

**İŞLETMELERDE BENCHMARKİNG'İN ÖNEMİ VE
BENCHMARKİNG UYGULAMASI YAPAN İŞLETMELERDEN
ÖRNEKLER**

Arş.Gör.Özlem UZUN

Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü Yön. ve Org. Anabilim Dalı

Arş.Gör.Nazan YELKİKALAN

Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü Yön. ve Org. Anabilim Dalı

ABSTRACT

In recent years, many great transformations have happened in the branch of management science. In this area, important developments have occurred and new concepts and techniques have been talked about. One of those new concepts is the concept of benchmarking. Benchmarking, which can be also described as "sampling, goal setting and competitive comparison" is a continuous and systematic process that can be used by the aim of improvement by a business of evaluating business practices and organizations that are recognized as examples of best-in-class through organizational comparison.

G İ R İ Ő

Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında pek çok yeni gelişme olmakta, yeni kavram ve tekniklerden söz edilmektedir. Bunlardan birisi de benchmarking kavramıdır. Aslında bir işletmenin, kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar veya ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile, eğer hiçbiri olmazsa işletmenin önceki yıllar değerleri ile karşılaştırması yeni bir durum değildir. Bu alanda en çok bilinen uygulamalar, karşılaştırmalı bilanço analizleri ve finansal analizlerdir. İşletmenin çeşitli finansal ve performans göstergelerinin geçmiş dönem değerleri ile, endüstri ortalamaları ile, bütçelenen hedeflerle ve nihayet rakiplerinin değerleri ile karşılaştırılarak sonuç çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması, başarılı yönetimin temeli olarak kabul edilmektedir.

Benchmarking olarak adlandırılan yönetim kavramı da, aslında aynı

amacı gütmekte, sadece konuya değişik bir çerçeveden bakmaktadır. Bu değişik çerçeve, kıyaslama yapılacak işletmenin, o endüstri dalındaki en başarılı işletme olmasıdır.

I- BENCHMARKING KAVRAMI VE TANIMI

Benchmarking kavramının Türkçe karşılığı hakkında henüz tam bir fikir birliği olmamakla beraber, dilimizde işletmelerarası karşılaştırma, hedef belirleme, nirengileme, rekabetçi kıyaslama, örnekleme gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışılmaktadır.

Benchmarking sözcüğü "benchmark"tan gelmektedir. Anlamı ise arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerine yaptıkları bir nirengi işaretidir. Arazi üzerinde ölçüm yapanlar daha sonra bu işareti, diğer ölçümleri yapabilmek için referans noktası olarak kullanmaktadırlar.

1970'lerde "benchmark" kelimesi, teknik bir anlamı ifade etmenin ötesinde yeni anlamlar kazanmış ve "Benchmarking" şekliyle iş dünyasına transfer olmuştur.

Benchmarking, bir kuruluşun iyileşme amacıyla, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve iş proseslerini değerlendirmede kullanabileceği sürekli ve sistematik bir prosestir⁽¹⁾.

Benchmarking'in iki önemli özelliği vardır⁽²⁾:

(1) Benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan, büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her türlü kuruluş araştırılmasında kullanılabilir bir prosestir. Burada önemli olan; üretim, mühendislik, pazarlama, finans gibi konularda kendi iş uygulamalarımızı aynı alanda lider ya da yenilikçi olarak tanınmış kuruluşların iş uygulamaları ile karşılaştırmaktır.

(2) Klasik rekabet karşılaştırmasında dikkatler bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde yoğunlaştırılır. Fakat benchmarking'de odak alanımız bitmiş ürün veya hizmetin ötesine uzanarak prosesler üzerinde de yoğunlaştırılır. Bu durumda diğer kuruluşların sadece ne ürettiği değil, ürün ya da hizmeti nasıl dizayn ettiği, ürettiği, pazarladığı ve servis sağladığı da önem kazanır. Bu durumu ŞEKİL-1'deki gibi ifade edebiliriz⁽³⁾:

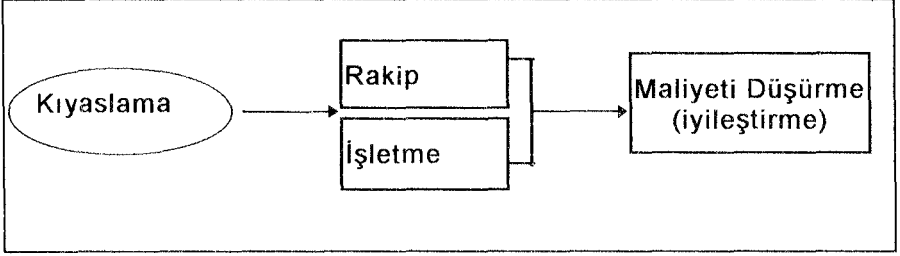
1 NEMLİOĞLU, S., **Benchmarking (Kıyaslama)**, Arçelik AŞ. Çayırova İşletmesi Kalite Güvence Müdürlüğü, (İstanbul: 1996), s.1.

