanması ve amaçlarla karşılaştırılması,

• Benchmarking sürecinin sürekli izlenmesi ve güncelleştirilmesi.

Bazı araştırma sonuçlarına göre; aşağıdaki faktörler nedeniyle benchmarking uygulamaları başarısız olmaktadır;³⁸

• Veri toplamak için üstlenilen maliyetlerin genellikle yüksek olarak değerlendirilmesi,

• Kuruluşların benchmarking yapacak bir kurum olmadığını düşünmesi,

• Kaynak yetersizliği,

• Üst yönetimin özellikle tepe yöneticisinin gereken ilgiyi ve öncülüğünü göstermemesi,

• Benchmarking'i yeterince anlamadan ve gerekli eğitimleri yapmadan uygulamaya geçilmesi,

• Yönetim ve organizasyon bütünlüğünün sağlanamaması,

• Uygun ortak bulamama ya da yanlış ortak seçilmesi,

• Benchmarking takımına yanlış insanların seçilmesi, takım elemanlarının işlerini anlamaması ve takıma aşırı iş yüklenmesi,

• Tanımların açık ve net olarak yapılmaması ve uygun hedeflerin belirlenmemesi,

• Süreçten çok hedefler üzerinde yoğunlaşılması,

• Alternatiflerin göz ardı edilmesi,

• Zaman kısıtlaması,

• Kurum stratejisinde Benchmarking'in yerinin belirlenmemesi.

³⁸ Muhlis Halis, a.g.m., s. 61-62.; ayrıca bkz: Pinar Süral Özer, a.g.e., s. 79-87.

10. BENCHMARKİNG'İN TÜRK KAMU YÖNETİMİNE UYGULANABİLİRLİĞİ

10.1. STRATEJİK YÖNETİM VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim ve yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vesaire nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da *ezici rekabet* karşısında organizasyonlar; daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar.³⁹ Bunun yanı sıra, kamuda da bu konu önemli bir hal almıştır.

Stratejik Yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.⁴⁰

Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanınmasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başyana ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (pazar yapısı, müşterilerin istek ve beklentileri, tedankçilerin gücü vs.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur.⁴¹

Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

- 1 . Strateji NE'dir?
2. Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?

³⁹ Hasan Hüseyin Çevik, Türk Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, s. 132.

⁴⁰ Hasan Hüseyin Çevik, a.g.e., s. 133.

⁴¹ Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT Yayınları, Ankara, Mayıs 2003, s. 1-33.; ayrıca bkz: Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s. 1-26.

3. Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
6. Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetim, daha önce de belirttiğimiz gibi bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Bu tekniğin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁴²

- Stratejik yönetimin amacı; organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.

- Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir.

- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır.

- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden kurum için en optimal olanı seçilir.

- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır.

⁴² Veysel Eren, Ufuk Durna, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Mart 2002, s. 55-57.

10.2. BENCHMARKİNG VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ

Strateji, belirlenmiş amaçların ya da temel amaca ulaştıracak alt amaçların saptanmış tarihlerde gerçekleştirilmesine olanak verecek şekilde, eldeki kaynakların dağıtım işlemidir. Strateji sayesinde yenilik ve ilerleme sağlanarak; çevresel değişimlere uyum sağlanabilir. Benchmarking stratejik yönetimin ve özellikle de stratejik planlamanın bir parçası olarak algılanmalıdır. Bunun nedenleri kısaca şu şekilde sıralanabilir:⁴³

- Benchmarking bulguları vizyonun şekillenmesine yardımcı olur,
- Benchmarking ölçümleri vizyon ile varolan performans seviyesi arasındaki farkı ortaya çıkarır,
- Benchmarking bulguları, gerçekçi hedefler konulmasına ve gerçekçi amaçlar belirlenmesine yardımcı olur,
- Benchmarking süreci sonunda performans artırmak ve güçlü olmak için yapılması gerekenler ortaya çıkarılır ki bunlar stratejik planların uygulanmasına yardımcı olur.
- Etkili bir benchmarking uygulaması kuruluşun güçlerini ve zayıflıklarını sayısallaştıran ölçümler geliştirerek; stratejik planlama sürecine dışsal referanslar verir,
- Stratejik yönetimi uygulayan herhangi bir kurum; işin içine benchmarking uygulamalarını dahil ediyorsa; ortak olarak seçtiği kuruluşun, en başta stratejik amaçlarının karşılaştırmasını yapar,
- Her ne kadar örgütsel katılım sağlansa da her iki yaklaşımın sorumluluğu üst yönetime aittir.

