

BENCHMARKING SÜRECİ VE BENCHMARKING'İN YÖNETİM DESTEĞİNİN ÖNEMİ

Dr.Nevin DÖŞOĞLU DENİZ
MÜ İİBF, İşletme Bölümü, Doçent

ABSTRACT: *There are implications from benchmarking that transcend the process itself and the benefits to be derived. These have to do with implications for management, the pursuit of business simplification, and benchmarking's influence on change initiative. The benchmarking process needs continued management attention to achieve optimum results -in particular for the interpretation and application of the findings. The fully exercised use of the benchmarking process combined with other considerations goes beyond the basics of benchmarking and results in a standard by which to judge the effective simplification of any business.*

I.GİRİŞ

Yöneticilerin, başarılı işletmelerin iyi yönlerini araştırarak kendi işletmelerinde uygulamaları anlamına gelen Benchmarking kavramının geçmişi 1900'lerin başlarına kadar uzanmakla birlikte, Türkiye'de son dönemlerde kullanılmaya ve tartışılmaya başlanmıştır¹

Günümüzde rekabetin uluslararası düzeyde olması, kalite ve toplam kalite kavramlarının oldukça önem kazanması, örgütlerin daha bilinçli ve bilimsel yöntemlerle yönetilmesini zorunlu kırmıştır. Bu nedenle, toplam kalite yönetiminin bir parçası niteliğinde olan

benchmarking kavramı büyük bir önem taşımaya başlamıştır.

Çalışmamızda, benchmarking kavramının tanımı, türleri, süreci ve yönetimin benchmarking uygulamaları üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

II-BENCHMARKING'İN TANIMI VE YARARLARI

Türkiye'de fazla bilinmemesine karşın ABD'de benchmarking kavramıyla ilgili olarak oldukça fazla tanıma rastlanmaktadır. Benchmarking, işletmenin performansının ölçülerek, kendi alanında en iyi olarak bilinen işletmelerin performansı ile karşılaştırılması ve onların nasıl en iyi olduğunun incelenmesi ve elde edilen bilgilerden yararlanarak, işletmenin uygulama ve süreçlerinde değişikliğe gidilmesidir[1].

Bir diğer tanıma göre Benchmarking: işletmenin kendi sektöründe ya da sektörü dışında en iyi uygulamayı, en iyi düşünceyi, en iyi iş prosedürünü ve en etkin performansı gerçekleştirmiş olan işletmeleri sistematik ve sürekli olarak araştırıp, daha iyisini yapmaya çalışmasıdır[2].

Diğer bir tanıma göre ise Benchmarking: örgütün performansının, kritik müşteri taleplerinin karşılanabilmesi açısından sektördeki en iyiyle sürekli olarak karşılaştırılması ve eksikliklerin belirlenerek, söz konusu eksikliklerin nasıl giderilip geliştirileceğinin incelenmesidir[3].

Tanımlar dikkatle incelendiğinde benchmarking'in sistematik ve sürekli bir işlem olduğu görülmektedir. Günümüzde değişimin başdöndürücü bir hızla olması başarı ve rekabet unsurlarının da hızla değişmesine neden olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, bugün herhangi bir alanda en iyi olmak, değişen koşullar sonucunda gelecekte de en iyi olacağını göstermeyecektir.

Benchmarking çalışmaları içinde bulunan örgütler aşağıda belirtilen yararları sağlayacaktır [4], [3], [1]

-Mükemmeli başarabilmek için, sürekli gelişmeyi ön planda tutan bir örgüt kültürünün yaratılması,

-Dış çevre koşullarındaki değişmelere karşı örgütün duyarlılığının artırılması,

-Çeşitli engellerin ortadan kaldırılarak personelin yaratıcılığının geliştirilmesi

¹ 1912 yılında Henry Ford Chicago mezbahasına yaptığı bir gezi sırasında etleri kesen kasapları izlemiş ve kasapların tavandaki ray üzerinde ilerleyen çengellere asılı karkas üzerindeki çalışmalarını ve her kişinin kendisiyle ilgili işi tamamladıktan sonra karkası bir sonraki kişiye iletmesini ilgiyle izlemiştir. Bu geziden 6 ay kadar sonra dünyanın ilk mortaj hattı Ford'un Highland Park fabrikasında çalışmaya başlamıştır. Çünkü Ford mezbahada gördüklerini bugünkü anlamda Benchmark yaparak montaj hattına aktarmıştır. Örneğin: vidayı bir işçi takmış diğeri sıkmış bir diğeri ise kontrol etmiştir.

