

Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri

Birol BUMİN*

Hakan ERKUTLU**

Major purpose of this study is to consider the relationships between Total Quality Management (TQM) and benchmarking. For that reason, first TQM is discussed and then benchmarking is examined in detail. At the end of the paper, their relations are studied. According to this study it can be said that in a company which identifies itself with Total Quality Management philosophy, benchmarking efforts will be more successful in less time.

GİRİŞ

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite anlayışı ve Toplam Kalite yönetimi (Total Quality Management, TQM) gelmektedir.

Kalite kavramı her zaman için işletmeler açısından temel kavramlardan birisi olmuştur. Kalite Yönetimi ile ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına kadar, W.F.Shewhart'ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür. Ancak bu konu 1980'lere kadar tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelmemiştir (Grant, Shani ve Krishnan, 1994: s.26). Daha ziyade istatistik kalite kontrolü uygulamaları şeklinde görülen bu tarihlerdeki kalite uygulamaları belirli kişi veya departmanların sorumlu olduğu bir iş olarak gelişmiştir.

1950'li ve 60'lı yıllarda Philip Crosby, Edward Demings, Arnord Feigenbaum, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa ve Genichi Taguchi başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ortaya atılan fikirler, küreselleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkması ile birlikte, kalite konusunu tüm işletme faaliyetlerine yön veren bir temel kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur.

* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

** Dr., Bilkent Üniversitesi Öğretim Görevlisi.

Kalite Kavramı ve Bu Konuda Yapılan Önemli Çalışmalar

Kalite ne demektir? Literatür araştırıldığında görülmektedir ki kalite kavramının değişik tanımları bulunmaktadır. Örneğin günümüzün en önemli pazarlama gurularından olan Philip Kotler (Kotler, 1996:56) “kalite, ürünün müşteriler tarafından değinilen veya ima edilen istekleri karşılayabilme yeteneğine sahip niteliklerinin toplamıdır” demektedir. Eğer bu tanımı daha da geliştirmek istesek, kalitenin hem iç hem de dış müşterilerin isteklerini tam olarak karşılayan mal ve hizmetleri sağlaması gerektiğini söyleyebiliriz. Bir başka deyimle, kalite bir mal ya da hizmetin üreticisi ile onun tüketicisi arasında bir “köprü” vazifesi görür.

Kalite gurularından Deming, kaliteyi değişkenliğin azaltılması olarak görür ve hataların sıfırlanmasıyla kalitenin sağlanabileceğini düşünür (George ve Weimerskirch, 1996:s.6).

Diğer taraftan Juran (Juran, 1992:s.12) kaliteyi, tüketicinin istediği estetik, dayanıklılık, güvenilirlik vb. gibi özelliklere sahip ve hatalardan arındırılmış ürünlerin kullanım amacına uygunluğu olarak tanımlamaktadır.

Diğer bir kalite gurusu olan Crosby kaliteyi “spesifikasyonlara uygunluk” olarak tanımlar. Başka bir deyişle, kalite hatasız üretimdir veya spesifikasyonlara yüzde yüz uymadır (George ve Weimerskirch, 1996:s.6).

Garvin (Garvin, 1987) kaliteyi müşterilerin şikayetlerini önleme değil, müşterileri memnun edebilmenin bir aracı olarak görür. Sekiz kalite boyutunun bir birleşimine dayanan stratejik bir yaklaşımı benimsemiştir. Bunlar:

1. **Performans:** Mal veya hizmetin temel iş görme özelliklerini ifade eder ki bu özellikler genellikle ölçülebilir.
2. **İlave Özellikler:** Bunlar, ürünün temel özellikleri yanında, sahip olduğu ve kullanıcı açısından cazibesini artıracak yan özellikleridir. Cep telefonlarında karanlıkta tuşların görünmesini kolaylaştıran aydınlatma sistemi, ürünün yan özelliklerine örnek olarak verilebilir.
3. **Ürünün güvenilirliği:** Ürünün belirli bir zaman periyodu içerisinde bozulmayacağı, kendisinden beklenen fonksiyonu yerine getireceği ihtimalini ifade eder.
4. **Uygunluk:** Mal ya da hizmetin önceden belirlenmiş standartlara uygunluğu ile ilgili bir kalite boyutudur.
5. **Dayanıklılık:** Ürünün kullanım ömrünün uzunluğunun ölçümüyle ilgili bir kalite boyutudur.
6. **Ürünün bakım hizmetleri kolaylığı,** ürün bakıma ihtiyacı olduğu zaman, bakım hizmeti alabilme hızı, olanağı ve kolaylığını ifade eden bir boyutudur.
7. **Estetik:** Müşterinin kişisel tercihini yansıtan ve ürünün genel görünümü, sesi, tadı ve kokusuyla ilgili subjektif bir kalite boyutudur.

