

## **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖRNEK EDİNME (BENCHMARKING) YAKLAŞIMI**

**Prof. Dr. Rıdvan KARALAR**  
Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
**Arş. Grv. Sezin SINMAZ**  
Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

### **ABSTRACT**

Benchmarking is the practice of establishing internal standards of performance by looking to how world-class companies run their business. Total quality management is the system of producing high quality products and services initially rather than depending on detecting defects later through inspection.

Benchmarking, an approach for establishing operating goals and productivity projects based on best-industry practices, is perhaps the most exciting new tool in the quality field. Benchmarking is the continuous process of measuring products, services, and practices against the company's toughest competitors or those companies renowned as industry leaders.

This study has involved some general concepts and has practice process in it.

## ÖZET

Örnekekinme, en güçlü rakipler ya da endüstri önderi olarak bilinen işletmeler karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli olarak ölçülmesi ve böylelikle pazarda uzun dönemli rekabet üstünlüğünün sağlanmasıdır. Örnekekinme, yalnızca belirli ürünleri rakip ya da rakip olmayan şirketlerin benzer ürünleri ile karşılaştırması değildir. Ayrıca, işletmenin, olumsuz yönlerini gidermek için gelecekte kullanılabilecek çözümler getirir. Uygulamada en sık karşılaşılan örnekekinme çeşitleri, rekabetçi örnekekinme, işbirliğine dayalı örnekekinme, ortaklığa dayalı örnekekinme ve işletme içi örnekekinmedir.

Toplam kalite yönetimi çalışanların katılımı, sorun çözme, müşteri odaklılığı, kalite görüşü, mal sunanlarla ilişkiler ve örnekekinmeyi kapsamaktadır. Örnekekinme, en güçlü kalite araçlarından birisi olarak nitelendirilmektedir, çünkü işletmelerin anahtar süreçlerinde çok belirgin iyileşmeleri sağlayabilmektedir. Pek çok işletme, kalite gelişim sürecini çeşitli araçlarla gerçekleştirmektedir. Bunlardan temel olanı ise örnekekinmedir. Temel araç olarak kabul edilmesinin nedeni ise, gerçekleştirilen süreci daha hızlı ve etkin bir biçimde ileriye götürebilmeyi sağlayabilmesidir.

Bu çalışmamızda örnekekinmenin temel kavramlarını ele aldıktan sonra, örnekekinmenin işletmelerde toplam kalite yönetimini gerçekleştirmek için nasıl kullanılabileceğini irdledik. Özellikle müşteri memnuniyetini sağlayacak örnekekinme alanlarına ve örnekekinme süreçlerine yer verdik.

## 1- GENEL OLARAK ÖRNEKEDİNME KAVRAMI <sup>1</sup>

Günümüzde, rekabetin sürekli arttığı pazar koşullarında, tüketici beklentilerinin bilinmesi ve işletmenin güncel başarısının anlaşılması, işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlar. İşletmeler, gelişmeleri gereken önemli alanlarda dünya önderi işletmelerle nasıl karşılaştırma yapacaklarını ve dünya çapında kullanılan yöntemleri nasıl sağlayacaklarını belirlemelidirler <sup>2</sup>.

Süreç ve sonuçların etkinlik ve verimlilik yönünden sistematik olarak başka kuruluşlarla karşılaştırılması, en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşmak için gerekli değişikliklerin yapılması gerekir.

### 1- ÖRNEKEDİNMENİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Örnekedinin herkes tarafından benimsenen belli bir tanımı yoktur. Bu konuda pek çok tanıma rastlanmaktadır.

Örnekedinin, bir kuruluşun iyileşme amacıyla, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış başka kuruluşların ürünlerini ve hizmetlerini değerlendirmede kullanabileceği sürekli ve sistematik bir süreçtir.

Basit bir tanımla örnekedinin (benchmarking), sistematik ve sürekli olarak en iyi uygulamaları, düşünceleri, iş süreçlerini araştırarak, işletmenin işiyle ilgili gelişme sağlayabilmek için bir sıçrama zemini oluşturmaktır.

---

<sup>1</sup> Örnekedinin kavramı İngilizce'de geçen "Benchmarking" sözcüğü için kullanılmıştır. Türkçe'ye İngilizcesini aynen kullanarak yazarlar olduğu gibi, "kıyaslama", "karşılaştırma", "örnekalma" gibi sözcükleri yeğleyenler de bulunmaktadır. Biz "örnekedinin" sözcüğünü, kavramın anlamını daha iyi ortaya koyması ve Türk Dili kurallarına uyumlu olması nedeniyle yeğliyoruz.

<sup>2</sup> J.C. LEWIS-M.M. NAIM, "Benchmarking of Aftermarket Supply Chains", PRODUCTION, PLANNING AND CONTROL, May-June 1995, Volume 6, No. 3, s. 258-269.

Örnekinde, üstün başarı sağlayan en iyi uygulamaların araştırılmasıdır. Bu araştırmalarda amaç, pazarda uzun dönemli rekabet üstünlüğünün sağlanmasıdır <sup>3</sup>.

Örnekinde, sistematik ve sürekli bir ölçme sürecidir; sürekli ölçmeye ve karşılaştırmaya dayalı olan bu süreç işletmelerin başarılarını geliştirmek için yaptıkları hareketlere yardımcı olur <sup>4</sup>.

Örnekinde, en güçlü rakipler ya da endüstri önderi olarak bilinen işletmeler karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli ölçülme sürecidir <sup>5</sup>.

Michael J. Spendolini, örnekindeyi tanımlamak için 9 basamak içeren örnekinde terimler dizisi geliştirmiştir <sup>6</sup>. Örnekinde işletmeler arası karşılaştırmada endüstrideki en iyi işletme olarak örnek kabul edilen işletmeleri ve iş uygulamalarını geliştirmek için yapılan sürekli, sistematik bir süreçtir. Bu dokuz basamak şunlardır:

1.Sürekli →Kesintisiz →Uzun Dönemli

2.Sistematik →Yapılandırılmış→ormal→Analitik →Düzenli

3.Süreç→

4.Gelişen→Anlaşılır→Değerlendirilebilen→Ölçülebilen→

Karşılaştırılabilen

5.İş uygulamaları→ Mallar→ İşSüreçleri→ Hizmetler→

Uygulamalar→ İşlevler

6.İşletmeler→Şirketler→Enstitüler

7.Bilinen→Bilgi Sahibi Olunan→Tanımlanmış

8.Sınıfta En İyi→Dünya Çapında→En İyi Uygulama Olarak

Sunulan

---

<sup>3</sup> David HARKLEROAD, "Competitive Intelligence: A New Benchmarking Tool", MANAGEMENT REVIEW, October, 1992, s. 27.

<sup>4</sup> Gregory H. WATSON, "How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy", PLANING REVIEW, January-February, 1993, s. 13.

<sup>5</sup> Jac FITZ ENZ, Benchmarking Staff Performance, Jossey-Bass Publishers, Sanfrancisco, 1993, s. 26

<sup>6</sup> FITZ ENZ,s.28.'den Michael J. SPENDOLINI, The Benchmarking Book, s.10.

9. İşletme içi Karşılaştırma-->İşletme içi Gelişim-->Endüstri Önderi ile Toplantı-->Ürün/Süreç Geliştirme Amacı--> Öncelikler, Hedefler ve Amaçlar Kurma

### **Örnekinin iki önemli özelliği vardır;**

i. Örnekinin yalnızca rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan, büyük ya da özel kesimden, yabancı ya da yerli her çeşit kuruluşun araştırılmasında kullanılacak bir süreçtir. Burada önemli olan; üretim, mühendislik, pazarlama, finans gibi konularda kendi iş uygulamalarını aynı alanda önder ya da yenilikçi olarak tanınmış kuruluşların uygulamaları ile karşılaştırmaktır.

ii. Klasik rekabet karşılaştırmasında dikkatler, bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde yoğunlaştırılmaktadır. Örnekinde ise odak alanımız süreçlerin başlangıcına uzanarak süreçler üzerinde de yoğunlaştırılabilir. Bu durumda başka kuruluşların yalnızca ne ürettiği değil ürün ya da hizmeti nasıl tasarladığı, ürettiği, pazarladığı ve hizmet sağladığı da önem kazanır.

Aslında değerlendirmek amacıyla bir kuruluş seçilirken, yalnızca ürün ya da hizmetteki üstünlüğü değil, aynı zamanda süreçteki üstünlüğü de dikkate alınmalıdır.

İşletmeler iki temel nedenden dolayı, örnekinin sürecini kullanmaktadırlar. Bunlar; amaçların saptanması ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğidir. Rekabetteki önemli noktaları anlayıp, temel öğelere yer vermedikçe ve aynı endüstrideki en iyi işletmeyi izlemedikçe işletmenin yaşaması olanaksızdır. Dünyadaki tüm işletmelerin, başka işletmelerle örnekinin yaparak öğreneceği birçok konu vardır. Benzer olarak tıpta bu duruma, anemili mavi kana taze kırmızı kan enjekte etmek denmektedir ve işte örnekinin bunu gerçekleştirir.

İşletmeler düşük düzeydeki amaçları hedef alıp, bunları başardıklarını düşünerek, başarılı oldukları sanısına kapılırlar. Çünkü, işletme için kurulan düşük düzeydeki amaçlar kolayca elde edilir. Sonuç olarak, birçok kişi, süreç ve işletme tüm birikimlerini kullanmakta başarısızlığa uğramaktadır.

Örnekekinme, kendi kendini ortalama bir konuma getiren işletmeler için panzehir görevi yapar. Çünkü, örnekekinme değişik amaçları edinmek ve bu amaçlara ulaşmak için bir araçtır.

Örnekekinme sürecinin kullanılmasındaki ana neden, temel gelişmeleri işletmeye getirmek için başvurulabilecek yöntemler için bir yol bulmaktır. Örnekekinme süreci yalnızca işletmeye nasıl olabileceğini söylemez; bunun yanında daha iyi olabilmesi için yapılan işin yönünün nasıl değiştirebileceğini de söyler<sup>7</sup>.

Kimi eksiklikler yüzünden örnekekinme çalışmasının uygulanmaması ya da yapılan başka çalışmaların örnekekinme diye adlandırılması çok karşılaşılan durumlardır. Örnekekinme ile en çok karıştırılan kavramlar şunlardır: Kopyalama (copycatting), klonlama (kloning), endüstriyel turizm ve ölçümlenme. Bu kavramlar örnekekinmeye benzer, ancak örnekekinme olarak nitelendirilemez.