Benzer şekilde, Toyota'nın kurucusunun oğlu 1950lerde Amerikan otomobil üreticilerinin süreç ve yöntemlerini incelemiş ve bu gezi sırasında süpermarketleri de ziyaret etmiştir. Gün boyunca alışveriş sırasında boşalan rafların doldurulmasındaki hızı ve tekrar hazır hale getirilmelerini ilgiyle izlemiştir. O da tıpkı Ford gibi Benchmarking yaparak süpermarketle gördüklerini endüstride uygulamış ve Toyota'yı dünyada ünlü hale getiren JIT (just in time) sistemini oluşturmuştur..

-Nispeten kendinden memnun, rahat bir düşünce yapısı yerine, gelişmelere acilen uyum sağlama gereği duyan bir düşünce yapısına geçilmesi,

-Müşteri isteklerinin daha iyi karşılanması,

-Performans hedeflerine ulaşılmasında tüm dikkatin örgüt kaynaklarına yöneltilmesinin sağlanması,

-Gereksinim duyulan gelişmelerle bağlantılı, kıdem ve terfi sisteminin oluşturulması ve motivasyon araçlarının belirlenmesi,

-Verimlilik ölçümlerinde gerçekçi kıstasların oluşturulması.

III.BENCHMARKING SÜRECİ

Benchmarking süreci beş aşamadan oluşmaktadır. söz konusu aşamalar aşağıda sıralanmıştır[1].

1.Neyin benchmarking yapılacağıının belirlenmesi

Benchmarking sürecinde öncelikle hangi alanda benchmarking yapılacağıının saptanması gereklidir. Benchmarking yapılabilir faaliyet alanları arasında aşağıda belirtilenler sayılabilir;

- Örgütün tatmin edemediği tüketici gereksinimleri
- Örgütün tümü yada bir bölümü için önem taşıyan misyon ve değerler
- Maliyetler ya da finansal olmayan göstergeler,
- Örgütün plan ve faaliyetlerini etkileyen unsurlar,
- Örgütün mal/hizmetlerinin özellikleri,
- Örgütün hedef müşterilerinin belirlenmesiyle ilgili çalışmalar,
- Örgütün kalitesini etkileyen temel özellikleri,
- Müşteri gereksinimlerinin yada şikayetlerinin saptanması,
- Kalite, fiyat ya da yenilik yapmayla ilgili çalışmalar,

Belirtilen faaliyetlerden de görüleceği gibi benchmarking çok boyutlu, çok fonksiyonlu bir çalışmadır². Pazar payının artırılması, müşteri

gereksinimlerinin en iyi şekilde giderilmesinde olduğu gibi örgütün pazarlama bölümüyle ilgili benchmarking yapılabilirliği gibi, örgüt misyonu ve değerlerinin değiştirilip geliştirilmesinde olduğu gibi bir bütün olarak örgüt ile ilgili benchmarking de yapılabilir.

Bu aşamada örgütün çeşitli analizler ve çalışmalar yaparak, öncelikle hangi alanda benchmarking yapacağına karar vermesi gereklidir.

2.Benchmarking Ekibinin oluşturulması

Benchmarking yapılacak alanın belirlenmesinden sonra, örgütte bu alanla ilgili olan bölümde çalışanlardan bir benchmarking ekibi oluşturulur. Ayrıca tüm benchmarking sürecinin başarıyla tamamlanmasından sorumlu olacak bir de ekip lideri seçilir. Liderin elde edilen bilgilerden yararlanarak süreçlerde, ürün ve hizmetlerde gerekli tüm değişiklikleri yapabilme yetkisine sahip olması gereklidir. Ekip öncelikle müşterilerinin hangi özellikleri taşıdığını, temel çalışma alanının ne olduğunu hangi özelliklerin ölçüleceğini ve hangi bilgilere rahatlıkla ulaşılabilirliğini düşünerek temel amacı saptamaya çalışır.

3-Şu anda mevcut olan performansın incelenmesi

Bu aşamada banchmarking ekibi ortağını belirlemeden önce, benchmarking yapılacak faaliyetle ilgili olarak örgütte mevcut durumu saptamaya çalışır. Örgütte hangi özelliklerin en önemli, hangilerinin en az önemli olduğunu belirleyebilmek için, performansı etkileyen tüm unsurları dikkatle inceler. Böylelikle, hangi bilginin performansı etkileyen unsurlarla ilişkili olduğunu ve bu bilgilerin nasıl elde edilip, ölçülebileceğini anlamaya çalışır. Toplanan bilgiler benchmarking karşılaştırmalarını yapabilmeye temel yapı taşını oluşturur.