2 NEMLİOĞLU, s.1.

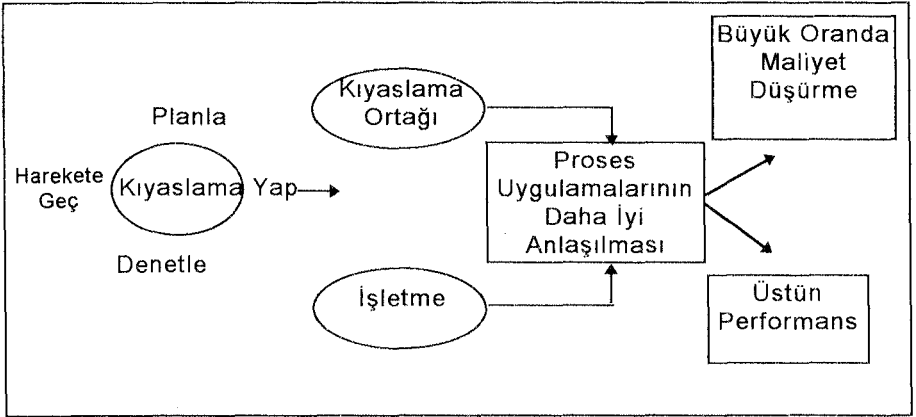
3 GÜR, J., **Kalite Maratonu**, (Ankara : Kültür Matbaası, 1996), s.61.

ŞEKİL-1: Klasik Rekabet- Benchmarking Karşılaştırması

Sonuç Odaklı Kıyaslama



Proses Odaklı Kıyaslama



Kaynak: GÜR, J., **Kalite Maratonu**, (Ankara:Kültür Matbaası, 1996), s.61.

TABLO-1: Klasik Rekabet-Benchmarking Karşılaştırması

Rekabet Karşılaştırması/Analizi (Sonuç Odaklı Kıyaslama)	Benchmarking (Proses Odaklı Kıyaslama)
<ul style="list-style-type: none"> * Sonuçlara bakar * Neler olduğunu kontrol eder * Endüstri içinde karşılaştırma yapar * Paylaşım olmadan araştırma yürütür * Daima rekabetçidir * Gizlilikle sürdürülür * Birbirinden ayrı çalışılır * Bağımsızdır * Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır * Amaç endüstri bilgisidir * Şirket ihtiyaçlarına odaklanma esastır 	<ul style="list-style-type: none"> * Prosese bakar * İşlerin nasıl yapıldığını kontrol eder * Başka endüstrilerle de karşılaştırma yapılabilir * Karşılıklı kazanç için araştırmalarını paylaşır * Rekabetçi olmayabilir * Paylaşım esastır * Ortaklık anlayışı ile çalışılır * İşbirliği, karşılıklı dayanışmaya dayanır * Gelişme hedeflerine erişme alışkanlığı vardır * Hedef proses bilgisidir * Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır

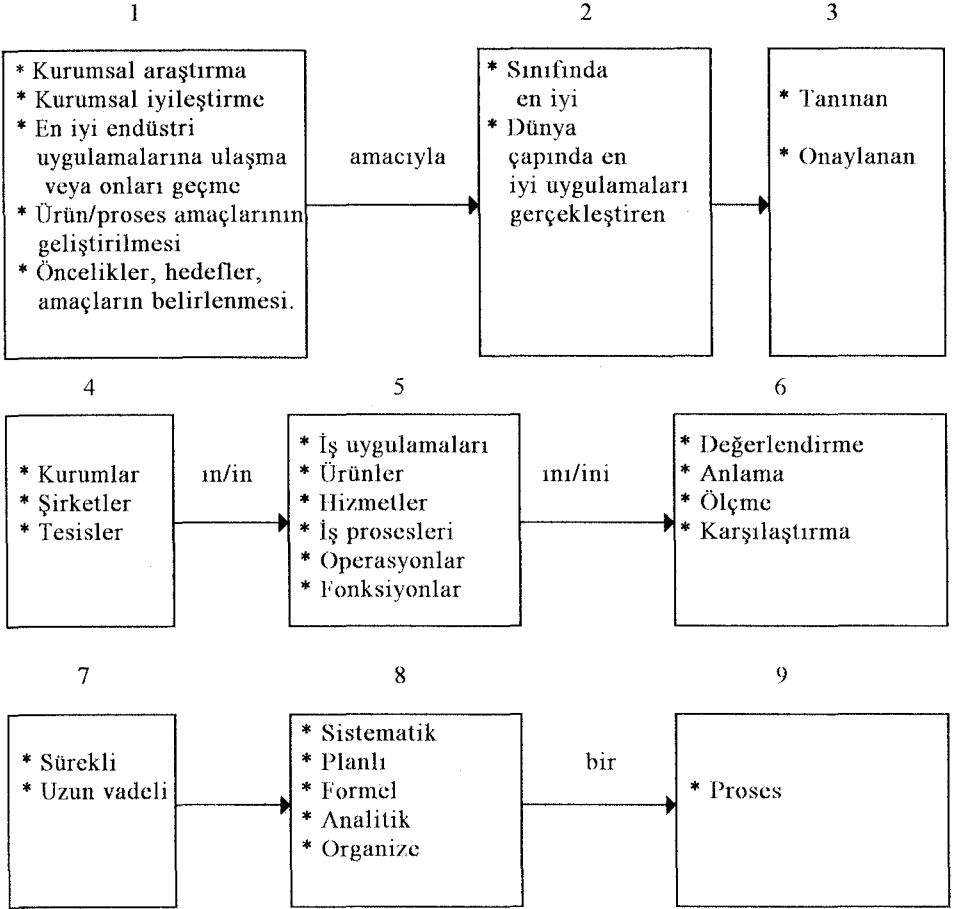
Kaynak: SMITH, G.A., RITTER, D., TUGGLE III, W.P. (Çev. GEZGEN, S.), "Benchmarking Temel Sorular", Bizden Haberler, (Nisan 1994), s.7.