10.3. BENCHMARKİNG'İN KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Günümüzde toplumsal sorunların çözümünde ve beklentilerin karşılanmasında kamu sektörü yeterince etkin olamamaktadır. Yönetimsel sorunlar, devletin ve kamu yönetiminin işlevsel faaliyetlerde bulunmasına engel olmaktadır.⁴⁴ Bu sorunlar şunlardır;

- Vatandaş ve yönetim arasındaki ilişkilerdeki eksiklikler,

⁴³ ÖZER, Pınar Süral, a.g.e. , s. 124-125.

⁴⁴ Hasan Hüseyin Çevik, a.g.e., s. 83-84.; ayrıca bkz: Veysel Eren, Ufuk Duma, a.g.m., s. 57-58.

- Örgütsel yapıdaki yetersizlikler,
- Mali kaynak yetersizliği,
- Yetki belirsizliği,
- Bilgi ve iletişim teknolojisi eksikliği,
- Personel yetersizliği,
- Yönetilenleri yönetim dışında bırakma,
- Bürokratik yönetici anlayışı ve katı bürokrasi,
- Kamu sektöründe rekabet benzeri koşulların olmayışı ve tekelci yapı.

Kamu yönetimi beklentilere cevap verebilmek için son zamanlarda yeni arayışlara girmiş ve bu bağlamda “Toplam Kalite Yönetimi”, “Amaçlara Göre Yönetim”, “Öğrenen Organizasyon”, “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, “Yalın Yönetim”, “Süreç Yenileme, Hizmet Kıyaslaması ve Personel Güçlendirme” gibi modern işletme yönetimi yaklaşımlarını kullanmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar, özel sektör açısından net hedefleri var olduğunu, kar veya ekonomik amaçlar taşıdıklarını, hareket etmek için sınırsız yetkiye sahip, gizli gelişme, yaptıklarından sınırlı sorumluluk ve mali sonuçlara işaret eden pazar mekanizmalarıyla yönetme gibi özelliklere sahip olduğu kabul edilir. Ancak kamu örgütlerinde söz konusu özellikler yoktur ya da geçerli değildir.⁴⁵

- Oldukça çeşitlenmiş kamu hizmetlerinin; eşitlik ve hakkaniyet ilkelerine uygun olarak yerine getirilebilmesi,
- Vatandaş ve kamu çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması,
- Kaynakların etkin kullanılması,
- Kamu yönetiminde şeffaflığın sağlanması,

için bir takım hedeflerin ortaya konması, bunun için de kıyaslama yapılarak; en iyi yaklaşımların ve çözümlerin öğrenilmesi gerekir. Kamu kurumları bu karşılaştırmayı; hem kamu sektöründeki diğer birimlerle (içsel benchmarking) hem de özel sektör kuruluşlarıyla (dış-rekabetçi benchmarking) yapabilirler.⁴⁶

Kamu yönetiminde kıyaslanmanın olumlu etkileri şunlardır⁴⁷:

⁴⁵ Veysel Eren, “Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak “Hizmet Karşılaştırması” Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 2, Haziran 2002, s. 61-62.

⁴⁶ Veysel Eren, a.g.m., s. 64-65.

⁴⁷ A.g.m., s. 67.

- Kurumda rekabet benzeri sonuçlar doğurması,
- Kuruluşlarda yenilikleri teşvik etmesi,
- İç motivasyonu sağlaması,
- Sürekli öğrenme ve iyileştirmeye neden olması,
- Örgüt ve personel geliştirmeyi desteklemesi.