4-Toplanan bilgilerin incelenmesi

Bir önceki aşamada elde edilen bilgilerden hareketle temel ölçütler oluşturularak, benchmarking ortağını seçebilmek için gerekli olan bilgilere ulaşmaya çalışılır. Söz konusu bilgiler, kütüphanelerden, üniversitelerden, danışman firmalardan, faaliyet raporlarından, en iyi firma araştırmalarından, ticaret ve sanayi odalarının yayınlarından vb kaynaklardan elde edilebilir. Benchmarking ekibi, bu bilgilere dayanarak benchmarking yapılabilir adayları bir liste halinde belirler. Daha sonra bu adayları, genel olarak inceleyerek birkaç taneye indirir. Bundan sonra ise hem genel, hem de spesifik sorular hazırlayarak, benchmarking faaliyeti için işbirliği yapılacak ve karşılıklı bilgi alışverişinde bulunulacak "benchmarking ortağını" belirler. Aynı sektörden rakip bir firma ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar benchmarking ortağı olarak seçilebilir. Önemli olan, ortağın benchmarking yapılacak alanda en iyi olmasıdır.

² Motorda firması, örgütte çalışan her bireyin kendi alanındaki en iyi personeli araştırarak, performansını nasıl geliştirebileceğini ve en iyi nasıl olacağını belirlemesi için teşvik etmektedir. Bu uygulama benchmarking'in örgüt ve örgüt bölümünün yanısıra, bireyler için de sözkonusu olabileceğini göstermektedir. Çünkü benchmarking de önemli olan, alanında en iyi uygulamanın saptanarak, neden başarılı olduğu ve dahi iyi nasıl olunabileceğinin belirlenmesidir.

5-Uygulama

Seçilen benchmarking ortağından elde edilen bilgilerle, örgütün benchmarking yaptığı faaliyetle ilgili durumu karşılaştırılır ve gerekli değişiklikler yapılmaya çalışılır. Bu aşamada benchmarking ekibi, ekip lideriyle birlikte elde edilen bulgulardan en iyi şekilde yararlanmaya çalışır. Ayrıca örgütün diğer bölümlerinin de yapılan çalışmalardan nasıl yararlanabileceği saptanarak gerekli değişiklikler yapılır ve denetlenir.

IV- BENCHMARKING TÜRLERİ

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi benchmarking örgütün hemen hemen tüm faaliyetleri için yapılabilmeyle birlikte, benchmarking yapılabilecek faaliyetler başlıca 4 grupta toplanabilir[5], [6].

1-Firma içi benchmarking (internal benchmarking)

2-Rakiplerle Benchmarking (Competitive benchmarking)

3-Fonksiyonel Benchmarking (Functional benchmarking)

4-Genel Benchmarking (Generic benchmarking)

Söz konusu benchmarking türleri aşağıda açıklanmaktadır.

1-Firma içi benchmarking (internal benchmarking)

Çok büyük ya da çok uluslu firmaların çoğunda, benzer fonksiyonlar, firmanın çeşitli örgütleri tarafından farklı şekillerde yürütülmektedir. Bu nedenle, benchmarking çalışmaları bu tür firmalarda yürütülen fonksiyonların firmanın farklı örgütlerindeki uygulamalarını karşılaştırarak başlamıştır. Söz konusu karşılaştırma hem firmanın aynı ülkedeki hem de farklı ülkelerdeki örgütleri arasında yapılmaktadır. Bu tür benchmarking ile gerekli olan bilgiler örgütlerin yöneticileri tarafından gizlenmeden ve gönüllü olarak verilebilmektedir.[6] örneğin, bir firma kurum içi benchmarking uygulayarak sahip olduğu 14 sağlık merkezinde, hastalarla ilgili bilgilerin doktordan eczacıya gönderilmesinde en iyi olan uygulama ve süreci saptayarak tüm sağlık merkezlerinde aynı uygulama ve sürecin yürütülmesini sağlamıştır[5].