TABLO-1'de klasik rekabet ile benchmarking karşılaştırması görülmektedir. Basit bir şekilde anlatmak gerekirse, rekabet karşılaştırması bir şirketin "hangi sonuçlara" ulaştığı konusunu araştırır. Bir benchmarking projesi ise, şirketin en iyi sonuçlara "nasıl" ulaştığı hakkında ayrıntılı bilgi sağlar⁽⁴⁾.

Benchmarking'in herkese uyan belirli bir tanımının olmayışı, her kuruluşun kendine göre tanım yapması sonucunu doğurmuştur. "The Benchmarking Book" isimli kitabın yazarı Michael J. SPENDOLINI, 57 şirket üzerinde düzenli bir kıyaslama çalışması yapmıştır. Çalışmanın sonucunda 49 ayrı tanım geliştirmiş ve evrensel olarak kabul edilebilecek tek bir tanım bulmaya çalışmıştır. Sonuçta ŞEKİL-2'de görünen dokuz kategoriden oluşan bir benchmarking listesi hazırlamıştır. Bu kategoriler benzer terimler içermektedirler.

4 SMITH, G.A., RITTER, D., TUGGLE III, W.P. (Çev. GEZGEN, S.), "Benchmarking-Temel Sorular", Bizden Haberler, (Nisan 1994), s.6.

ŞEKİL-2: Benchmarking Listesi



Kaynak: NEMLIOĞLU, S., **Benchmarking (Kıyaslama)**, Arçelik A. Ş. Çayırova İşletmesi Kalite Güvence Müdürlüğü, (İstanbul:1996).

ŞEKİL-2'de görülen (1) nolu kutudan başlamak suretiyle (9) nolu kutuya kadar olan ifadeleri kullanarak çok sayıda benchmarking tanımı elde etmek mümkündür. Örnek olarak⁽⁵⁾;

· Kurumsal araştırma amacıyla sınıfında en iyi tanınan kurumların iş uygulamalarını değerlendirmek için; sürekli, sistematik bir prosestir.

· Kurumsal iyileştirme amacıyla dünya çapında onaylanan şirketlerin ürünlerini öğrenmek için; uzun vadeli, planlı bir süreçtir.

Kısaca benchmarking uygulamaları; süreçtir, sistematiktir, süreklidir, performans geliştirmeye yöneliktir ve örgütlerde değişimi etkileyen bir araçtır.

Benchmarking'te dört temel soruya cevap aranır:

· Birinci soruda, neleri karşılaştıralım?

Burada karşılaştırılacak konular şu noktalarda odaklaşır; hissedarların kazançları, pazar payında meydana gelecek artışlar, ürün geliştirme süresi, satış birimlerinin etkinliği gibi konular gösterilebilir.

· İkinci soruda, biz nasıl yapıyoruz?

Öncelikli olarak kendi süreçlerimizi bilmeliyiz. Verilerden emin olarak başarı faktörlerini açıkça tanımlamalıyız.

· Üçüncü soruda, en iyi kim?

Belirlenen konuda en iyi uygulamanın nerede olduğunu araştırmalıyız. Bu amaçla başarılı bilinen işletmelerin süreçleri ziyaretle incelenebileceği gibi, uzmanlık konularındaki yayınları izlenerek de doğru organizasyon bulunabilir.

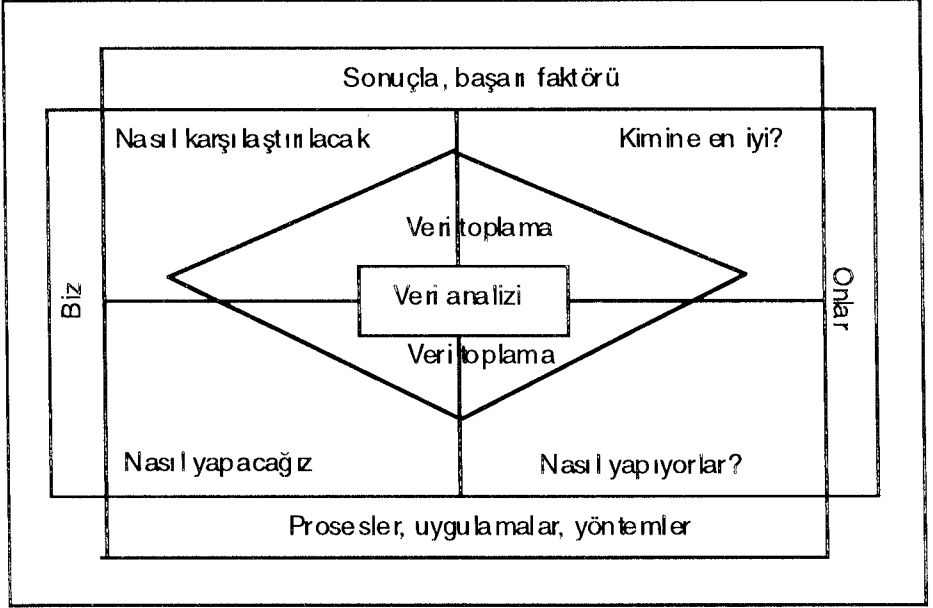
· Dördüncü soruda ise, onlar nasıl yapıyor?

Birtakım yöntemler kullanarak onların nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olunabilir. Bunlar; halka açık bilgiler, seminerler, bildiriler, şirketin yayınları, mektup ve telefonla anket, doğrudan gözleme ve ürün incelenmesi olabilir.

Söz konusu dört temel soruyu ŞEKİL-3'deki gibi ifade edebiliriz:

⁵ FITZ-ENZ, J., **Benchmarking Staff Performance (How Staff Departments Can Enhance Their Value to The Customer)**, (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1993), s.27.