Kıyaslama yapmanın temel nedeni; kamu sektöründe eksik olan rekabeti tesis etmektir. Özellikle eğitim sistemimizde rekabetin tesis edilememiş olması bir çok sorunun temelindeki gerçeği yansıtmaktadır. Rekabetin sağlanması için aşağıdaki ilkelerin yerine getirilmesi gerekir:⁴⁸

- Hizmetlerin, hizmeti talep edenlerin önceliklerine göre ifa edilmesi,
- En uygun kaynak tahsisinin sağlanması,
- Hizmet ilkesine dayalı bir gelir dağılımının sağlanması,
- Teknik ve örgütsel gelişmelerin teşvik edilmesi,
- Ürün ve üretim teknolojisinin taleplerdeki ya da devletin tespit ettiği çerçeve ve değişimlere esnek uyumunun sağlanması,

Değinen ilkeler oluşturulduktan sonra sorumluluk alanlarının kesin bir biçimde tesis edilmesi gerekir. Kamusal bir hizmetin gereği gibi yerine getirilmemesi durumunda; sorumlu bir kimsenin açık bir biçimde bilinir hale getirilmesi hizmetlerin daha etkin ve verimli bir biçimde yapılmasını sağlayacaktır. Bunun için;

- Hizmetlerin yerine getirilmesi için sorumlu kimselerin açıkça belirtilmesi ve her işin sınırlarının çizilmesi gerekir.

• Kamu kurumlarında esneklik ve serbest hareket alanı oluşturarak merkeziyetçi anlayıştan uzaklaşmalıdır.

• Hizmetlerin görülmesi esnasında personel sorumluluğu, finansman sorumluluğu ve örgütsel sorumluluk mümkün olduğu kadar alt yada yerel kurumlara verilmelidir.

- Politika ve yönetim arasında sorumluluklar iyi belirlenmelidir.
- Yapan ya da üreten devletten garantör devlete geçilmelidir.⁴⁹

⁴⁸ Veysel Eren, a.g.m., s. 66.

⁴⁹ A.g.m., s. 67-68.

10.4. KAMU SEKTÖRÜNDE HİZMET KIYASLAMA SÜRECİ

Kamusal faaliyetlerin birçoğu karşılaştırma konusu yapılabilir. İşletmeler için söz konusu olan stratejik karşılaştırma, uygulama karşılaştırması ve yönetim karşılaştırması şeklindeki sınırlandırma kamu kurumları içinde kullanılabilir.⁵⁰

• **Stratejik Karşılaştırma:** Başarılı kurumların (özel yada kamusal) izlediği stratejilerin ve temel unsurların incelenmesi ve karşılaştırmaya tutulmasını ifade eder.

• **Uygulama Karşılaştırması:** Maliyet unsuru olan her faaliyetin kıyaslanmasını ifade eder.

• **Yönetim Karşılaştırması:** Yönetim fonksiyonları arasındaki karşılaştırmayı ifade etmektedir.

Kamu hizmetlerinin karşılaştırma süreci için çeşitli modeller kullanılmakla birlikte; süreci aşağıda tabloda belirtildiği üzere 3 safhaya ayırabiliriz:⁵¹

Kamu Sektöründe Hizmet Karşılaştırma Modeli

1. Hazırlık	1. Karşılaştırma objesinin tespiti,	2. Karşılaştırma grubunun tespiti,	3. Performans değerlendirmesi için büyüklük tespiti,	4. Karşılaştırma partnerinin tespiti,
2. Analiz	1. Bilgi kaynaklarının analizi,	2. Performans ve maliyet yetersizliklerinin analizi,	3. Yetersizlik nedenlerinin analizi,	4. Sonuçların etkileşimi,
3.Uygulama	1. Yetersizliklerin giderilmesi için strateji ve hedef tanımlama	2. Uygulama için aksiyon planının tespiti,	3. Uygulama planının tatbiki,	4. Uygulama sürecinin denetimi,

⁵⁰ A.g.m., s. 71.