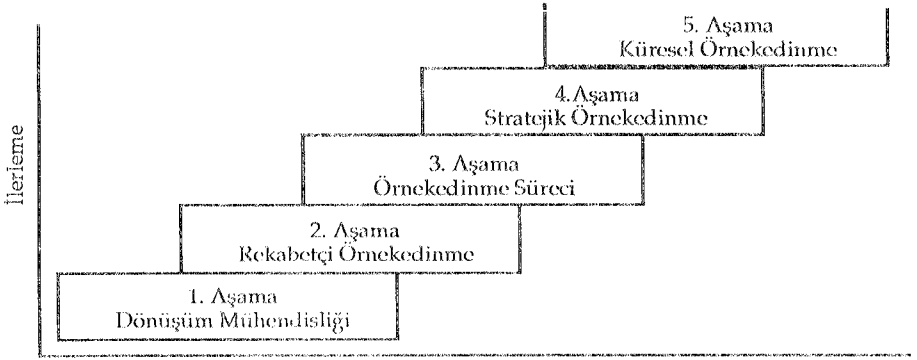
## **2- ÖRNEK EDİNME KAVRAMININ GELİŞİMİNDE BAŞLICA AŞAMALAR**

1800'lü yılların sonlarında Frederick Taylor iş süreçlerini karşılaştırmayı destekleyen bilimsel iş yöntemlerine başvurma konusunda çalışmaktaydı. II. Dünya Savaşı sırasında başka şirketlerin ödeme standartlarını belirleme, gerçekleşmesi gereken işi belirleme, çalışanlardan beklenenleri belirleme, güvenlik ve işteki başka önemli etkenleri kendi şirketleri ile karşılaştırma çok rastlanan bir uygulama olmuştur.

Paul Howell'a göre işletmede süreç olarak örnekekinme, Şekil 1'de görüldüğü gibi, 4 aşamalı bir gelişim içermektedir<sup>8</sup>. Örnekekinmenin gelişme süreci yeni yönetim gelişme modeli olan "sanattan bilime geçiş" modeline benzerlik göstermektedir.

<sup>7</sup> H. James HARRINGTON-James S. HARRINGTON, *High Performance Benchmarking 20 Steps to Success*, Mc Graw-Hill, NewYork, 1995, s. 18-20.

<sup>8</sup> WATSON, s. 6-10.



Tanınma Aşamaları

## Şekil-1: Örnekekinme Gelişme Süreci

Birinci aşama ürün uyumlu değişim mühendisliği ya da rekabetçi ürün analizi sürecini içerir. Bu aşamada, ürün özelliklerinin, işlevselliğinin ve benzer ürün ya da hizmeti gerçekleştiren rakiplerin başarısının karşılaştırılması yer alır. Örnekekinme anahtar sözcük olarak verildiğinde 1990 yılına dek yaklaşık 800 makale yayınlanmıştır. Bu makalelerin neredeyse tümü, inşaat mühendisliği alanında ya da bilgisayar başarımı için ürün karşılaştırma alanındadır. 20 kadarı örnekekinme süreci ile ilgilidir ve neredeyse tümü Xerox'un deneyimini tanımlamaktadır.

İkinci aşama rekabetçi örnekekinme olarak adlandırılabilir. Rekabetçi örnekekinme rakipler ile yapılmakta olan süreç karşılaştırmasını ürün yönlü karşılaştırmaya dönüştürmüştür.

Xerox'un, rakiplerinin ucuz fiyatlı ürünleri ile aynı olan ürünlerinin üretim maliyetlerini bulduktan sonra, ürün kapasitesini geliştirmesi bu aşamaya örnek olarak verilebilir.

Üçüncü aşama farklı alanlardaki işletmelerden örnekekinmedir. Bu süreç 1982-1988 yılları arasında gelişmiştir. Yöneticiler kendi endüstrileri dışındaki işletmelerden bilgi edinmenin, rakip işletmelerden bilgi edinmekten daha kolay olacağını fark etmişlerdir. Rekabet eden işletmeler birbirlerine sınırlar koyarlar, bu sınırlar süreçteki bilgileri paylaşmayı engeller. Fakat, doğrudan rakip olmayan işletmeler için sınır söz konusu değildir. Yalnızca, rakipleri hedef almak yerine, endüstriden bağımsız, güçlü uygulamaları olan şirketlerin hedef alınması başarıyı artırır.

Örnekinme süreci iki ya da daha çok işletmenin süreçleri arasındaki benzerliği temel alır. Xerox, L. L. Bean'ın avlanma, bot ve araç-gereçlerinin dağıtım sürecini kullanarak, kendi fotokopi makinelerinin dağıtım sürecini benzer bir şekilde uygulamıştır<sup>9</sup>.

Dördüncü aşama stratejik örnekinmedir. Stratejik örnekinme, işletmenin seçenekleri değerlendirerek stratejilerini gerçekleştirmek amacıyla, iş birlikteliğini paylaşan dışarıdaki ortaktan başarılı stratejileri alıp uygulamayarak başarıyı arttırmak için yapılan sistematik bir süreçtir. Stratejik örnekinme, süreç örnekinmesinden işletmeler arasındaki birlikteliğin alanı ve derinliği bakımından farklılık gösterir.

Beşinci aşama küresel örnekinme olarak adlandırılabilir. Örnekinmenin gelecek aşaması, küresel uygulamalarda yatmaktadır. Küresel uygulamalar, işletmeler arasında uluslararası ticaret, kültür ve iş sürecindeki farklılıkların değerlendirilmesi ve onların iş süreçlerini geliştirmek için yaptıklarının anlaşılması ile gerçekleşir. Günümüzde, yalnızca birkaç önder şirket kendi stratejik plan süreçlerinin bir parçası olarak küresel örnekinmeyi sistematik olarak uygulamaktadır.

### **3- ÖRNEKEDİNMENİN UYGULANMA NEDENLERİ VE SAĞLADIĞI YARARLAR**

Örnekinme, yalnızca belirli ürünleri rakip ya da rakip olmayan şirketlerin benzer ürünleri ile karşılaştırmayı sağlamaz. Bunun yanı sıra, işletmeye, olumsuz yanları kapatmak için gelecekte kullanılabilecek çözümler sağlar<sup>10</sup>.

İşletmeler örnekinme çalışmasını birçok nedenden dolayı gerçekleştirirler<sup>11</sup>. Bunların bir bölümü şöyle sıralanabilir:

- Gerçekçi amaçlara ulaşabilmek

<sup>9</sup> Myron GABLE-Ann FAIRHURST-Roger DIKINSON, "The Use of Benchmarking Enhance Marketing Decision Making", JOURNAL OF CONSUMER MARKETING, Volume 10, No. 1, 1993, s. 52.

<sup>10</sup> Theodor RICHMAN-Charles KOONTZ, "How Benchmarking Can Improve Business Reengineering", PLANING REVIEW, November-December, 1993, s. 26.

<sup>11</sup> HARRINGTON, s. 22.



- Amaçların nasıl başarılabilceğini saptamak
- İşletmenin başarımı ve rakiplerin başarımı arasındaki açığı saptamak
- Rekabet edebilmek içine gereken atılımların gerçekleştirilmesini sağlamak
- İşletmenin pazar payını yitirmesi durumunda yeniden bu payı kazanabilmek
- İşletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili ayrıntıları özenle belirlemek
- Genel giderlerin çok yüksek olduğu zamanlarda giderleri azaltmak
- Rekabet düzeyinin daha üste çıkmasını sağlamak
- Rekabetin malları pazara daha hızlı getirmesini sağlamak
- Bir eylem gerçekleştireceği zaman üst yönetimi etkilemek
- İşletme stratejisinin etkinliğini ölçmek
- Gerek duyulduğunda yönetimin “Bizce Kabul Edilmez” düşüncesini kırmak
- Rakiplerin gelecekteki stratejilerini ve yatırım planlarının kaynaklarını belirlemek
- İşletmeyi yeni düşüncelerle desteklemek
- Açıklamaların yanlış anlaşılmasından dolayı doğan rahatsızlığı gidermek
- İşletmenin, dünyadaki en iyi işletme karşısında nerede olduğunu ortaya çıkarmak
- Daha katı gelişme hedeflerini belirlemek
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Yönetimi gelişime yöneltmeye yardım etmek
- Yeni gelişen teknoloji ve uygulamaları ortaya çıkarmak
- Pay sahiplerinin doyumluk düzeylerini arttırmak
- Dünya çapındaki işletmelerin deneyimlerinden birşeyler kazanmak
- İşletme kötü duruma düşmeden önce erken uyarı sağlamak

İşletmeler örnekekinme uygulamasına başladığı zaman, çok önemli değişiklikler oluşmaya başlar. Örnekekinme başladıktan sonra gerçekleşen değişiklikler Tablodaki gibidir <sup>12</sup>.

<u>Örnekekinmeden önce</u>	<u>Örnekekinmeden sonra</u>
Bizce kabul edilme	Bu güzel fikir uygulayalım
Bir soruna bir yanıt	Birçok seçenek
İçer dönük	Dışa dönük
Geçmişe dayalı hedefler	En iyi başarı hedefleri
Düşük pazar anlayışı	Yüksek pazar anlayışı
İçer dayalı öncelikler	Tüketici öncelikleri
Zorunlu gelişmeler	Istenilerek yapılan gelişmeler
Sorun odakları	Fırsat odakları
Kişilik yönlü	En iyi endüstri uygulamaları yönlü
En az direnç gösteren yol	En iyi değere yönelik yol
Biz iyiyiz	Daha iyi olmaya gereksinme var
Deneyim tarafından yönetilme	Gerçekler tarafından yönetilme
Kesimi izleme	Kesimde önder olma

Örnekekinme süreci kolay değildir. Sabır ve sıkı çalışma gerektirir. Çalışma süreklidir. Güncel bilgileri edinmek için sürekli denetim gereklidir.