ŞEKİL-3: Benchmarking'de Temel Sorular



Kaynak: GÜR, J., Kalite Maratonu, (Ankara:Kültür Matbaası, 1996), s.62.

Benchmarking kavramının temelinde yatan noktalar şöyle sıralanabilir: İşletmelerin kendilerini en güçlü rakiplerle karşılaştırmaları; endüstriden bağımsız olarak, işletmenin kendisini uygulanabilir en iyi çalışmalarla karşılaştırması; bulunan en iyi uygulamalara uyumlaştırabilmek için stratejik plan geliştirme, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve rekabetten korkmadan hareket etme⁽⁶⁾.

⁶ BÜYÜKÖZKAN, G., "Performans Sistemi ve Benchmarking Prosesi ile Performans Arttırımı", YA/EM 1996 (Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği), BİLDİRİLER KİTABI, "Üretim ve Hizmet Sektöründe Bilgi Teknolojisi", İstanbul,1996, s.245.

II- BENCHMARKİNG İLKELERİ

Benchmarking'in gerçekleşebilmesi için mutlak anlamda bulunması gereken ilkeler şöyle ifade edilebilir⁽⁷⁾:

1. Karşılıklı Yarar: Katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdırlar. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.

2. Benzerlik: Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler varolmalıdır.

3. Ölçüm: Benchmarking bir ölçme yöntemidir. Amaç, belirlenen alanlarda yüksek performans nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Bu nedenle ölçümler sistematik ve uygulanabilir olmalı ve yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır.

4. Doğruluk: Kullanılan verilerin nesnelliği ve güvenilirliği olmalıdır. Tahmini ve özel değerlendirmelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır.

III- BENCHMARKİNG TÜRLERİ

Herbiri benchmarking faaliyetinin hedefi tarafından belirlenen bazı benchmarking çeşitleri vardır. Bunlar⁽⁸⁾; stratejik benchmarking, operasyonel benchmarking ve yönetim benchmarking'dir.

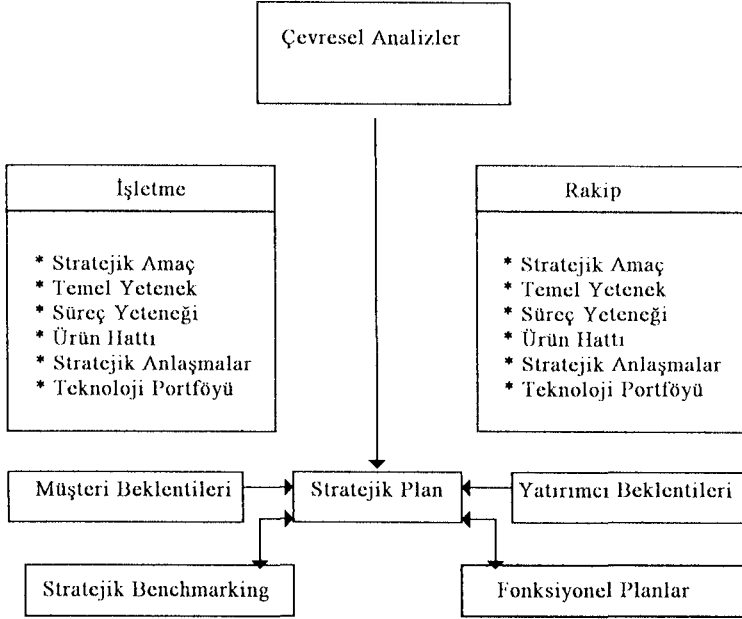
Stratejik benchmarking: Başarılı bir stratejide anahtar elemanları tespit etmek için çeşitli iş stratejilerini karşılaştırmak gerekir⁽⁹⁾. Stratejik benchmarking'in özü işletmenin planlama süreçlerini birleştirmektir. İşletmenin planlama sürecine stratejik benchmarking'in uygulanma süreci ne demektir? Bu süreç bir personel fonksiyonu olmaya eğilimlidir. Üst yönetim tarafından amaçların gelişmesini destekler ve orta yönetime uygun hedeflerin seçimine rehberlik eder. Bir planlama sürecinin akışı stratejik benchmarking'in stratejik planın gelişimine nasıl uyum gösterdiğini örnekler (bu durumu aşağıda ŞEKİL-4'deki gibi gösterebiliriz) ve daha sonra yıllık ya da fonksiyonel planlara geçişi sağlar.

7 AKAL, Z., "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **VERİMLİLİK DERGİSİ**, Toplam Kalite Özel Sayı (1995), s.99-100.

8 SHETTY, Y.K., "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", **LONG RANGE PLANNING**, C.XXVI: S.1 (1993), s.40.

9 SHETTY, s. 40.

ŞEKİL-4: Stratejik Benchmarking'in Uygulanışı



Kaynak: WATSON, G.H., **Stratejik Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best**, (New York; Chichester; John Wiley, 1993), ss.36-37.

Bire-bir karşılaştırmalar işletmenin kendi stratejisi ve örnek alınan rakibin stratejisi arasında yapılır. Ek olarak, müşteri ve yatırımcı beklentilerine (hükümet düzenlemeleri, teknoloji gelişimleri, ekonomik durumlar ve benzeri faktörlerden oluşan) çevresel analiz doğrultusunda stratejik planda yer verilmelidir. Stratejik benchmarking çalışmaları, stratejik plandaki özel sorunlara hitap etmektedir: Hedef ve amaçların oluşturulması, gelişim için anahtar işletme süreçlerinin seçimi, gelişim için hedeflenmiş teknoloji alanlarının tanımlanması ve benzeri. Stratejik benchmarking çalışmasının konusu üst yönetim takımı tarafından oluşturulur fakat çalışmanın yürütülmesi için metod tüm benchmarking çalışmaları sürecinin aynısıdır¹⁰.