8. *Algılanan Kalite*: Bir başka subjektif kalite boyutudur. Ürünle ilgili diğer kalite boyutlarına ilişkin yeterli veri toplanamadığı ya da soyut kaldıkları zaman, ürünün markası, imajı vb. gibi özellikler önem kazanmaktadır (Rao ve diğerleri, 1994:s.29-30).

Bu sekiz kalite boyutu hizmetlere direkt olarak uygulanamadığı için bu konuda çalışma yapan Berry, Zeithaml ve Parasuraman (Berry, Zeithaml ve Parasuraman, 1990:s.29-38) hizmetlerin kalitesi konusunda beş boyut belirlediler. Bunlar:

1. *Hizmetin Güvenilirliği*: Hizmeti güvenilir, itimat edilir bir biçimde ifa edebilme yeteneğidir ve müşterinin beklentilerinin uygun olarak yerine getirildiğini gösterir.
2. *Yanıt verilebilirlik*: Müşterilere yardım etme ya da onlara uygun hizmet sunabilme istekliliğinin bir ölçüsüdür.
3. *Uygun Hizmet Güvencesi*: Müşteriye uygun bir düzeyde iletişim kurma ve saygılı bir biçimde hizmeti sunma yeteneğidir.
4. *Empati yeteneği*: Müşteri isteklerini anlayabilme ve iletişim kurabilme yeteneğidir.
5. *İşletmenin sahip olduğu maddi varlıklar*: Binaların, alet, ekipman, personel ve iletişim araçlarının bulunmasını ifade eder.

Kalitenin ne olduğu ve nasıl tanımlandığı zaman içerisinde değişim göstermektedir. Örneğin otomotiv sektörünü ele alırsak, 1970'lerde müşteriler açısından otomobilin tipi, 75'lerde yakıt tasarrufu, 80'lerde güvenilirliği ve 90'larda güvenliği kaliteyi tanımlamakta en önde gelen özellikler oldular. Bu nedenle kaliteye ilişkin olarak işletmelerin standartlarının statik olarak düşünülmemesi, kalitenin de değişen çevre koşulları ve müşteri beklentileri karşısında gözden geçirilip, zamana ve ortama uyum sağlanması gerekmektedir.

İşletmeler açısından kalite uygulamalarının bir Toplam Kalite anlayışına, felsefesine dönüşmeden önce daha ziyade istatistik kalite kontrolü şeklinde kaldığını belirtmiştik. Bu çerçevede kalite olayının temel konuları; imal edilen ürünlerin kabul edilebilir standart aralıklarında olup olmadığı, örneklemenin nasıl yapılması gerektiği, analiz edilen örnekler için hangi istatistik yöntemlerinin kullanılacağı, kalite denetlemeden sorumlu kişi ya da departmanların eğitimi vb. konulardı.

Yukarıda adları geçen yazarların 1950'li ve 60'lı yıllarda yapmış oldukları çalışmalar, kalite konusunu işletmeler açısından sadece istatistik uygulamalarından ibaret olmaktan çıkarmış, tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir ve daha da ileri gidip kaliteyi sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkarıp, en son ürünün (nihai mal) müşteriye ulaşmasına kadar olan üretim zincirinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline getirmiştir. Kısaca teknik bir uygulama olarak görülen kalite kavramı bir yönetim felsefesi haline dönüşmüştür.

(2) Coase kavramını kendisini bu makalesinde kullanmamış olsa da, "fiyat mekanizmasını kullanmanın maliyeti" ile

Bu dönüşüme katkıda bulunan yazarların çalışmalarına kısaca bir göz atmak faydalı olacaktır.