Örnekekinmenin sağladığı yararları şöyle toparlayabiliriz:

- Değişim isteğini arttırmak,
- Sonsuz tüketici isteklerini karşılamak,
- Örnekekinme yapılan alanı geliştirmek,
- Anahtar olan finansal göstergeleri geliştirmek,
- Tüketici doyunluğunu için yol göstermek,
- Çalışanların moralini ve çalışma isteğini arttırmak,
- Örnekekinme ortağı ile ilişkileri ve anlayışı arttırmak,
- Sürecin yararını, verimini ve çevreye uyumunu arttırmak,
- Memnuniyeti aşırı isteğe dönüştürmek,
- En iyi kullanılabilecek süreçleri ve yönetim uygulamalarını tanımlamak ve açıklamak,

<sup>12</sup> Robert C. CAMP, "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance", JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, March, 1989, Volume 22, No. 3, s. 77.

- Ulaşılabilir fakat, zor hedefler belirlemek,
- Çeşitli gelişme atılımları sağlamak,
- Şirketin başarısı için temel olan kişilerde yoğunlaşmayı sağlamak,
- Endüstrinin gelecekteki eğilimini tasarlamaya yardımcı olmak,
- Başarı için yeni standartlar oluşturmak,
- Gelişme çalışmalarına öncelik tanımak,
- Hedeflere ulaşmak için hızlı ve düşük riskli yaklaşım sağlamak,
- İşletmeye rekabetçi üstünlük sağlamak,
- Sürekli gelişme kültürü yaratmak,
- Gelişme sürecinin maliyetini düşürmek,
- Başka işletmelerle profesyonel karşılaşmaları arttırmak<sup>13</sup>.

#### 4- ÖRNEKEDİNME ÇEŞİTLERİ

Uygulamada en sık karşılaşılan örnekekinme çeşitleri şunlardır<sup>14</sup>:

- A- Rekabetçi Örnekekinme
- B- İşbirliğine Dayalı Örnekekinme
- C- Ortaklığa Dayalı Örnekekinme
- D- İşletme İçi Örnekekinme

#### A- REKABETÇİ ÖRNEKEDİNME

Rekabetçi örnekekinme, işletmenin işlevlerinin, süreçlerinin, didinmelerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip işletmelere göre ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak ya da en azından rakibinden daha iyi olacak biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> HARRINGTON, s. 26-27.

<sup>14</sup> BOXWELL, Robert Jr. *Benchmarking for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Inc., Newyork, 1994, s. 30.

<sup>15</sup> Glen D. HOFFHERR-John W. MORAN-Geraid NADLER, *Breakthrough Thinking in Total Quality Management*, PTR Prentice Hall, Englewood Cliffs, NewJersey, 1994, s. 20.

Rekabetçi örnekinde, örnekinde çeşitleri arasında gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü, rakip işletmeler genelde örnekinde projesini yürüten takıma yardımcı olma isteğinde değildir. Örnekinde sürecinin neredeyse en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef işletme bir rakip ise, çok daha zor olacaktır.

Rekabetçi örnekinde rakilere ilişkin olarak bilinmek istenenlerin bir listesi yapılmalıdır. Listede yer alan bilginin bir bölümü tümüyle elde edilebilir olacaktır; geri kalanların çoğunluğu da doğru bir şekilde kestirilebilir olmalı.

Bilgi, yalnızca kullanılabilirse güç demektir. Rakilere ilişkin veri toplama ve analiz etme zaman alıcı bir süreçtir. Birçok örnekinde çalışması bilgi yetersizliği yüzünden başarısızlığa uğrar. Bunun nedeni ise yöneticilerin bilgileri tam olarak sağlayamaması ve gerektiği gibi kullanamamasıdır.

## **B- İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÖRNEKEDİNME**

Bu yöntemde, bir takım didinmelerini örnekinde yolu ile gerçekleştirmek isteyen işletme, bu konuda alanında en iyi olan işletmeye gider ve bilgilerini paylaşmaya istekli olup olmadığını öğrenir. Karşı işletme bilgileri paylaşmayı istiyorsa, sağlıklı bir bilgi alışverişi ile örnek edinme gerçekleştirilir. İşbirliğine dayalı örnekinde hedef işletme rakip olmadığı için işbirliği sağlamak daha kolaydır. İşbirliğine dayalı örnekinde çeşidinde bilgi akışı genellikle hedef işletmeden öbürüne doğru olmakla birlikte, kimi durumlarda örnekinde işletme de hedef işletmeye bir takım fikirler verebilir.

İşbirliğine ve ortaklığa dayalı örnekinde, örnekinde günümüzde en çok gerçekleştirilen çeşitlerindedir.

## **C- ORTAKLIĞA DAYALI ÖRNEKEDİNME**

Bu tip örnekinde yönteminde, bir grup işletme biraraya gelerek belirli bir didinmenin geliştirilmesi konusundaki bilgilerini paylaşırlar. Kimi durumlarda üçüncü bir yan olarak bir işletme,

didinmeleri uyumlaştırma, veri toplama ve bunları dağıtma hizmetlerini vermek üzere ortaklığa girebilir.

## **D- İŞLETME İÇİ ÖRNEKEDİNME**

İşletme içi örnekedinme, aynı işletme içindeki bir bölümde ya da başka bir bölümdeki başarının karşılaştırılmasını içerir <sup>16</sup>.

Başka bir tanımla, işletme içi örnekedinme; işletmelerin kimi bölümlerinde ya da işletmenin bağlı olduğu grubun öbür işletmelerinde, belirli iş uygulamalarının benzer biçimde yürütüldüğü gözlemlenebilir. Böyle bir durumda, bir işletme sürecini geliştirmek için yine içsel ilişkide olduğu işletme ya da bölüm ile örnekedinme çalışması yapılabilir <sup>17</sup>.

Bu örnekedinme çeşidi, ortaklığa dayalı örnekedinme yönteminin işletme içine uygulansıdır. Özellikle büyük işletmelerde, işletme içerisindeki en iyi uygulamalar belirlenir ve buna ilişkin bilgiler işletmenin başka birimlerine dağıtılır <sup>18</sup>. İşletme içi örnekedinme, genelde büyük işletmelerin işletme dışında inceleyecekleri örnekedinme projelerinin belirlenmesinde ilk adım olarak kullanılmaktadır. Bunun birkaç nedeni vardır: Birincisi, örnekedinme takımı, üzerinde çalışacakları proje üzerinde yoğunlaşarak temel bilgilerini geliştirme yoluyla, öğrenme eğrisini geliştirirler. İkincisi, örnekedinme takımı, hedef işletmelerle görüşmede bulunurken bu işletmelerin yöneticilerinden daha fazla bilgi sağlayabilir. Hedef işletme ile görüşürken bilginin bir yandan bir

---

<sup>16</sup> Pat BARBER, “**Benchmarking The Ultimate Resource**”, APICS-THE PERFORMANCE ADVANTAGE, June, 1994, s. 28.

<sup>17</sup> ÇOLAK, Metin: “**Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite**”, Kıyaslama, 4. Ulusal Kalite Kongresi, 8-9 Kasım 1995, s. 114.

<sup>18</sup> Min Hua LU-Christian N. MADU, Chu-hua KUEI-Dena WINOKUR, “**Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing**”, JOURNAL OF BUSINESS AND INDUSTRIAL MARKETING, 1994, Volume 9, No. 1, s. 45.

başkasına akması yerine, karşılıklı olarak akması ve görüşmelere daha fazla bilgi ile katılım, örnekekinme uygulamalarının başarısını artırır.

Özctleyecek olursak: Bu dört yaklaşımın amacı, yöneticilerin bakışlarını kendi örgütlerinin dışına, -ya rakiplere ya da alanında en iyi olan işletmelere- çevirmesini ve kendi örgütlerini daha güçlü kılmak için dışarıdaki işletmelere ilişkin ortaklaşa kullanılabilircek bilgiden yararlanılmasını sağlamaktır.

## **II-- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRNEKEDİNME İLİŞKİSİ**

Toplam kalite yönetimi çalışanların katılımı, sorun çözme, müşteri odaklılığı, kalite görüşü, arzedenlerle ilişkiler ve örnekekinmeyi kapsamaktadır <sup>19</sup>.

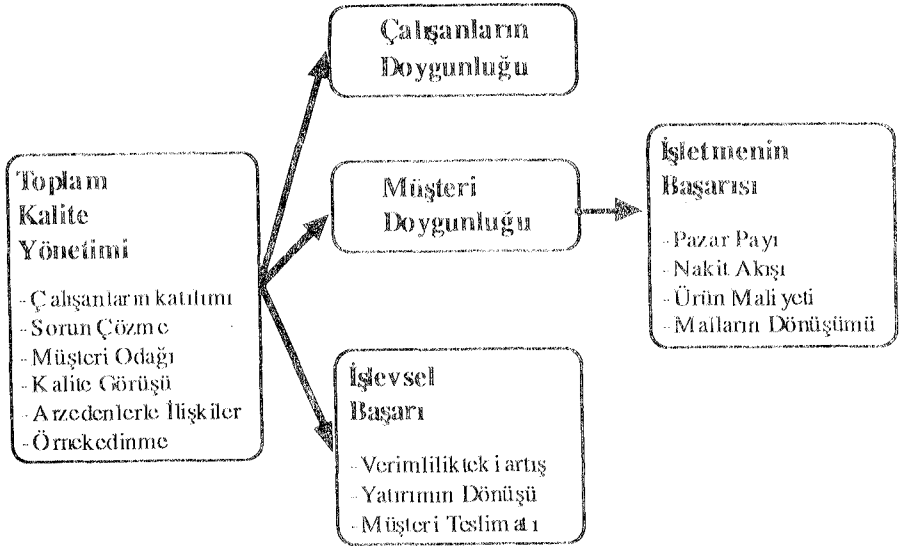
### **1- ÖRNEKEDİNMENİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDEKİ YERİ**

Örnekekinme çalışmaları, genellikle toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak ele alınır. Toplam kalite yönetimi, çalışma sürecinin tüm aşamalarında müşteri gereksinmelerinde doygunluğu sağlayabilecek uzun dönemli bir uygulamadır. Bu, müşteri doygunluğunu yükseltmeyi ve böylelikle pazar payını arttırmayı isteyen bir çok işletmede benimsenmiş bir felsefedir. Bu felsefede temel kural, işletmelerin kendi müşterilerine sundukları hizmeti geliştirmekle sorumlu olmalarıdır. Örnekekinme, bu gelişimi gerçekleştirmek ve sürdürmek için çabalayan işletmelerce gittikçe artan bir biçimde benimsenmektedir. Çünkü, örnekekinme kalitenin araştırılması için dışarıdan bir görüş açısı sağlar. Bu görüşü elde etmeye yarayan örnekekinme, işletmenin gözünü, rakipleri ve dünyadaki gelişmeler üzerinde çevirmesini sağlayacak en iyi yöntemdir.