¹⁰ WATSON, G. H., **Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best**, (New York; Chichester:John Wiley, 1993), s.37.

Operasyonel benchmarking: Bu tür benchmarking, işletmenin doğrudan rakibi olan veya olmayan işletmelerin ürünlerinin, hizmetlerinin ve iş proseslerinin incelenmesini ele alır. Bu tip benchmarking'in amacı, benchmark uygulamasına gidilecek belirli bir konuda mükemmel olduğu herkesçe kabul edilen herhangi bir işletmedeki en iyi uygulamaları öğrenmektir. Burada operasyonel kelimesinin kullanılmasındaki amaç, bu tip bir benchmarking'in üretim, pazarlama, mühendislik veya insan kaynakları gibi operasyonel alanlardaki belirli iş faaliyetleri ile ilgilenmesidir⁽¹¹⁾.

Yönetim benchmarking'i: Görev destekli bir çözümlenme gereklidir. Gerçekte herhangi bir destek fonksiyonu için insan kaynakları yönetimi, pazar planlama, yönetim bilgi sistemleri, lojistik ve düzen süreçlerini işe karıştırarak benchmarking yapılabilir⁽¹²⁾.

IV- BENCHMARKING'İN UYGULAMA AŞAMALARI

Benchmarking şu andaki işletme uygulamalarını dünya klasındaki işletmeler tarafından kullanılan en iyi uygulamalarla karşılaştırır. Denenmiş ve doğruluğu ispat edilmiş fikirlerin ilgili işletmenin gelişmesi, ilerlemesi ve yenilenmesi için uygulanmasına yardımcı olur. Başka bir deyişle, benchmarking cari çalışma pratiklerini değerlendirmek ve işleri daha iyi, daha ucuz ve daha çabuk yapabilmek için kullanılan yönetim aracıdır.

Ürün ve servis geliştirmenin maliyeti tırmanmaya başlayınca, işletmelerin çoğu, şirketin içinde tekerleği yeniden icat etmeye çalışmaktansa, yeni fikirler için dışarıya bakmaktadırlar. Organizasyonlar ve uzmanlar benchmark modelleri meydana getirmişlerdir, ancak belirleyici bir standart yoktur. Bununla birlikte, kabul edilebilir bir modelde kalitenin dört evresi bulunmalıdır: Planlama, uygulama, değerlendirme, geliştirici faaliyetler. TABLO-2'de planlama, uygulama, değerlendirme, geliştirici faaliyet evreleri arasındaki ilişki gösterilmektedir⁽¹³⁾:

11 NEMLİOĞLU, s.4.

12 SHETTY, s.40.

13 SMITH-RITTER-TUGGLE III, ss.5-6.

TABLO-2: Benchmark Modelleri

	ASQC Quality Progress Dergisi, 10/62 Sayfa82	AT&T,ASTD Ulusal Raporu, 7/92	CAMP, Benchmarking, ASQC Quality Press, 1989
Planlama	İhtiyaç tespit ekibi 1.Müşterilerin belirlenmesi 2.İhtiyaçların belirlenmesi	1.Proje kavramı 2.Planlama 3.Ön hazırlık için veri toplama 4.Sektördeki en iyiyi seç	1.Nelerin karşılaştırılacağını belirle 2.Karşılaştırmalı şirketleri belirle
Uygulama	3.Veri toplama	5.Sektördeki en iyiye ait veriyi toplama	3.Veri toplama yöntemini belirle ve veri toplama
Değerlendirme	4.Bulguları analiz et 5.İletişim sağla 6.Strateji belirle	6.Değerlendirme yap 7.Uygulamayı planla	4. Mevcut performans boşluğunu belirle 5. Gelecekteki performans hedeflerini tasarla 6. Benchmark bulgularını ilet ve anlaşma sağla
Geliştirici Faaliyetler	7.Problem çöz 8.Gelişmeyi izle / verileri güncelleştir 9.Hedefe ulaşıldı mı? Prosesi tekrarla	8.Uygulama 9.Tekrar gözden geçir	7.Fonksiyonel hedefler saptama 8.Faaliyet planı geliştir 9.Spesifik faaliyetleri yürüt ve gelişmeyi izle 10.Tekrar gözden geçir

Kaynak: SMITH, G.A., RITTER,D., TUGGLE III, W.P. (Çev. GEZGEN, S.), Benchmarking- Temel Sorular”, **Bizden Haberler**, (Nisan 1994), s.5.

Benchmarking tekniği ile karşılaştırma yaparken, izlenmesi gereken aşamalar mevcuttur. Söz konusu aşamaları şöyle sıralamak da mümkündür⁽¹⁴⁾:

- (1) Karşılaştırılacak fonksiyonların tanımlanması,
- (2) Üstün uygulayıcıların seçimi,
- (3) Verilerin toplanması ve analizi,
- (4) Performans amaçlarının saptanması,
- (5) Planların uygulanması ve sonuçların izlenmesi.

¹⁴ SHETTY, ss.40-41.

Karşılaştırılacak Fonksiyonların Tanımlanması: Karşılaştırılacak fonksiyonlar birim maliyet, envanter hareketleri, hizmet istekleri, müşteri memnuniyeti veya belirli bir fonksiyona sahip herhangi bir diğer ürünü kapsar. İşletmenin herbir fonksiyonu fiziksel yarar, düzen ya da hizmet olarak bir ürün verir. Bütün ürünlere benchmarking uygulanabilir.