Edward Deming Japonlara geniş bir ölçekte kalite prensiplerini tanıtan ilk Amerikalıdır. 1927 yılında, A.B.D.'deki Bell Labs. işletmesi için İstatistik Kalite Denetimi tekniklerini geliştiren Shewhart ile tanışıp ondan bu tekniklerin temel prensiplerini öğrendi. Daha sonra çalıştığı işletme tarafından Japonya'da 1951 yılında yapılacak olan nüfus sayımına yardımcı olmak için Japonya'ya gönderildi. Orada Japonlara kalite konusunda verdiği seminerlerde Shewhart'ın yöntemlerini tanıtmış, değişkenliğin önemli bir sorun olduğunu, hatalı üretimin engellenmesi için süreçlerin denetlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Kalitenin sağlanabilmesi için, "yalnızca son ürünün denetiminin" yapılması gerektiğini savunan görüşlerin hatalı olduğunu belirtmektedir. Kalitenin bitmiş ürünleri denetleme (muayene) ile değil, kaliteli ürünler üretecek sistemler kurup, ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmeye çalışılması ile sağlanabileceğini ifade etmiştir. Kalitenin yönetilmesi gerektiğini belirterek bunun için aşağıda değinilen 14 ilkenin uygulanması gerektiğini ileri sürmüştür (Daft, 1994:s.632).

- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- Çalışanların işleriyle övünme ve özdeşleşmelerini önleyecek engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- Eğitim kurumsallaşmalıdır. İş başında eğitim verilmelidir.
- Liderlik öğretilmeli, dikkat yalnızca sayılara değil, fakat kaliteye de kaydırılmalıdır.
- İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir.
- Departmanlar, gruplar arasındaki engeller kaldırılmalıdır.
- İşyerinde korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Herkesin (çalışanların) kendisini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
- Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- Sayısal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek bir ortam yaratmalıdır.
- Bu anlayış en üst kademededen en alt kademelerdeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.
- Yönetim yukarıdaki değişimleri yapabilecek önlemleri almalıdır.

Philip Crosby Kalite konusundaki görüşlerini "kalite yönetiminin dört mutlak ilkesi" adı altında şu şekilde ifade etmektedir (Rao ve diğerleri, 1994:s.43-44).

1. Kalite ihtiyaca uygunluğu belirtir. Kalitenin sağlanabilmesi, müşterinin tüm beklentilerinin anlaşılması ve işletmenin tüm faaliyetlerinin bu beklentileri karşılamaya yönlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.
2. Kalite performans standardı sıfır hatadır. Hatalar işletme tarafından tolere edilmemelidir.
3. Kalitenin ölçümü kalitenin maliyeti (fiyatı) olup, hataları ve ıskarta maliyetlerini düşürmeye yönelik alanlara yatırım yapılmalıdır.
4. Kalite, hataları önlemeden doğar. Önleme ise eğitim, disiplin, örnekleme, liderlik vb. gibi kavramların bir sonucudur. İşletmenin kalite anlayışı ilk seferinde doğruyu yapmak anlayışı üzerine kurulmalı, denetleyici değil, önleyici yaklaşımlar benimsenmelidir.

Crosby işletmede kalitede yapılacak iyileştirmeler konusunda yönetimin desteğinin önemine değinmiş, ölçümlerden ziyade sistemde çalışanların kaliteye yaklaşımlarını değiştirecek motivasyon unsurları üzerinde durmuştur (Üreten, 1998:s.416).

Arnold Feigenbaum Toplam Kalite Denetimi kavramını tanımlayan ilk kişidir. Kalitenin işletmelerin başarısı ve büyümesi açısından en önemli tek faktör olduğunu, kalitenin denetim ve muayene ile sağlanamayacağını savunmuştur. Kaliteyi, üretim bittikten sonra yapılanları kontrol etmek değil, fakat daha hammadde alınırken başlayan sürekli bir iş olarak görmüştür (Koçel,1998:s.273).