<sup>19</sup> Chris VOSS-Kate BLACKMON, "Total Quality Management and Performance-Data from Europe", 7, 7(1995), s.1.

Örnekinde, en güçlü kalite araçlarından birisi olarak nitelendirilmektedir, çünkü işletmelerin anahtar süreçlerinde çok belirgin iyileşmeleri sağlayabilmektedir. Pek çok işletme, kalite gelişim sürecini çeşitli araçlarla gerçekleştirmektedir. Bunlardan temel olanı ise örnekinde değildir. Temel araç olarak kabul edilmesinin nedeni ise, gerçekleştirilen süreci daha hızlı ve etkin bir biçimde ileriye götürebilmesini sağlayabilmesidir<sup>20</sup>.

Yeni yönetim anlayışında işletmeler başarının müşteri doygunluğu ile sağlanacağını benimsemişlerdir. Örnekinde temelinde olan düşünce de, müşterileri anlamak ve müşteri doygunluğunu sağlamaktır. Sözgelimi, Fed-Ex, Xerox ve Motorola gibi örnekinde yapan işletmelerin öncelikli amacı, müşterilerinin doygunluğunu sağlamak olmuştur. Yaptıkları çalışmalarda, müşteri doygunluğu yaratmanın işletmenin finansal başarısını sağladığını görmüşlerdir<sup>21</sup>.



Şekil-2: Toplam Kalite Yönetimi ve Örnekinde

<sup>20</sup> Stephen GEORGE-Arnold WIMBERSKIRCH, Total Quality Management, John Wiley-Sons Inc., New York, 1994, s. 207.

<sup>21</sup> GEORGE, Stephen-WIMBERSKIRCH, Arnold: Total Quality Management, John Wiley-Sons Inc., New York, 1994, s. 3.

Şekil (2) de örnekinin müşteri doygunluğuna ve işletmenin başarısına nasıl katkıda bulunduğunu daha açık bir biçimde görebiliriz<sup>22</sup>. Şekilde, müşterilerin doygunluğu için kullanabileceğimiz toplam kalite yönetimi araçlarından biri olarak örnekinin önemli bir yer tutmaktadır.

## **2- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN MÜŞTERİ HİZMETLERİ SÜRECİNDE ÖRNEKEDİNME**

Örnekinin çalışması pazarlamanın en önemli konularından biri olan müşteri hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında ve daha yeni yöntemler kullanmada çok etkili bir çalışmadır. İşletmeler müşteri hizmetlerinin kalitesini artırıp müşteri doygunluğu sağlayabilirlerse başarıya ulaşabilirler. Müşteri hizmetleri ile ilgili konularda örnekinin çalışması yapılarak işletmenin başarısı artırılabilir. Bu çalışmalar işletmelere toplam kalite yönetimi açısından şu yararları sağlamaktadır:

- İşletmenin, daha çok müşteri odaklı olabilmesi için çeşitli yollar bulmasını sağlar.
- İşletmenin, müşteri yönetiminde en iyi uygulamaları belirleyebilmesi için çeşitli yollar bulmasını sağlar.
- İşletmenin verdiği hizmetlerin, öteki işletmelerin verdiği hizmetlerle karşılaştırılmasını sağlar.
- İşletmenin sunduğu hizmetleri çeşitlendirebilmesi için değişik yollar bulmasını sağlar.

Bu çalışmalar yapılırken öncelikle temel müşteri süreçlerinin neler olduğu ve bu süreçlerin neden gerekli olduğunu kavramak gerekmektedir.

Müşteri hizmetlerinde örnekinin çalışması yapılacak süreçler, 5 temel, 27 alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar<sup>23</sup>:

A- Müşterinin/Tüketicinin gereksinimlerini anlamak

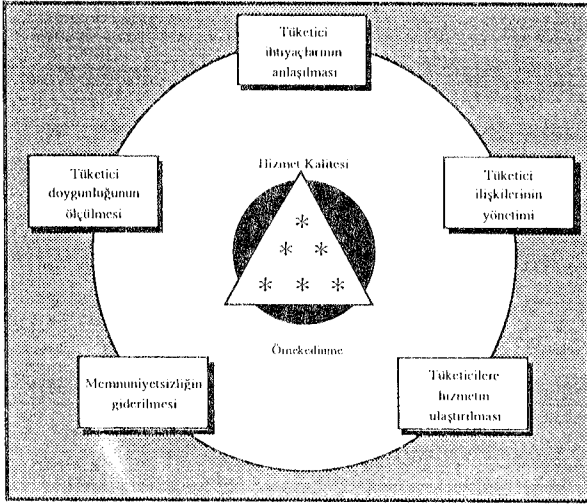
<sup>22</sup> VOSS,Chris-BLACKMON,Kate:“Total Quality Management and Performance-Data from Europe”, (1995), s. 6.

<sup>23</sup> Glen PETERS, Benchmarking Customer Service, Pitman Publishing, London, 1994, s.77.



- B- Müşteri/Tüketici ilişkilerinin yönetimi
- C- Müşteri/Tüketicilere hizmetin ulaştırılması
- D- Müşteri memnuniyetsizliğinin giderilmesi
- E- Müşteri/Tüketici memnuniyetini ölçmek

Bu 5 sürecin birbirinden ayırdedilmeksizin uygulanmasının gerekliliği ve toplam kalite yönetimi için önemi Şekil 3'de gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil-3: Müşteri/Tüketici Yönetim Süreçleri

Sürecin işleyişini kısaca ele alalım.

## A- MÜŞTERİNİN GEREKSİNİMLERİNİ ANLAMAK

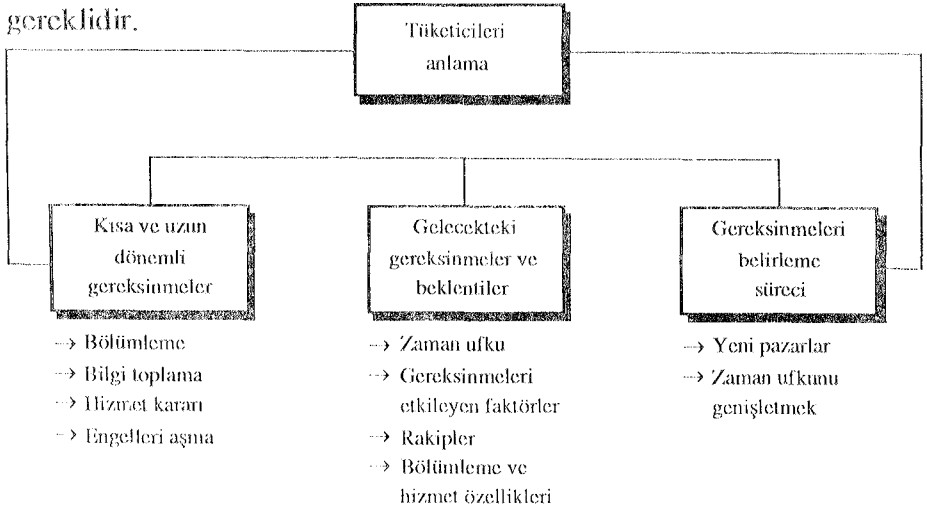
Kalitenin tek doğru değerlendiricisi tüketicidir. Pazarlama işlevinde de kalitenin ilk basamağı pazarlamadaki müşterileri ve onların gereksinimlerini anlamaktır. Müşteri gereksinimleri, müşterilerin ürün ya da ürün özelliklerine ilişkin beklentileri olarak tanımlanabilir<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Daniel M. STOWELL, "Quality In the Marketing Process", QUALITY PROGRESS, October, 1989, s. 57.

Birçok işletme, iyi bir müşteri yönetiminin müşterileri anlamakla başlayacağına ve biteceğine inanmaktadır. İşletmelerde iyi bir müşteri yönetiminin bir sorun olduğu düşünülmektedir. Bu sorun geçmişte işletmelerin mal ve hizmet stratejilerinin başarısızlığa uğraması ve kötü duruma düşmesi sonucunu doğurmuştur. Çünkü işletmeler müşterilerin istek ve gereksinmelerini anlamakta başarısız olmuşlardır. Günümüzde iyi bir müşteri yönetimi, örnekinde çalışması uygulanarak üstesinden gelinebilecek bir konu durumuna gelmiştir.

Müşterilere sunulan ürünleri farklılaştırmak ya da temel olarak fiyatta rekabet etmek için bir hizmet stratejisi aramaktansa, müşterileri anlamaya yönelik yöntemlere sahip olmak daha gereklidir. Kimi durumlarda müşterilerin gereksinmelerini tam olarak yansıtmak amacıyla, onların gereksinmelerini belirleyebilecek uzmanların kullanılması gerekebilir.

İşletmelerde genel olarak müşterilerin gereksinmelerini anlamaktan söz edildiğinde, ya pazarlama bölümünün ya da araştırma yapması ve rapor vermesi için tutulan araştırma şirketinin görevi olan bir konu akla gelir. Bu yanlış bir düşüncedir. İşletmede çalışan herkesin bu konuyla ilgili olup, müşterilerin gereksinmelerini anlaması ve buna göre belirlenecek stratejiye katkıda bulunması gereklidir.



Şekil-4: Müşteri anlama süreci ve alt süreçleri

Müşteri gereksinmelerini anlamak için, işletmelerin çeşitli etkenleri gözönüne alıp çalışmalar yapması gerekmektedir. Çeşitli zaman sınırları koyularak bir sınıflandırma yapılabilir. Bunlar:

- a. Müşterilerin kısa ve uzun dönemli gereksinmelerini anlamak
- b. Müşterilerin gelecekteki gereksinmelerini ve beklentilerini ortaya çıkarmak
- c. Müşterilerin günümüzdeki gereksinmelerini belirlemek

Şekil 4'te bu sınıflandırmanın ayrıntılı bir açılımı yer almaktadır.

Bu sınıflandırmayı kısaca açıklayabiliriz.

**a- Müşterilerin kısa ve uzun dönemli gereksinmelerini anlamak**

Bu çeşit gereksinmelerle ilgili incelenecek olan alanlar aşağıdaki konuları içermektedir:

- Müşteri grupları ve pazar bölümlemesi: Bu gruplamaları belirlemek için uygun bir yol bulmak gereklidir. Rakip işletmelerin müşterileri ve başka olası müşteriler göz önüne alınmalıdır.