Üstün Uygulayıcıların Seçimi: Benchmarking, sanayisi ne olursa olsun, lider işletmeler ya da organizasyonlara karşı yönetilebilmesine rağmen rakipler ya da endüstri liderleri benchmark yapılacak belli başlı adaylardır.

Verilerin Toplanması ve Analizi: Rakiplerden veri toplamada bir çok yöntem vardır. Endüstri liderleri veya rakip işletmeler hakkındaki bilgi kaynaklarının tanımlanması çok önemli bir görev olabilir. Neyse ki, bir çok yönetici zaten bilginin önemli miktarlarını sağlayacaktır. İşletme işgörenleri profesyonel ve kişisel yardımları doğrultusunda rakip zekânın mükemmel bir kaynağını oluştururlar. Müşteriler rakiplerin ürünleri, hizmeti, fiyatı ve diğer nitelikleri hakkında bilgiyi önceden sağlayabilirler. Çeşitli çalışmalara göre, müşteriler pazar ve rakip zekâ için asıl kaynaktırlar. Yararlı kaynaklar aynı zamanda tedarikçiler ve dağıtımcılardır. Gazeteler, dergiler, iş dergileri, yönetim yayınları, işletme yıllık raporları, işletme yayınları, profesyonel toplantılarda düzenleyiciler ve danışmanlar da değerli bilgiyi sağlar. İşletmeler kendi ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak metod ya da metod bileşimini seçmelidirler.

Analiz, işletmenin şu andaki süreçlerini ve aynı zamanda karşılaştırılan işletmelerin süreçlerini tam olarak anlaşılmasına dayandırılmalıdır. Veri yalnızca sonuçlara bakmaktan daha çok süreçler ve uygulamalar üzerinde yoğunlaşmalıdır. Fonksiyonu en iyi şekilde gerçekleştiren işletmenin fonksiyonları ile işletmenin kendi fonksiyonlarının karşılaştırılması performans farklarını tanımlayacaktır. Eğer analiz işletmenin karşılaştırılan işletmeden daha iyi performans gösterdiğini ortaya koyarsa, amaç bu üstünlüğü sürdürecektir yolları tanımlayabilecektir.

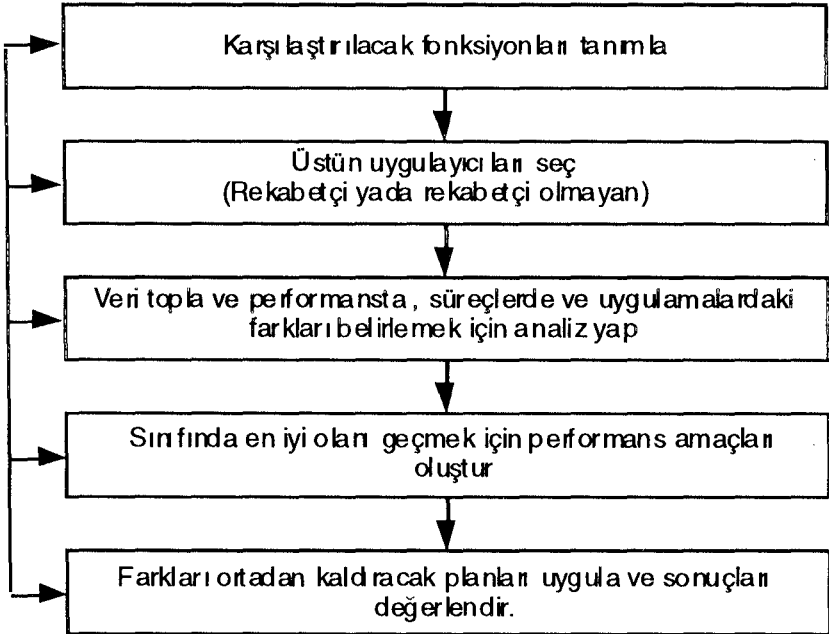
Performans Amaçlarının Saptanması: İlerleme için operasyonel amaçlar saptamak yeni süreçler ve uygulamalar içeren dikkatli bir planlama gerektirir. Bütün organizasyonel düzeyler için bulgular açıkça iletilmelidir. Bu amaçlara ulaşmak için alışılmış süreçler ve uygulamalar ve performans düzeylerinde anlaşmak ve bulguları karşılaştırıp değerlendirmek için işgörelere yeterli süre tanınmalıdır. Performans amaçları ve en iyi uygulamaların seçimi fonksiyonel işletme ve operasyonel planlarla bağdaştırılmalıdır. Performans amaçları sınıfında en iyi olanı geçmelidir.

Planların Uygulanması Ve Sonuçların İzlenmesi: Benchmarking, üstünlük sağlamak için performans geliştirme aracı olarak düşünülmelidir. Saptanmış amaçlara ulaşmak için harcanacak çabayı periyodik olarak

ölçme ve uygulamayı gerektirir. Eğer amaçlara ulaşılmazsa düzeltici eylem yapılır. Rakip çevredeki değişiklikleri karşılayabilmek için müşterilerin bakış açısını güncelleştirip, yeniden ayarlama için koşulları değiştirmek gereklidir. Amaçlar doğrultusunda ilerleme planının uygulamasını sağlayacak geribildirim desteklemek amacıyla raporlanmalıdır. Ek olarak, bu geribildirim aynı zamanda yeni performans hedefleri saptamada yardımcıdır.