Kurum içi benchmarking uygulamaları, firmanın farklı örgütlerindeki farklı uygulamaların keşfedilmesine yardımcı olacağı gibi, kurum dışındaki uygulamaların da daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

2-Rakiplerle Benchmarking (Competitive Benchmarking)

Aynı pazarda yer alan rakip örgütler genellikle benchmarking faaliyetine karşı çıkmaktadır. Çünkü bu tür örgütler benchmarking faaliyetiyle birlikte çeşitli

karşılaştırma testlerine tabi tutulmakta ve rakipler arasındaki karşılaştırmalı avantaj ve dezavantajları ortaya çıkmaktadır. Örgütler avantajlı oldukları alanlarda, rekabet avantajını kaybetmemek için bilgi vermemeye özen göstermektedir. Ancak benchmarking faaliyetlerinde rakip firmaların faaliyetlerinin gerçekten karşılaştırılabilir olup olmadığının anlaşılması da büyük önem taşımaktadır. Örneğin, örgütün büyüklüğü karşılaştırmanın etkin olarak yapılmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Ayrıca aynı pazarda yer alan büyük bir firma ile, benzer ürünleri üreterek pazara sunan rakip firmanın lojistik faaliyetlerinin karşılaştırılmasında da büyüklük önemli bir ölçüttür. Büyüklük ölçütüne bakılarak örgütlerin üretim faaliyetleri hakkında da bazı ipuçları elde edilebilmektedir. Örneğin, üretimin otomatik mi, yarı otomatik mi yoksa el emeğine dayalı mı yapıldığı bu ölçüte bakılarak rahatlıkla anlaşılabilir.

Rakiplerle benchmarking de önemli olan, tarafların en iyi uygulamaları içeren inceleme ve araştırmaları anlamaya yönelmeleri ve bu konuda yoğunlaşmalarıdır. Eğer taraf örgütler isterlerse, benchmarking faaliyetlerinde aralarındaki bilgi değişimi danışman garantisi güvencesiyle üçüncü kişiler aracılığı ile de yapılabilir[6].

3-Fonksiyonel Benchmarking (Functional Benchmarking)

Fonksiyonel benchmarkingın temeli, farklı sektörlerdeki örgütlerin fonksiyonlarının karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Her örgütün her fonksiyonu benchmarking adaylarının fonksiyonları ile karşılaştırılabilir ve daha iyiye doğru geliştirilebilir. Örneğin: Xerox firması faturalama konusunda bir firmayla, kalite konusunda başka bir firmayla, stoklama ve dağıtım konusunda ise bir diğer firmayla benchmarking yaparak her fonksiyon için farklı sektörlerdeki farklı firmalarla benchmarking yapılabileceğini göstermiştir[5], [6].

Rakiplerle benchmarking'e oranla fonksiyonel benchmarking'de gerekli bilgilerin elde edilmesi daha kolay olmaktadır. Benchmarking yapılması düşünülen işletme fonksiyonunda, lider olan örgütü saptayabilmek için yazılım programı satıcıları ile, ilgili fonksiyonda uzmanlaşmış danışmanlardan yararlanılmaktadır.

4-Genel benchmarking (Generic benchmarking)

Bazı işletme fonksiyonları ya da süreçleri örgütlerin farklı sektörlerde yer almasına bakılmaksızın birçok örgütte aynı şekilde yürütülmektedir. Örneğin siparişi yerine getirme süreci; siparişlerin alınması, müşteri servisi, siparişin hazırlanması, toptan satışı ve faturalama gibi çalışmaları içermektedir. Örgütün büyük bir bölümü müşterisinin tatmini için sayılan faaliyetleri yerine getirmek zorundadır. Bu türden bir süreç için

benchmarking yapılmışsa ürün ya da sektör bazında bir sınırlandırma söz konusu olmayabilir. Böylelikle, diğer ürün yada süreçlerde olduğu gibi siparişi yerine getirme süreciyle ilgili olarak da elektronik, kimya ve gıda sektörü incelenebilir. Bu tip benchmarking'in yararı örgütün etkin olarak karşılayamadığı ya da tamamlayamadığı uygulama ve yöntemleri açığa çıkarmasıdır. Genel benchmarking'de önemli bir nokta da objektif olabilmek ve benchmarking ortağını seçtikten sonra benchmarking konusuna yönelik olarak, benchmarking ortağı olan örgütün bir parçası olduğunu kabul edebilmektir.