- Bilgi Toplama: Belli dönemlerde bilgi toplama işlemi yapılmalıdır. Bilgi toplama yöntemleri geliştirilmelidir. Verinin doğruluğu ve yansızlığı belirlenmelidir.

- Mal ve Hizmetin özellikleri: Her mal ve hizmet kendine özgü niteliklere sahiptir ve bu nitelikler önemlerine göre müşteri grupları ve bölümleri gözönüne alınarak ayrı ayrı sınıflandırılmalıdır.

- Başarının saptanması: Başarıyı ölçmek ve sağlamak amacı ile müşterilerin şikayetlerinden, müşterilerin kazanç ve kayıplarından edinilen bilgiler ile mal ve hizmetlerin başarısından edinilen bilgilerin, çapraz bir karşılaştırma ile saptanması gerekmektedir.

**b- Müşterilerin gelecekteki gereksinmelerini ve beklentilerini ortaya çıkarmak**

Müşterilerin gelecekteki gereksinmelerini ve işletmeden beklentilerini ortaya çıkarabilmek için çeşitli etkenler vardır. Bunları kısaca şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- Gereksinimleri belirlemede zaman ufku: Gereksinmelerin ve isteklerin durağan olmadığı, zaman içinde geliştiği gözden uzak tutulmamalıdır.

- Müşterileri etkileyebilecek dışsal etkenler: Müşterilerin gereksinmelerini, beklentilerini ve seçeneklerini etkileyebilecek, teknolojik, rekabetçi, ekonomik ve nüfus ile ilgili dış etkenlerin belirlenmiş olması gereklidir. Müşterilerin satın alma kararlarını etkileyebilecek etkenlerden önemliler belirlenerek, her etkene ilişkin bilgi sağlanmalıdır<sup>25</sup>.

- Rakip İşletmeler: Rakip işletmelerin müşterilerinin ne durumda oldukları ortaya çıkarılmaya çalışılmalı ve başka olası müşteriler gözönüne alınmalıdır<sup>26</sup>.

- Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi: Temel mal ve hizmetlerin özelliklerinin ne olduğunun bilinmesi ve ilgili pazar bölümlerinin belirlenmesi gereklidir. Ayrıca varolan mal ve hizmetler kadar yeni mal ve hizmetlerin özellikleri üzerinde de durulmalıdır.

### **c- Müşterilerin günümüzdeki gereksinmelerini belirlemek**

Müşterilerin günümüzdeki gereksinmelerini belirlerken şu konuların gözönüne alınması gerekmektedir.

- Yeni pazar olanakları: Yeni pazar olanakları belirlenirken müşterilerin gereksinme ve beklentilerini karşılamak için geliştirilen süreç ve işletmenin elindeki bilgileri yeni pazar olanaklarıyla nasıl ilişkilendirdiği önem kazanır.

- Gereksinimleri belirlemede zaman ufku: Varolan gereksinimleri belirlerken, gelecekteki gereksinimleri belirlemede olduğu gibi zamanın önemi vardır.

Müşterilerin gereksinmelerini anlamada ve bunları karşılamada yukarıda belirtilenlere ek olarak çeşitli saptamalarda bulunabiliriz:

- Mal ve hizmetler, araçlar ile son kullanıcıya ulaştırıldığı için, son kullanıcılar ve araçlar gözönüne alınıp müşteri grupları belirlenmelidir.

---

<sup>25</sup> STOWELL, s. 58.

<sup>26</sup> PETERS, Glen: *Benchmarking Customer Service*, Pitman Publishing, London, 1994, s. 80.

- Mal ve hizmetlerin özellikleri, müşterilerin satın aldığı ve sahip olduğu süre içerisinde denediği mal ve hizmetlerin tüm özelliklerini gösterir. Bunlar müşterilerin yeğlemelerini, bağımlılıklarını ve kalite anlayışlarını etkileyen etkenleri içerecektir.

Müşteriler ürün ve hizmetlerin özelliklerini (işlevsel ya da psikolojik), marka imajı, çeşitli markalara ilişkin farklı değerlendirme yöntemleriyle geliştirilen tutum ve yeğlemeler açısından karşılaştırıp kendilerine uygun olanı seçerler<sup>27</sup>.

- Kimi işletmeler, müşterilerin gereksinmelerini, beklentilerini ve kazançlarını saptamak amacıyla benzer yöntemler kullanacaklardır. Bu gibi durumlarda farklı referanslar kullanılmalıdır.

Tüketici istek ve gereksinmelerinin belirlenmesinde kullanılan birtakım araçlar vardır. Bunlardan bir tanesi Kalite Fonksiyon Yayılımı (Quality Function Deployment-QFD)dir. Kalite Fonksiyon Yayılımı; tüketicilerin isteklerini ürün geliştirilmesi aşamasından, üretim kalite denetimine kadar yayarak taşır. Müşteriyi dinlemek, anlamak ve söylediklerini tasarımda çalışan teknik işgörenin anlayabileceği dile çevirmek kalite fonksiyon yayılımının temelini oluşturur.

## **B- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ**

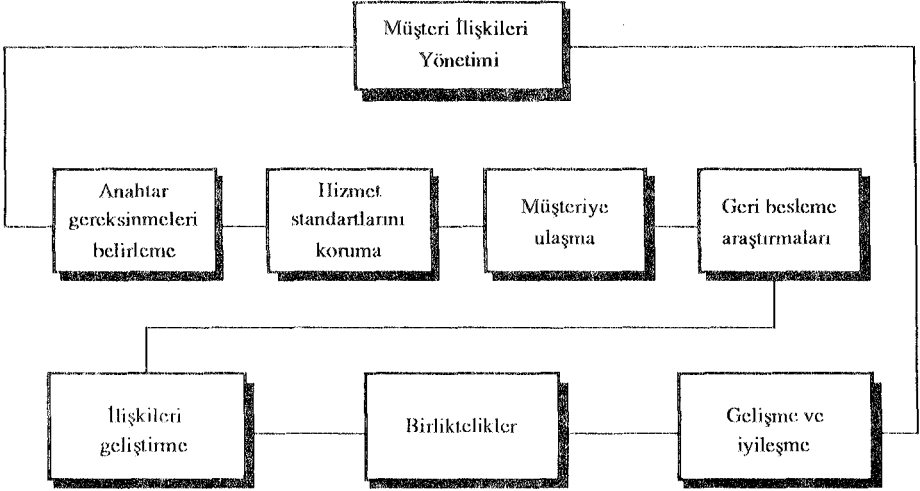
Şekil 5' de de görülebileceği gibi müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde 7 aşama vardır. Bunlar<sup>28</sup>:

- a. Temel gereksinimleri belirlemek
- b. Hizmet standartları oluşturmak
- c. Müşteriye ulaşılabilirliği sağlamak
- d. Müşterinin ilgisini çekmek
- e. Müşteri ilişkilerini geliştirmek
- f. Müşteri beklentilerini karşılamak

Müşteri ilişkilerinin yönetiminde kullanılan sürecin birbiri ile bağlantısını şekil 5'de açık bir şekilde görebiliriz.

<sup>27</sup> STOWELL, s. 58.

<sup>28</sup> PETERS, s. 87.



Şekil-5: Müşteri İlişkileri Yönetimi

#### a- Temel gereksinimleri belirlemek

Bunlar, işletmenin en önemli süreç ve işlevlerinde çalışanlarıyla müşteri ilişkilerinin kurulmasını ve sürmesini sağlayan gereksinimlerdir. İlişkilerin kurulması ile bu gereksinimler, çalışanlarla müşterileri karşı karşıya getirir. Bu gereksinimlerden elde edilen temel kalite göstergelerini ve bunların nasıl belirlendiğini saptamak bir gerekliliktir.

#### b- Hizmet standartları oluşturmak

Toplam kalite yönetiminin temelinde standartlar kullanılmaktadır. Bu standartlar kurularak müşteri doygunluğu sağlanmaktadır. Temel kalite göstergelerini karşılayan standartlar aracılığıyla bir yöntem oluşturularak kullanılabilir. İşletmeler şu sorulara yanıtlar bularak bu yanıtları temel alıp hizmet standartlarını oluşturabilir:

- Müşteriye sunulan hizmet standartları, satış elemanlarına yardımcı olan örgütsel birimler tarafından nasıl bir strateji ile belirlenir?

- İşletme bu birimler tarafından sunulan desteği, etkin bir biçimde ve zamanında nasıl sağlar?
- Hizmet standartları nasıl izlenir, değerlendirilir ve geliştirilir?
- Standartların değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde satış elemanlarının rolü nasıl belirlenir?

### **c- Müşteriye ulaşabilirliği sağlamak**

Müşterilerin bilgisine kolayca ulaşabilmek için müşterilerden yardım isteme ve fikir alma sürecidir. Yazılı, sözlü ve telefon gibi değişik iletişim araçları kullanılabilir. İşletmenin bilgiye kolay ulaşabilmesi için her çeşit iletişim aracına gereksinme duyulabilir<sup>29</sup>. Tüketicilerin iletişim kaynaklarını kullanarak neleri ve niçin yeğledikleri belirlenmelidir<sup>30</sup>.

### **d- Müşterinin ilgisini çekmek**

İşletme tarafından müşterilerin mallar ve hizmetlere olan ilgisi gözönüne alınmalıdır. En son işlemin üzerindeki doygunluk belirlenmeli ve işletme-müşteri ilişkisinin nasıl kurulacağına yardım etmelidir.

### **e- Müşteri ilişkilerini geliştirmek**

İşletmenin, müşteri ilişkileri yönetim stratejileri ve uygulamalarını nasıl değerlendirdiği ve geliştirdiği çeşitli sorular yanıtlanarak öğrenilebilir:

- İşletmenin tüm müşterilerle ya da temel müşterileriyle olan ilişkilerini saptamak için fırsatları nasıl değerlendirdiği önem kazanır.
- Değerlendirmelerde, teknoloji desteği, çalışanların eğitimi, bilgi edinme ve hizmet standartlarındaki gelişmeler öne çıkacaktır. .

---

<sup>29</sup> PETERS, s.87.

<sup>30</sup> STOWELL, s. 58.