ŞEKİL-5 Benchmarking Sürecini basit olarak göstermektedir. Benchmarking birkaç uygulamadan sonra hakkında karar verilebilecek bir süreçtir. Bazı ön çalışmalar yapılanaya kadar benchmarking yapılacak işletmeleri ve fonksiyonları tanımlamak zor olabilir. Geribildirim yeni performans amaçları saptamadaki verileri sağlamaya yardımcı olur.

ŞEKİL -5: Benchmarking Süreci



Kaynak: BHETTY, Y.K. "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", LONGRANGE PLANNING, C.XXVI, S.1(1993), s.42.

V- BENCHMARKING'İN YARARLARI VE SAKINCALARI

Benchmarking, denenmiş başarılarından örnek alınmasını sağlayabilir; işletme içinde oluşmuş işletme körlüğü nedeniyle görülemeyen fırsatların görülmesini sağlayabilir, en iyiye yönelik bir güdülenme ortamı sağlayabilir

ve böylelikle değişime karşı direnç kırılabilir. Bu konudaki engellerden biri işletme içi yetersizliktir. Bu engel, işletme körlüğü, yönetimde yıpranma, personel niteliksizliği vb. nedenlerle oluşur. Bu engeli aşmanın yolu eğitim ve danışmanlık hizmetleri satın almaktır. Bir başka engel, bilgi tedarikinin güçlüğüdür. Bilgi tedariki hem halka sunulan hem de özel bilgi kaynaklarından sağlanabilir⁽¹⁵⁾.

Benchmarking çabalarının sonuçları birçok somut yarar sağlar. Benchmarking, organizasyonlarda cesur fakat yine de erişilebilir hedefler ortaya koyar ve şirkette müşteri hizmetlerindeki eksikliklere ışık tutar. Benchmarking projesinde, organizasyonlar müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmeleri için bir başka şirketle işbirliği yapıp eşleşirken her iki şirket de ana iş proseslerini iyi yürütebilmek için gerekli olan bilgiyi elde ederler. Benchmarking aynı zamanda dünya çapındaki bir performansı sürdürebilmek için gerekli olan sürekli gelişmeyi teşvik eder. Rakiplerden bir adım önde kalabilmeyi sağlayacak yaratıcı, yenileyici fikirleri toplamak için düşük maliyetli bir yoldur⁽¹⁶⁾.

Uygulamada benchmarking'in yararlarını azaltıcı yönde etki yapan bir takım yaygın hatalar da mevcuttur. Bu hatalar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁽¹⁷⁾:

- (1) Faaliyet alanını çok geniş tutma: Herkes dünya ölçeğinde iş yapmak ister.
- (2) Grup hazırlanmaz: Benchmarking'in adı duyulmamış olabilir. Ancak, gerçekleştirmek için bazı yetenekler gerekir. Bunun için de proje grubu oluşturmak gerekir.
- (3) Hız hatayı artırır: Kalite için hız anlayışı hataya sebep olur. İşin doğru olarak uzun sürede yapılması daha iyidir.
- (4) Uygulama yerine ölçüler: Sayılara ihtiyacımız vardır. Fakat uygulamada yoğunlaşın.
- (5) Ortakların benzerliği: Ortaktan ne kadar çok uzaklaşırsanız, o kadar çok şey öğrenmeniz mümkün olacaktır.
- (6) Çok fazla soru: Küçük bir liste ile işe başlayın. Proje ilerledikçe sorular artacaktır.
- (7) Ünlü şirketlerin saptanması: Onlar bazı alanlardan iyi olabilir. Fakat, her alanda nadiren dünya ölçüsünde olabilirler.

¹⁵ BAŞ, İ.M., "Şirket Rekabet Gücünü Ölçme ve Geliştirmede Bir Araç; Benchmarking", **TEKSTİL/İŞVEREN DERGİSİ**, S.199 (Mayıs 1996), s.32.

¹⁶ SMITH-RITTER-TUGGLE III, s.5.

¹⁷ FITZ-ENZ, s.38.

VI- UYGULAMADA BENCHMARKİNG

Yüksek teknoloji fotokopi makinaları pazarında baskın durumda olan Xerox 1979'da yüksek kaliteli, düşük ücretli Japon fotokopi makinaları yüzünden birkaç yıl içinde pazar payının %49'dan %22'ye düşmüş olduğunu buldu. Üst yöneticiler bu üstünlüğü gidermeye karar vererek kalite ve verimlilik programlarını uygulamaya başladılar. Bu programlardan biri rekabetçi benchmarking'dir. Xerox, kalite ve maliyette üstünlük sağlamaya çalıştı. Öncelikle müşteri tatminini gözlemleyecek araştırmalar yaptı ve ürünlere karşı müşterilerin tepkisini karşılaştırdı. Xerox'un ürün kalitesi, hizmetleri ve uygulamaları öncü işletmelerinki ile karşılaştırıldı. Xerox işgörenleri Japon fabrikalarına turlar düzenlediler. Ar-Ge olanakları sağlandı. Xerox daha sonra rakiplerinin ürünlerinin daha üstün olup olmadığını ve eğer öyle ise niye daha üstün olduğunu ve aradaki farkların nasıl düzeltilebileceğini saptadı. Araştırma sonuçları Xerox'un ürün dizaynından satışlara, hizmete ve işgören gelişimine kadar pek çok değişikliğe ihtiyacı olduğunu gösterdi. Xerox, bu alanlar için performans hedefleri oluşturdu ve bu hedefleri gerçekleştirecek planları uyguladı.