Feigenbaum'a göre kalite sorumluluğu sadece üretim bölümünün üzerinde olmayıp, kalitenin oluşturulması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve denetimi sürecinde işletmede yer alan tüm bölümlerin katılımının sağlanması gerekmektedir. Tedarikçiden tüketiciye kadar uzanan tüm değer zincirini yöneten bir "toplam sistem" oluşturmayı savunmakta olup, kalitenin tüm işletme çalışanlarını kapsaması gerektiğini ifade eder ve daha da önemlisi kalitenin işletme kültürünün bir parçası haline getirilmesinden bahseder. Kalite için "tüketici tabanlı" (consumer-based) bir yaklaşım benimsemiştir. "Eğer kalitenizi araştırmak isterseniz, dışarı çıkın ve müşterilerinize sorun" demiştir (Rao ve diğerleri, 1994:s.45-48).

Joseph Juran Japonya'da kalite devriminin temel mimarlarından biri olarak tanımlanır. Kalite yaklaşımını "kalite üçlemesi" (quality trilogy) adı altında ifade etmiştir. Juran'a göre kalite yönetimi üç ana süreci kapsamaktadır (Juran, 1986:s.19-24):

- Kalite planlama,
- Kalite denetimi,
- Kalite geliştirme.

Kalite planlama ile Juran, ilk olarak, süreçten etkilenen herkes olarak tanımladığı müşterilerin belirlenmesini kasteder ki müşteriler dış ve iç müşterileri

kapsamaktadır. Müşteri isteklerini belirledikten sonra onların beklentilerine cevap verebilecek mal ve hizmetleri üretip minimum olası maliyeti kapsayan kalite amaçları tanımlanmalıdır. Daha sonra sıra süreç tasarımına, sürecin optimizasyonuna ve çalışır duruma getirilmesine gelecektir.

88

Kalite denetimi, denetlenmesi gereken kritik (çok önemli) öğelerin yönetilmesidir. Bu aşamada, başarı standartları belirlenmeli, ölçüm yapılmalı, yapılan bu ölçüm değerleri ile performans standartları karşılaştırılmalı ve eğer bir sapma varsa düzeltici önlemler alınmalıdır.

Kalite geliştirme aşamasında, kalite iyileştirmenin örgüt kültürüne yerleştirilmesine ve süreklilik kazandırılmasına yönelik faaliyetler olup, kalite geliştirme projelerinin oluşturulması, bu projelerle, kalite sorunları ve bunların giderilmesi ile ilgili bir örgütlenmenin sağlanabilmesi söz konusudur.

Joseph Juran, Deming gibi, kalite çabasına üst düzey yönetimin destek ve katılımının önemine inanmıştır. İşletme içerisindeki yazılı prosedürler vs. yerine "takım ilişkilerine" ağırlık vermiş ve proje bazında kalite geliştirmenin hedeflenmesini önermiştir.

Kaoru Ishikawa geliştirmiş olduğu "Kalite Çemberleri" (Quality Circles) ile kalite olgusunun tüm işletme çalışanlarına yayılmasını sağlamakla beraber, bu çemberlerin uygulanmalarında önerdiği Pareto Analizi, Balıkkılçığı diyagramları, histogram, dağılım diyagramları gibi teknikler kalite olayının sistemli bir biçimde incelenmesine önemli katkıda bulunmuşlardır. Çalışanları eğiterek, kalite ile ilgili sorunları çözebilecek hale getirebileceklerini, böylelikle çalışanların yabancılaşmasını önleyebileceklerini savunmuştur (Üreten, 1998;s.418).

Genichi Taguchi, kalitenin üretimden önce, tasarım aşamasında başladığını iddia ederek kalite düşüncesinde bir devrim yapmıştır. Ona göre, ürünlerin kalite özelliklerinin büyük bir bölümü tasarım aşamasında belirlenmektedir. Süreç ne kadar duyarlı ayarlanırsa ayarlanırsa, hatalı tasarım nedeniyle imalat sürecinde oluşabilecek temel bozukluklar giderilemez. Bu nedenle, mamul, ve süreç tasarımı geliştirerek hem imalat hatalarını, hem de süreç denetimlerini azaltmak mümkündür (Üreten, 1998:s.418).