### **f- Müşteri beklentilerini karşılamak**

İşletmeler, mal ya da hizmetlerinde başarısızlıklar ortaya çıktığı zaman, müşterileri memnun edebilmek için kimi yükümlülükleri yerine getirerek mallarına ya da hizmetlerine olan güveni ve ilgiyi arttırabilirler. Bunlardan önemlilerini şöyle sıralayabiliriz:

- Müşterilerin temel beklentilerine öncelik tanımak
- İşletmeyi, müşterilerin güvenini ve ilgisini azaltabilecek koşullardan uzak tutmak
- Müşterilerle açık ve yalın bir biçimde iletişim kurmak

### **g- Mal ve hizmeti geliştirmek ve düzenlemek**

Beklentiler ve malın teslimi arasındaki aksaklıkları gidermek amacıyla, müşterilerin işletmeyi anlaması sağlanmalı ve işletme yükümlülüklerini değerlendirmeli ve geliştirmelidir. Bunun için şu soruların yanıtlanması ve buna göre geliştirme ve düzenleme yapılması uygundur:

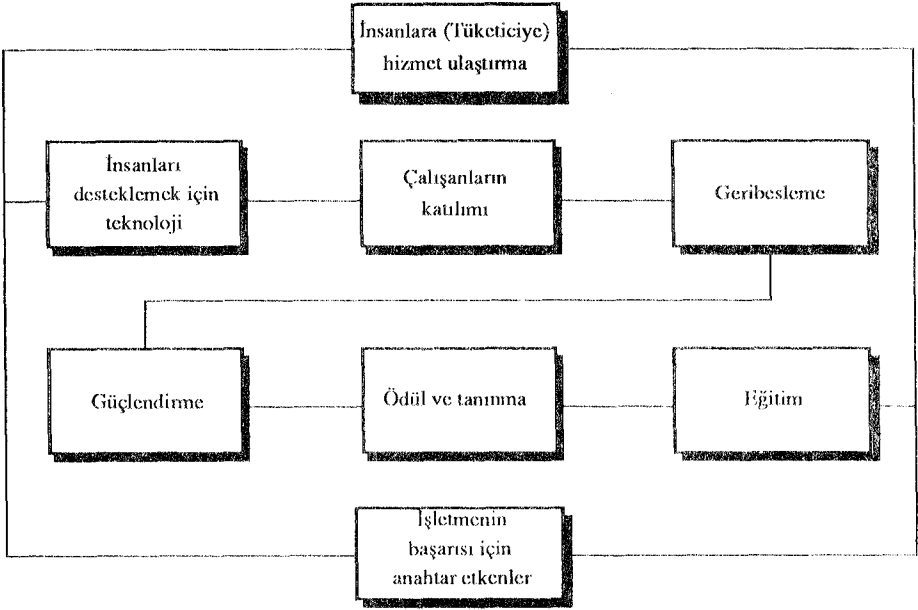
- Müşterilerin bilgi/geri besleme düzeneği nasıldır?
- Mal ve hizmet başarımının gelişimindeki veri nasıl kullanılır?
- Rakiplerin yükümlülükleri nasıl değerlendirilir?

## **C- MÜŞTERİ/TÜKETİCİLERE HİZMETİN ULAŞTIRILMASI**

Burada, satış elemanlarının müşteri hizmetleri sırasında özen gösterecekleri etkenler üzerinde durulur. Ancak, bu aşamada müşteri hizmetleri ile ilgili işgörenlerin değil, aynı zamanda işletme yönetiminin de yapması gerekenler vardır.

İşinde mutlu olan çalışanlar ilişkide buldukları müşterilerin de mutlu, memnun olmalarını sağlayacaklardır. Satış elemanlarının moralinin bozulması, kendine olan güveninin azalması, sürekli olarak işini yitirme korkusu ve yöneticilerce görüşlerinin önemsenmemesi, satış elemanlarının, müşterilerin doyunluğunu sağlayamamalarına yol açar.





Şekil-6: İnsanlar Aracılığı ile Hizmet Götürme Süreci

Örnekinde yaparken, müşterilere hizmet veren satış elemanlarının gözönüne alması gereken çok sayıda etken vardır. Bunlar Şekil 6'de görülmektedir. Şekilde yer alan bu etkenleri kısaca açıklayalım.

#### a- Müşteriye teknoloji desteğinin sağlanması

İşletmenin, müşterilerin güvenini kazanmasına ve müşterilerin gereksinimlerine yanıt veren hizmetleri sağlamasına olanak veren satış elemanlarına, lojistik ve teknoloji desteğini nasıl sağladığını anlamak gerekir.

#### b- Çalışanların katılımının özendirilmesi

Satış gücü elemanlarının etkinliği ile dünya çapında saygınlık kazanmış olan şirketler tarafından kabul edilmiş olan yaklaşımlar incelenir ve işletmenin verimliliği en iyi ve en uygun uygulamalar kullanılarak artırılır.

### **c- Geri beslemenin kullanılması**

Sorumluluk ve yenilik duygusuyla hareket etmeleri için işletmenin, çalışanların yetkisini arttıracak kararlar almasına yardımcı olmalarını sağlayan yeni yöntemler geliştirmesi gereklidir. Satış elemanları için temel amaçlar belirtilmelidir.

### **d- Ödüllendirme ve tanıtım**

Tanıtım, işletmenin tüketiciye hizmet amaçlarını destekleyen yöneticileri ile birey ve gruplar için ödül ve başarı ölçümlerini kapsar. Tanıtımın, başka işletmelerin finansal sonuçlarına ve işleyişlerine göre nasıl belirlendiği, çalışanların tüketiciye hizmet başarısının geliştirilmesine ve düzenlenmesine nasıl katıldığı belirlenir.

### **e- Satış elemanlarının eğitimi**

Satış gücü elemanları müşterilerin gereksinmelerini karşılayabilecek biçimde eğitilmeli ve geliştirilmelidir.

### **f- Satış elemanlarının memnuniyeti için anahtar etkenlerin belirlenmesi**

İşletme satış elemanlarının memnuniyetinde etkili olan doygunluk, çalışanların dönüşümü ve süreklilik gibi etkenleri saptamalıdır. Bunların herhangi birinde bir aksama varsa bu saptanmalı ve nasıl çözülebileceği bulunmalıdır. Ayrıca, bu etkenlerin endüstrideki ve endüstrinin önderi olan işletmedeki düzeyleri öğrenilmeli ve karşılaştırma yapılmalıdır.

## **D- MÜŞTERİ MEMNUNİYETSİZLİĞİNİN GİDERİLMESİ**

Kalite geliştirmenin birinci koşulu, müşterinin memnuniyetidir. Çoğu işletme şikayet gelmemesinden müşterinin memnun olduğu sonucunu çıkarır. Bu büyük bir yanılgıdır. Memnun olmasa da,

müşteri nadiren şikayetini ilgili kuruluşa bildirir. Bu oran çoğunlukla binde birin altındadır. Buna karşılık, memnun olmayan müşteri bu memnuniyetsizliğini çok kişiye, yani bir çok olası müşteriye anlatır. Bunun tersi de doğrudur. Beklentileri gerçekleşen müşteri yine bir çok kişiye bu memnuniyetini iletir. Olumsuz ya da olumluyu da öteki müşterilere yansıtır, onları etkiler <sup>31</sup>.

Tüketici araştırmaları şirketi olan TARP, beklentileri karşılamayan ürün ve hizmetlere ilişkin şikayetlere bağlı olarak tüketici davranışlarını araştırmıştır. Rastgele seçilen örneklerde doygunluğu sağlanamayan müşteri şikayetlerinin %4 ten fazla olması ve İngiltere, Almanya gibi ülkelerde ise bu oranın daha düşük olması doğal karşılanmıştır.

Elde edilen bu istatistiklerde, doygunluğu sağlanamayan tüketicilerin yalnızca çok küçük bir bölümünün şikayet eden tüketiciler olduğu belirlenmiştir. Şikayet etmeyen tüketicilerin de büyük bir çoğunluğunun başka işletmeye yöneldiği ve ürünleri sunan işletmenin ise bu tüketicilerin onları neden bıraktığını bilmediği ortaya çıkmıştır.

Bu nedenle, herhangi bir işletmenin müşterileri doygunluğa ulaşmadığında tüketicileri şikayet etmeye özendirmek ve bunu en kolay bir şekilde yapmalarını sağlamak en önemli amaç olmalıdır.

İlk önce şikayet alınmalı, sonra işletme bir an önce müşteri ile ilgilenmeli ve müşterinin doygunluğu sağlanmalıdır. Daha sonra, başarısızlıkla ilgili bilgiler kaydedilmeli ve yinelenen şikayetler elenerek bu konuda bir görüş sunulmalıdır.

Kolay bir şekilde şikayet edebilme olanağı “doygunluğu sağlanamayan müşterileri” ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin şikayetleri ele alma düzeneği oluşturması gerekir. İşletmenin kârlılığı ve sürekliliği için şikayetleri ele almak ve bunları çözmek çok gereklidir.

Tüketicilerin ürün ve hizmetlere ilişkin şikayetlerinin bir çok nedeni vardır. Bunlar:

- İşletmenin ilgi eksikliği,

---

<sup>31</sup> KAVRAKOĞLU, İbrahim :Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, İstanbul, 1993 s. 43.

- Gerçeğe uygun örnek verilmemesi,
- Şikayet sürecinin zaman alması ve çaba gerektirmesi,
- Şikayet maliyetinin genellikle tüketiciye yüklenmesi ve çok nadiren üreticilerin sorunun ortaya çıkmasından sorumlu tutulması,
- Sorunun bölümden bölüme aktarılması ve hiç kimsenin sorunu üstlenmemesidir.

Sayıdığımız bu nedenler ve bunlar gibi daha pek çoğu işletmelerce saptanıp ve bunlara çözümler üretilmeli.

Tablo 1’de tüketicinin istekleri ve işletmenin nasıl çözüm ürettiği arasındaki ilişki görülebilir.