⁵¹ Veysel Eren, a.g.m., s. 71-72.

11. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüzde de eskiden olduğu gibi işletmeler için önemli olan 3 tane temel kavram vardır; müşteri, rekabet ve değişim. Müşteri-üretici ilişkilerinde artık baskın güç üretici değil, müşteridir. Değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Yaşamı devam ettirebilmenin temel koşulu “değişebilmek”tir. Globalleşen dünyada acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çalışan şirketlere, hatta değişen dünya koşullarında yeni yerini almaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler devamlı değişim halindedir.

Son yıllarda iş dünyası tarafından en çok benimsenen yöntemlerden biri olan benchmarking; bir şirketi kendi rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmeyi sağlayan bir tekniktir. Başka bir deyişle benchmarking, rakip firmalara göre nerede bulunduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen bir yönetsel uygulamadır. Kısaca, bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme yöntemidir. Ama iş sadece kıyaslama ile bitmemektedir. Şirketin bu çalışma sonucunda edindiği bilgiyi kendi bünyesine uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekmektedir.

Kamu sektöründe karşılaştığımız ve kronikleşen bir çok sorunun çözümünde Benchmarking etkili bir yol olarak kullanılabilir. Var olan sorunların tespit edilip, bu sorunları aşmış olan kurumlara ulaşmak ve bir kıyaslama sürecini başlatmak hiç de zor olmasa gerek.

Benchmarking; mucizeler yaratan kolay bir yöntem değildir. Yönetimden daha çok operasyonel personelin, uzun vadeli katılımına ve inancına ihtiyaç vardır. Bir danışmanlık şirketi tarafından yürütülemez, bu yaklaşıma kurumun bizzat kendisi sahip çıkmalı ve detaylı bir şekilde hayata geçirmelidir. Örgütteki herkesin katıldığı bir eğitim hazırlığını da kapsamalıdır.

Bu yöntemi uygulamaya başlayan bir kurum her şeyden önce “kurum körlüğünden” kurtulur. Gerçekçi bir biçimde rekabet konumunu belirler ve yeni fikirlere açıklık kazanır. Benchmarking ile ortaya çıkarılan sonuçlar ve buna bağlı olarak yapılması gereken değişimler çalışanlarca çok daha kolay benimsenir, çünkü benchmarking ekip çalışmasını öngörür. İlk uygulamalar zaman alıcı ve maliyetli olsa da sonraki uygulamalar çok daha zahmetsiz ve hatasız olacaktır. Kendini ülkenin ve dünyanın en iyileriyle kıyaslayıp üstün uygulamaları

uyarlayabilmek, sonuçta sistematik bir yaklaşım olan Benchmarking'i kullanmaktan geçer.

Küreselleşen toplumsal yaşam gittikçe karmaşıklaşmakta, devletten ve kamu yönetiminden beklentiler artmaktadır. Devletin ve kamu yönetiminin meşruluğu, farklılaşan beklentilere cevap verebildiği, çalışanlarının ve vatandaşlarının memnuniyetini göz önünde bulundurduğu ölçüde sağlanmış olacaktır.

Modern işletme tekniklerinin kamu sektöründe de kullanılmaya başlaması, kamu yönetimini özel sektörün gerisinde kalmamaya itmektedir. Ancak kamu yönetimi, özel sektör gibi dinamik bir yapıya sahip olmaması ve hizmetlerini tekeli bir yapıda sürdürdüğü için özel sektörün dinamizmini sağlayan rekabet unsurundan yoksundur. İşte kıyaslama, kamu yönetimine rekabetçi bir anlayış kazandırmakta ve sistemi kendi içinde, diğer kuruluşlarla ve özel sektörle adeta rekabete hazırlamaktadır. Ayrıca hemen belirtelim ki, kamu sektörünün yukarıda saymış olduğumuz tekeli yapısı dolayısıyla benchmarking uygulamalarında iyi örnek bulmakta zaman zaman zorlanılsa da, bu yaklaşımın özel sektöre göre daha rahat ve geniş bir alanda uygulanabilme kolaylığı bulunmaktadır.