Genel benchmarking geniş bir kavramsal yeteneği ve bunun yanısıra genel süreci dikkatle anlayabilme becerisini gerektirmektedir. Benchmarking türleri içinde benchmarking ortağının oluru kazanıp, süreci uygulamaya koymada en güç olanı genel benchmarking'dir. Bununla birlikte, uzun dönem de örgüt için en iyi sonuçları verebilen de yine genel benchmarking'dir[6].

Genel olarak benchmarking türlerine bakıldığında firma içi benchmarking'de firmanın çeşitli örgütlerinde yerine getirilen fonksiyonlar incelenerek belirli bir fonksiyonu en iyi şekilde yerine getiren örgüt örnek alınmakta firmanın diğer örgütlerinde de söz konusu fonksiyon aynı şekilde yerine getirilmektedir. Rakiplerle benchmarking'de aynı sektörde yer alan rakip firmalar birbirlerinin çalışmalarını inceleyerek benchmarking ortağını seçmektedir. Fonksiyonel benchmarking'de farklı sektörlerde yer alan firmalar incelenerek belirli fonksiyonları en iyi yerine getiren firmalar benchmarking ortağı olarak seçilmektedir. Genel benchmarking'de ise fonksiyonel benchmarking'de olduğu gibi farklı sektörlerde yer alan firmalar süreçler, uygulamalar ve yöntemler açısından incelenerek bu konularda en iyi olan firmalar benchmarking ortağı olarak seçilmektedir.

V-BENCHMARKİNG UYGULAMALARINDA ÜST KADEME YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ETKİSİ

Benchmarking çalışmalarının başarısı büyük oranda üst kademe yönetimine bağlıdır. Benchmarking ile ilgili potansiyelin geliştirilmesinde, bu çabaların düzenlenmesinde üst kademenin onayı, katılımı ve teşviki büyük önem taşımaktadır.

Fonksiyonel bölüm yöneticileri üst kademenin desteği ve çabasını görmediğinde, kendi haline bırakıldıkları hissine kapılıp, fırsatları değerlendirmede isteksiz davranacak ya da örgütün karlılıkla ilgili

çabalarından vazgeçtiğine inanacaklardır. Bu nedenle üst kademenin olaylara katılımı ve teşviki önemlidir[6].

Benchmarking çalışmalarının mümkün olduğunca benchmarking'i kullanacak bölüm yöneticilerince yapılması gereklidir. Çünkü kiminle, ne zaman, nasıl benchmarking yapılabileceğini en iyi bölüm yöneticileri bilecektir. Ancak bölüm yöneticilerinin olaylara kendi bölümü açısından bakması bazı dezavantajları da beraberinde getirecektir. Üst kademe yönetiminin ilgisi özellikle bu noktada önem taşımaktadır. Çünkü üst kademe yönetimi olaylara tüm örgütü düşünerek daha kapsamlı olarak bakmakta ve benchmarking yapacak bölümün diğer bölümleri ve dolayısıyla tüm örgütü nasıl etkileyeceğini rasyonel olarak belirleyebilmektedir. Üst yönetimin bakış açısı benchmarking sürecinin başarıyla tamamlanmasına, kaçırılacak fırsatların en aza indirilmesine ve rakipler karşısında üstün duruma gelmesine yol açacaktır.

Üst kademe yönetimi benchmarking çalışmalarında öncelikleri belirleyerek de etkide bulunmaktadır. Şöyle ki üst kademe pazarla ilgili stratejilere mi yoksa finansal hedeflere mi öncelik verileceğini saptayarak, özellikle rekabet stratejisinin ayırt edici özelliklerinden kalite, fiyat, yenilik vb konularda öncelikleri belirleyecek benchmarking çalışmalarına yön verecektir[4].

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-JAMES R Evans, William M Lindsay, The Management and Control of Quality, West pub, com, Minneapolis, St. Paul 1993, s. 143-145.
- [2]-POWER, "Benchmarking", Yıl 2, S,4 Mart 1995, s.80.
- [3]-H.KEVİN Vaziri, "Using Competitive Benchmarking To set Goals" Quality Progress, October 1992, s. 81.
- [4]-KOSTAS N Dervitsiotis, Ninth World Productivity Congress. New visions and Strategies For The Newt century, People, Technology and Productivity Proceedings Volume I, June 4-7 Istanbul, 1995, s.176-177.
- [5]-LOUIS E. Boone, Davit I. Kurtz, Contemporary Marketing, 8 Th. edition, The Dryden Press, Florida, 1995, s.66-67.
- [6]-ROBERT C Camp, Benchmarking The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performances, Quality Press, New York, 1989, s. 62-242.