Tüketici İstekleri	İşletmenin Çözümleri
Nereye Gidiyoruz	Bilgi
Alım kolaylığı	Dağıtıcılar
Sempatik yaklaşım	Yetenek eğitim ve kültür
	Teknik eğitim ve bilgi sistemleri
Sorunun anlaşılması	
Hızlı çözüm	İş süreci
Enaz Fark	Önlem analizleri
Tekrarlanma	

Tablo-1: Tüketici İstekleri ve Tüketici Memnuniyetsizliklerinin Çözümü<sup>32</sup>

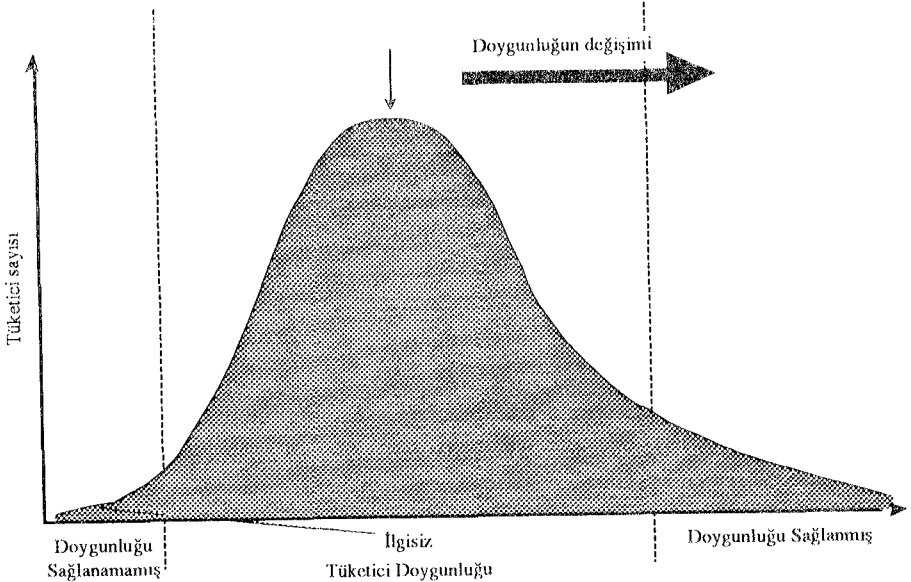
<sup>32</sup> PETERS, s.96.

## E- MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇMEK

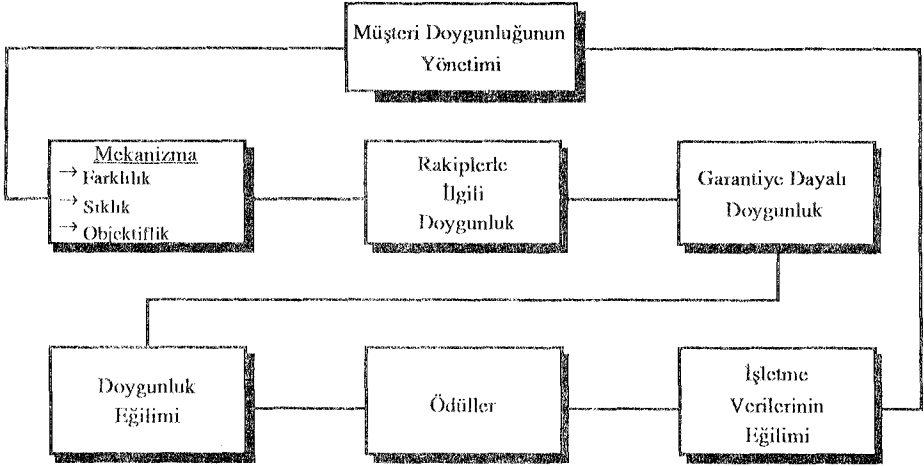
Birçok işletme, müşteriler mal ve hizmetleri satın almayı sürdürdüğü sürece müşterilerinin doyunluğunun sağlandığından kuşku duymaz. Ancak, müşterilerin, işletmenin sattığı ürüne kayıtsız kalmaları bir uyarı olarak algılanmalı.

Bu durumun müşterilerin büyük bir bölümünde görülmesi, işletmeler için önemlidir. İşletmenin bu durumda yapması gereken müşterilerin görüşlerini ilgisizlik konumundan mutlu konumuna getirmektir. Mutlu, doyunluğu sağlanmış müşterilerin satın almayı sürdürdükleri unutulmamalıdır. Bu müşteriler, daha çok mal ve hizmet satın alacaklar ve başka kişilere de satın almalarını öğütleyeceklerdir.

Bu yüzden, müşteri doyunluğunun ölçülmesi önemli bir konudur. İlgisiz konuma gelebilme riski taşıyan müşterilerin sayısını saptamak ve bu şekilde de risk altındaki geliri belirlemek gereklidir. Bu, işletmenin, müşterilerin mal ve hizmetlerin daha fazla yarar sağlaması amacına ulaşmasını sağlar. Şekil 7 bu saptamayı göstermektedir.



Şekil-7: Müşteri Doyunluğunu Ölçme Süreci



Şekil-8: Müşterileri İlgisiz Konumdan Mutlu Konuma Getirme

Şekil 8’de de görüldüğü gibi müşteri doygunluğunun sağlanması için örnekinde yapılmış gereken 6 tane alan vardır.

Bunlara kısaca değinelim.

#### 1. Bölümlere ayırma

Öncelikle işletmenin, müşteri grupları için müşteri doygunluğunu sağlama yollarını belirlemesi gereklidir. Bunu başarabilmek için de aşağıda ele aldığımız konular açığa kavuşturulmalıdır.

- Pazar bölümlerinin ve müşteri gruplarının kısa bir tanımı
- Müşteri grupları için belirlenen müşteri doygunluk süreçleri

Hangi bilgilerin araştırılacağı, araştırmaların ve görüşmelerin sıklığı ve nesneliğin nasıl sağlanacağı, ayrıca müşterilerin isteklerini doğru olarak gösteren yeterli bilgiyi sağlayacak müşteri doygunluk ölçümünün işletmece nasıl yapılacağı belirlenmelidir.

## **2. Rakiplerle ilgili doygunluk düzeyi**

İşletmenin, görece olarak rakiplerinin müşteri doygunluk düzeyini belirlemesi gereklidir.

## **3. Güvence ile tüketici doygunluğunun karşılaştırılması**

Tüketici doygunluğu ve güvence ile ilgili bilgilerin analiz edilmesi ve şikayetlerin, tüketici kazanma ya da kaybetme gibi başka tüketici doygunluğu göstergeleri ile karşılaştırılması gereklidir.

## **4. Doygunluk düzeyindeki değişmelerin ölçülmesi**

Ölçümleme sistemi, tüketici doygunluğunu belirlemede ve tüketici doygunluğunun rakiplere oranla ne durumda olduğunu öğrenmede kullanılabilir ve bu şekilde işletme kullandığı yöntemleri geliştirebilir.

## **5. Araştırma ve ödül yaklaşımı**

İşletme içi araştırmaların, ödüllerin, tanıtımların ve özel şirketlerce yapılan araştırmaların ayrıntılarının incelenmesi gereklidir. Bu inceleme ile çeşitli yaklaşımların nasıl düzenleneceği öğrenilmiş olur.

## **6. Elde edilen sonuçlardaki değişmelerin ölçülmesi**

İşletmenin, tüketici kazanç ve kayıplarının kaydedilmesi, değişmelerin incelenmesi, pazar bölümlerindeki ya da rakiplerin kaybettikleri ve onlardan kazanılan müşterilerin belirlenmesi gereklidir. Bunların yanısıra, ana rakiplerle paylaşılan iç ve dış pazarda, kazanılan ve kaybedilen pazar paylarının saptanması gereklidir. Böylelikle, kalite farklılıkları ve değişimlerin nedenleri ortaya çıkar.

Buraya kadar anlattıklarımızda, tüm müşteri hizmet süreçlerini 5 temel süreç içerisinde ele alarak, örnekinde çalışma

gerekliliğini açıklamaya çalıştık. Bu süreçler, Malcolm Baldrige ve Avrupa kalite ödüllерinin verilmesinde kıstas olarak kabul edilen süreçlerdir. Bu müşteri hizmet süreçleri, toplam kalite yönetimini uygulayan, müşteri hizmetlerinin işletme için önemini bilen ve örnekinme uygulamalarını bu amaçlar doğrultusunda kullanan 50 işletmenin temel aldığı süreçlerdir. Amerika ve Avrupa'da bulunan bu işletmeler, müşteri hizmet süreçleri üzerinde örnekinme uygulamaları yaparak işletmelerini mükemmelliğe doğru taşımayı amaç edinmişlerdir.

### **III. ÖRNEKEDİNMENİN BAŞARISIZLIK NEDENLERİ**

Pek çok işletme örnekinme yöntemini başarıyla uygulamasına karşın, kimi işletmeler başarısızlıkla karşılaşmıştır. Örnekinme yönteminde başarılı olabilmek için uygulamada karşılaşılan on yanıştan kaçınmak gerekir<sup>33</sup>. Bu yanıştarı kısaca açıklayalım:

#### **1- ÖNDERLİK EKSİKLİĞİ**

Başarılı bir spor takımı gibi bir örnekinmeyi gerçekleştirecek takımın da bir öndere gereksinimi vardır. İşletme pazardan habersiz ve bir yol gösterici olarak işlev görmüyorsa, çabalar boşa çıkabilir. Bir örnekinme projesinin gerektirdiği zaman, çaba ve kaynak niceliği genellikle iyi anlaşılır. Takımda bir önder yoksa, örnekinme ekibi temel görevleri dışında çok zaman harcadıkları için eleştirilebilirler. Yöneticisiz bir örnekinme takımı, proje ile ilgili önerileri sununcaya dek güdülenmiş biçimde çalışır. Ancak, getirilen önerileri onaylaması gereken yönetici, projeden habersiz olabilir ya da onun değerini yeterince kavrayamaz. Bundan öte, proje, kaynakları yeniden sağlayan ya da öncelikleri değiştirmekte olan bir yönetici tarafından rafa kaldırılabilir.

---

<sup>33</sup> Irving DeTORO, "The 10 Pitfalls of Benchmarking", QUALITY PROGRESS, January, 1995, C. 28, No. 1, s. 61-63.



Bu sorunları önlemek için örnekinde takım, projeyi tanıtan, onun amaçlarını ve potansiyel maliyetini 1-4 sayfalık bir proje önerisi ile yöneticiye vermelidir. Takım proje için bir önder bulamazsa, proje tamamlandığında, yeterli bir destek gelmeyeceğinden, projeyi sürdürmek de anlamsız olacaktır.

## **2- TAKIMA YANLIŞ KİŞİLERİN ALINMASI**

Örnekinde takımına kimlerin seçileceği önem kazanmaktadır. Yürütülecek projeyi gerçekleştirecek takıma giren kişiler o sürecin sahipleri ya da o süreçte çalışan kişiler olmalıdır. Proje ekibinin yabancı olduğu, denetiminin ya da etkisinin hiç olmadığı bir soruna çözüm getirilmesi çok zordur. Bu nedenle, proje konusu olan süreçle ilgili kişilerin, sürece ilişkin en çok bilgisi olan ya da sorunları tanımlamada ve çözmeye en yetenekli kişiler olduklarını kabul ederek, takıma onları katmak gerekir.