Bunun yanında kıyaslama, kamu hizmetlerinin şeffaf yürütülmesine olanak vermekte ve hizmetten yararlanan vatandaşların kamu hizmetlerinin kalitesini, niteliğini ve verimliliğini sorgulayabilmesine imkan vermektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKTAN, Coşkun Can, (1997), Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayınları İstanbul.
- AKTAN, Coşkun Can, (1999), 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin, (2001), Türk Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayınları, Ankara.
- DPT, (2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT Yayınları, Ankara.
- DRUCKER, Peter, (1994), Kapitalist Ötesi Toplum, (Çeviren: Belkıs ÇORAKÇI), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- DRUCKER, Peter, (1993), Yeni Gerçekler, (Çeviren: Birtane KARAÇANAKÇI) T.İş Bankası Yayınları, Ankara.
- EREN, Erol, (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- FİŞHER, John G., (1998), Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?, Rota Yayınları-Etkin Yönetim Dizisi, İstanbul.
- GÜZELCİK, Ebru, (1999), Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- KALDER Benchmarking Uzmanlık Grubu, (1997), Kıyaslama (Benchmarking) – Başkalarından Öğrenmek, KalDer Yayınları, İstanbul.
- ÖZER, Pınar Süral, (1999), Benchmarking, Vizyon Yayınları, İzmir.
- REDHOUSE Sözlüğü, (1995), Redhouse Yayınevi, İstanbul.
- TAPTIK, Yılmaz-KELEŞ, Özgül, (1998), Kalite Savaşı, KalDer Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, Hasan, (2000), Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul.

MAKALELER

- AĞYAR, Zafer, (2002), “Benchmarking”, <http://www.zaferagyar.cbj.net>
- ARGUN, Tanju, (1997), “Performans ve Kıyaslama”, <http://www.tanjuargun.com>
- BEDÜK, Aykut, (2001), “Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking”, <http://www.insankaynaklari.com>

- BEKTAŞ, Çetin, (2001), “Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç : Kıyaslama Yönetimi”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl 40, Sayı 477, s. 46-50.
- BİRCAN, İsmail, (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, DPT Planlama Dergisi-Özel Sayı, s. 11-19.
- ÇOLAK, Metin, (1995), “Kıyaslama (Benchmarking)”, TÜSİAD-KALDER 4. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, Cilt 1, s. 113-118.
- EKER, Selim, (1996), “Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Kıyaslama Uygulamaları”, TÜSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, Cilt 3, s. 687-692.
- EREN, Veysel - DURNA, Ufuk, (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 1, s. 55-75.
- EREN, Veysel, (2002), “Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak ‘Hizmet Karşılaştırması’ Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 2, s. 61-75.
- GÜNDÜZ, Recep Baki, (1995), “Günümüz İşletmeleri İçin Örneklendirme (Benchmarking) Anlayışının Önemi”, Pazarlama Dünyası Dergisi, s. 21-30.
- HALİS, Muhlis, (2001), “İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl 40, Sayı 473, s. 54-63.
- KAYA, Bülent, (1997), “Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)”, Verimlilik Dergisi, s. 59-78.
- OĞUZ, Sedefhan, (1996), “Kıyaslama İle Yarınlar Doğru”, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı 367, s. 66.
- ÖZÇER, Yasemin, (1998), “BENCHSA Ekip Çalışmalarının Etkinliğinin Artırılması”, TÜSİAD-KALDER 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, Cilt 4, s. 677-679.
- ÖZDEMİR, Selçuk, (1997), “Benchmarking”, Beyaz Eşya ve Sanayicileri Derneği Dergisi, Sayı 14, s. 11-16.
- ÖZER, Pınar Süral, (1996), “Benchmarking”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, s. 79-85.
- ÖZKAN, Mehmet, (2002), “Kıyaslamaya Giriş”, <http://www.danismend.com>
- UZUN, Özlem-YELKİKALAN, Nalan, (1997), “İşletmelerde Benchmarking’in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2, 1997, s. 310-317.