Xerox imalat maliyetlerini %50'ye, ürün gelişim basamaklarını %25'e düşürdü ve herbir işgörenin işletmeye olan katkısını %20 oranında artırdı. Xerox tedarikçileri %92'lik hatasız orandan %99.95'e yükseldi. Aynı zamanda Xerox pazar payını tekrar kazanmaya başladı. Sonuçlar üst yönetimi işletme genelinde uygulanacak bir çaba olarak benchmarking'i benimsemeye ikna etti ve tüm birimleri ve maliyet merkezlerini aynı prosedürü uygulamaya yöneltti. Karşılaştırmada kullanılan çeşitli işletmeler, değişik ürünler ve süreçler TABLO-3'de gösterilmiştir.

Xerox önemli sonuçlar elde etti ve Japonların en büyük onur ödülllerinden biri olan Deming Ödülü'ne eşdeğerdeki Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü 1989'da aldı. Xerox, rakip benchmarking ve işgören gelişiminin kalite ve rekabetçi başarıyı sağlamada anahtar teşkil ettiklerine inanır. Stratejik ve operasyonel planların benchmarking analizini kapsadığını belirtir⁽¹⁸⁾.

Tablo-3: Xerox ile Karşılaştırılacak İşletmeler-Ürünler, Süreçler ve Uygulamalar

Benchmarking Alanları	Benchmark İşletmeleri
* İmalat İşlemleri	Fuji-Xerox
* Kalite Yönetimi	Toyota Komatsu
* Toplama ve faturalama	American Express
* Araştırma ve ürün geliştirme	American Telephone and Telgraph Hewlett Packard
* Dağıtım	L.L.Bean Inc. Hershey Foods Mary Kay Cosmetics
* İşgören önerileri	Milliken Carpet
* Fabrika yeri planı	Ford Motor Company Cummins Engine
* Pazarlama	Procter and Gamble
* Yönetime katılmak	
* İşgörene ilgi	
* Kalite geliştirme	Florida Power and Light
* Strateji uygulamak	Texas Instruments
* Bilgisayar işlemleri	Deere and Company
* Otomatik envanter kontrol	American Hospital Supply

Kaynak:SHEETY, Y. K., "Amining High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", LONG RANGE PLANNING, C.XXVI, S.1 (1993), s.43.

SONUÇ

Günümüzde uluslararası rekabetin artması, kârların azalması, işletmeleri rekabet güçlerini artırma çabası içine sokmuştur. Bunlardan bir tanesi olan benchmarking, işletmelerin rekabet güçlerini arttırmakta kullandıkları önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Benchmarking işletmelerin sürekli olarak üretim, servis, süreç ve uygulamalarının rakip işletmeler ile karşılaştırılması veya ölçülmesidir. Bu da yöneticilere fonksiyonlar arası karşılaştırma şansı vererek performansın neden farklı olduğunun saptanmasına olanak verir. Böylece yöneticilerin hedef belirlemesini sağlayarak "en iyiyi" yapmaya odaklaştırır.

Benchmarking, yönetimin elindeki teknikler dizisinin anahtar kısmını oluşturan değerli bir araçtır. Fakat, benchmarking kavramına doğru bir şekilde yaklaşılmalıdır. Aksi takdirde, zaman ve kaynak kaybına neden olur.

Benchmarking konusunun geleceği nedir? Gelecek beş ya da daha fazla yıl üzerinde; şu anda araştırılması ve saptanması gereken en iyi uygulama alanlarından çoğu, belki de gelecekte önemini yitireceklerdir. Sonuçta, işletmeler çözümleri raftan indirebilecek ve değişik durumlara kendilerini uyarlayabileceklerdir. Bu yönetimin değiştirilip, uygulanması konusunda ilgiyi yoğunlaştırmak anlamına gelmektedir, ki bu konu, sürekli performans gelişiminin gerçekleştirilmesindeki en fazla zorlayıcı özellik olarak halâ kendini göstermektedir⁽¹⁹⁾.

KAYNAKÇA

AKAL, Z., "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", VERİMLİLİK DERGİSİ ,Toplam Kalite Özel Sayı (1995).

BAŞ, İ.M., "Şirket Rekabet Gücünü Ölçme ve Geliştirmede Bir Araç; Benchmarking", TEKSTİL/İŞVEREN DERGİSİ, S.199 (Mayıs 1996).

BÜYÜKÖZKAN, G., "Performans Sistemi ve Benchmarking Prosesi ile Performans Arttırımı", YA/EM 1996 (Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği) BİLDİRİLER KİTABI, "Üretim ve Hizmet Sektöründe Bilgi Teknolojisi", İstanbul, 1996.

FITZ-ENZ, J., Benchmarking Staff Performance (How Staff Departments Can Enhance Their Value to The Customer), (San Francisco:Jossey Bass Publishers, 1993).

GÜR, J.,Kalite Maratonu, (Ankara: Kültür Matbaası, 1996).

¹⁹ SCOTT,P.,"Benchmarking", **MANAGEMENT ACCOUNTING**, C.74,S.7 (Temmuz/ Ağustos, 1996), s.32.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

NEMLİOĞLU, S., Benchmarking (Kıyaslama), Arçelik AŞ. Çayırova İşletmesi Kalite Güvence Müdürlüğü, (İstanbul: 1996).

SCOTT, P., "Benchmarking", MANAGEMENT ACCOUNTING, C.74, S. 7 (Temmuz/Ağustos, 1996).

SHETTY, Y.K., "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", LONG RANGE PLANNING, C.XXVI, S.1 (1993).

SMITH, G.A., RITTER, D., TUGGLE III, W.P. (Çev. GEZGEN, S.) "Benchmarking-Temel Sorular", Bizden Haberler, (Nisan 1994).

WATSON, G.H., Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against The World's Best, (New York; Chichester: John Wiley, 1993).