## **3- TAKIMIN KENDİ İŞİNİ TAM OLARAK ANLAMAMASI**

Bir örnekinde takım, üstün başarı gösteren işletmelere, bu işi nasıl başardıklarını öğrenmek için sık sık ziyaretlerde bulunur. Arkadaşça ve iyi niyet içerisinde gerçekleştirilen bir toplantıdan sonra örnekinde takım kendi işletmesine döndüğünde ve bir sonuç çıkmaması olumsuzluk belirtisidir. Burada yanlış olan, örnekinde yapılacak işletmenin başarısını anlamaya çalışan takım üyelerinin bu başarı ile kendilerinininki arasında bir ilişki kuramamasıdır. Öte yandan, takım kendi işletmesindeki örnekinde yapılacak süreçleri ayrıntılandırmamış ya da şemalarda göstermemişse ve kendi süreçlerini belgelememiş hedef işletmelerle örnekinde ortaklığına girmişse, gerçekten etkin bir bilgi aktarımından söz edilemeyecektir. Her örnekinde projesinde amaç, takımın kendi işletmesindeki süreçlerin nasıl çalıştığını anlaması ve bunu başka şirketin süreciyle karşılaştırmasıdır.

#### **4. TAKIM ELEMANLARININ ÇOK FAZLA GÖREV ALMASI**

Kimi durumlarda örnekinde takımının aldığı görev alanı o kadar geniş olur ki, takım bu görevin altından kalkamaz. Bu geniş alan, olaya ussal olarak yaklaşılabilecek, daha küçük projeler biçimine dönüştürülmelidir. Bu konuda önerilen bir yaklaşım, bütün alanı pazarlama, üretim gibi bölümlere ayırıp işlevsel bir akım şeması yaratmak ve bu işlevlere göre süreçleri tanımlamaktır. Bu durumda, örgütün amaçlarına en çok katkıda bulunabilecek didinmeler, örnekinde yapılması düşünülen süreçlerin seçimi için bir ölçüt olarak kullanılabilir. Böylelikle, projelere önem sırasına göre yaklaşılabılır ve uzun süreler gerektirmeden projeler yürütülür ve tamamlanır.

#### **5- YÖNETİCİLERİN GEREKLİ ANLAYIŞTA OLMAMASI**

Örnekinde takımları bir projeye, sorunun uzun süreden beri var olduğunu ve bu sorunu çözmek için belli bir çabanın ve zamanın gerekli olduğunu bilerek başlarlar. Bununla birlikte yöneticiler, rekabet ve artırılması gereken başarı gibi kaygılarla daha hızlı bir çözüm beklerler. Yöneticiler, çalışanlar kadar belirli iş konularına yakın olmadıklarından, genellikle bir örnekinde projesinin başarılı bir şekilde tamamlanması için gerekli zamanı, maliyeti ve çabayı kestiremeyebilirler. Bu durum, örnekinde çalışmasının yanlışlara sürüklenmesine yol açabilir.

#### **6- SÜREÇ YERİNE BAŞARI HEDEFLERİ ÜZERİNDE YOĞUNLAŞILMASI**

Bir işletme örnekinde uğraşı sonucu elde ettiği başarı düzeyini doyunluk verici bulsa bile, süreçler üzerinde durmadıkça aynı başarı düzeyini nasıl yakalayabileceğini bilemez. Rakip işletmenin daha yüksek kârlılığa sahip olduğunu bilmek, o işletmenin başarısının bir hedef olarak seçilmesi gerektiği anlamına gelmez;

rakip işletmenin aktiflerini nasıl farklı bir şekilde kullandığını anlamak gerekir. Başarı farkları üzerinde yoğunlaşmak, geliştirme fırsatlarının tanımlanmasında yararlıdır. Başarı açıkları, örnekinde takımını bu açıkları kapatma yönünde güdüleyebilir.

## **7- ÖRNEK EDİNMENİN DAHA GENİŞ BİR STRATEJİ İÇİNDE ELE ALINMAMASI**

Örnekinde; sorun çözme, süreç geliştirme ve yeniden yapılanma (reengineering) gibi maliyeti düşürme, sapmaları azaltma ve malın yaşam çizgisini kısaltma amaçlarını taşıyan toplam kalite yönetimi araçlarından birisidir. Örnekinde, sözü edilen araçlarla uyum içinde olup onların tamamlayıcısıdır. En yüksek değeri elde etmek için bu araçlar birlikte kullanılmalıdır. Örneğin, örnekinde yöntemi olabilecek çözümler bulmak yoluyla sorun çözmeye; yeni süreçler önermek yoluyla süreç geliştirmeye; tümüyle yeniden tasarlanmış süreçler bulmak yoluyla yeniden yapılanma işlevlerine katkıda bulunabilir. Örnekinde, başka kalite araçlarını da yeniden canlandırabilir.

## **8- ÖRGÜTÜN AMAÇLARININ YANLIŞ ANLAŞILMASI**

Çalışanlara işletmenin amaçlarına ilişkin bilgi vermek için çoğu örgüt toplantılar düzenler ya da basılı materyal dağıtır. Genelde bir kaç hafta sonra, bu bilgilerin yinelenmemesi nedeniyle ne çalışanlar ne de yöneticiler amaçları açıklayabilir. Amaçları açıklayamayan bir örnekinde takımı, işletme için önemli süreçleri seçemeyecektir. Bu sorunu çözmek için bütün örnekinde eylemleri, yönetim tarafından örgütün genel amaçlarını gerçekleştirmek üzere, işletmenin tümünü ilgilendiren stratejilerin bir parçası olarak benimsenmeli ve bu bir anlayış olarak yerleştirilmelidir.

## **9- HER PROJENİN BİR İŞLETME GEZİSİ GEREKTİRDİĞİNİN VARSAYILMASI**

Örnekekinme konusunda başka bir yanlıtı da, her çalışmanın başka bir işletmeyi gezerek gerçekleştirilebileceğini düşünmektir. Bu nedenle, bir örnekekinme takımı oluşturulduğunda, ilk iş olarak bir seyahat acentası aramak ve bir gezi düzenlemek gerektiği varsayılır. Kuşkusuz, iyi yönetilen işletmelerle yapılan toplantılar sürekli olumludur, ancak bu toplantılar her iki yan için de her zaman üretken olmayabilir. Deneyimler, hedef işletmeye ilişkin bilgilerin, hedef işletmeyi ziyaret etmeden de ele geçirilmesinin olanaklı olabileceğini göstermiştir. Bu nedenle, her projede bir işletme gezisi gerektiği varsayımı geçerli değildir.

## **10- ÖRNEKEDİNMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMEMESİ**

Örnekekinme projesi bir kez tamamlandığında, süreç kıyaslaması yapıldığında ya da süreçlerde değişiklik yapıldığında yöneticiler gelişmeleri ve sonuçları gözden geçirmelidirler. Bu yapılmadığında, sorular sorulmadığında ve ilerlemelere ilişkin sorgulamalar yapılmadığında, takımdaki herkeste yaptıkları işe değer verilmediği kanısı uyanacaktır. Ayrıca, gözden kaçan noktaların saptanması, yetersizliklerin, yanlışların görülebilmesi, sürekli bir gözden geçirme ile gerçekleşebilir.

## **YARALANILAN KAYNAKLAR**

BOXWELL, Robert Jr., *Benchmarking for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1994.

Chris VOSS-Kate BLACKMON, "Total Quality Management and Performance-Data from Europe", ?, ?(1995).

ÇOLAK, Metin, "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite", Kıyaslama, 4. Ulusal Kalite Kongresi, 8-9 Kasım 1995.

Daniel M. STOWELL, “**Quality In the Marketing Process**”, QUALITY PROGRESS, October, 1989.

David HARKLEROAD, “**Competitive Intelligence: A New Benchmarking Tool**”, MANAGEMENT REVIEW, October, 1992.

GEORGE, Stephen-WEIMERSKIRCH, Arnold, **Total Quality Management**, John Wiley-Sons Inc., New York, 1994.

Glen D. HOFFHERR-John W. MORAN-Gerald NADLER, **Breakthrough Thinking in Total Quality Management**, PTR Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994.

Glen PETERS, **Benchmarking Customer Service**, Pitman Publishing, London, 1994.

Gregory H. WATSON, “**How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy**”, PLANING REVIEW, January-February, 1993.

H. James HARRINGTON-James S. HARRINGTON, **High Performance Benchmarking 20 Steps to Success**, Mc Graw-Hill, New York, 1995.

Irving DeTORO, “**The 10 Pitfalls of Benchmarking**”, QUALITY PROGRESS, January, 1995, C. 28, No. 1.

J.C. LEWIS-M.M. NAIM, “**Benchmarking of Aftermarket Supply Chains**”, PRODUCTION, PLANNING AND CONTROL, May-June 1995, Volume 6, No. 3.

Jac FITZ ENZ, **Benchmarking Staff Performance**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.

KAVRAKOĞLU, İbrahim , **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul, 1993.

Min Hua LU-Christian N. MADU, Chu-hua KUEI-Dena WINOKUR, "Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing", JOURNAL OF BUSINESS AND INDUSTRIAL MARKETING, 1994, Volume 9, No. 1.

Myron GABLE-Ann FAIRHURST-Roger DIKINSON, "The Use of Benchmarking Enhance Marketing Decision Making", JOURNAL OF CONSUMER MARKETING, Volume 10, No. 1, 1993.

Pat BARBER, "Benchmarking The Ultimate Resource", APICS-THE PERFORMANCE ADVANTAGE, June, 1994.

PETERS, Glen, Benchmarking Customer Service, Pitman Publishing, London, 1994.

Robert C. CAMP, "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance", JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, March, 1989, Volume 22, No. 3.

Stephen GEORGE-Arnold WEIMERSKIRCH, Total Quality Management, John Wiley-Sons Inc., New York, 1994.

Theodor RICHMAN-Charles KOONTZ, "How Benchmarking Can Improve Business Reengineering", PLANING REVIEW, November-December, 1993.

VOSS, Chris-BLACKMON, Kate, "Total Quality Management and Performance-Data from Europe", (1995).