Taguchi, işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla belirlediği hedef değerlerden sapması halinde, müşteri doyumunun azalacağını, sapma miktarı arttığı zaman doyumsuzluk düzeyinin yükseleceğini ve toplumsal bir kayıp oluşturacağını savunarak, kalitenin parasal olarak ölçümünü sağlayan kalite kayıp fonksiyonu geliştirmiştir. Bir mal ya da hizmetin kalitesi ile, o ürünün kullanımı esnasında ürün için belirlenen hedef kalite değerinden sapması ile toplumda neden olduğu zararın parasal değeri arasında bir ilişki kurmaktadır (Fortuna, 1992: s.114-131). Taguchi'ye göre sürekli kalite geliştirme programı çerçevesinde hedef değerden sapmalar sürekli olarak azaltılmalıdır.

Toplam Kaliteye Geçiş

Kalite konusunda araştırmalar yapmış bulunan yukarıdaki ve diğer yazarların değerli görüş ve önerileriyle gelişen Toplam Kalite Yönetimi, işletme çalışanlarının tamamının katılımını, işletmenin tüm çalışanlarının ve tüm parçalarının müşteri beklentilerini karşılama amacı doğrultusunda birlikte hareket etmelerini, kaliteye öncelik verilmesini, kalite eğitimi, süreçlerin sürekli geliştirilmesini, çalışanların kendilerini yaptıkları işle ve çalıştıkları işletmeyle özdeşleştirmelerini öngören çağdaş ve müşteriye odaklı bir yönetim yaklaşımı olarak kabul edilebilir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme olarak tanımlanan coğrafi ve ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, bilgi işleme teknolojisindeki ilerlemeler, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler müşteri memnuniyeti sağlamayı başarılı olmanın temel faktörü haline getirmiştir. Müşteri odaklı olmak, koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bakımından rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç işlerine dönük birer birim olmaktan çıkarmış, dışarıya, müşteriye dönük hale getirmiştir. Dolayısıyla, tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olacaktır (Koçel, 1998:s.273).

Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli, ve daha çabuk mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi haline gelmiştir. Bunun için işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel (öz) yetenek-(core competence) dışındaki tüm işleri outsourcing'e (dış kaynaklara başvurma) tabi tutmaları, şebeke (networking) organizasyonları geliştirmeleri, stratejik birlikler oluşturmak gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler (anlayışlar) Toplam Kalite Yönetimi adı altında özetlenmiştir (Koçel, 1998:s.274). Üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, bütün bu anlayışların birbirinden bağımsız değil, birbirini içeren anlayışlar olduğudur. Bu anlayışların ortak çıkış noktaları ve prensipleri vardır.

Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri şu şekilde özetlenebilir (Gözlü, 1994:s.55):

- Kalitede öncelik ve önderlik üst yönetimin sorumluluğundadır.
- İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır.
- Sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmelerin sağlanması, gerçek verilerin kullanılarak istatistiki yorum yapılmasına bağlıdır.
- İşletme hedeflerine erişmek amacıyla, her düzeydeki işlevlerin sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır.
- Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmenin en etkin yolu, çok işlevli ekip çalışmalarını başarısına bağlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi ile Benchmarking arasındaki ilişkilere geçmeden önce Benchmarking hakkında ayrıntılı olarak söz etmek yerinde olacaktır.

Benchmarking (Kıyaslama)

Son yılların yeni kavram ve tekniklerinden birisi “kıyaslama” veya “işletmelerarası karşılaştırmalar” olarak adlandırabileceğimiz “benchmarking” kavramıdır. Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmelerin incelenmesi, bu işletmelerin iş yapma usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir (Camp, 1989:s.10).

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (American Productivity and Quality Center-APQC) ise benchmarking’i “Dünyanın her yerindeki lider işletmelere karşı kendi işletmemizi kıyaslamak ve ölçmek üzere uygulanan ve edinilen bilgileri işletmemizin performansını artırmak için kullanacağımız sürekli bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Weisendanger, 1993:s.20).

Kıyaslama konusundaki ilk sistematik örnek olarak, Xerox şirketinin 1979 yılında başlattığı kıyaslama faaliyetleri verilmektedir. Xerox önce, Japonya’daki şirketi olan Fuji-Xerox ‘un ve daha sonra diğer fotokopi makinesi imalatçılarının imalat usullerini, süreçlerini, kullanılan parçalarını ve maliyetlerini ayrı ayrı incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu şirketlerin neyi nasıl yaptığını belirlemiştir. Daha sonra bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performanslarını artırma yoluna gitmiştir (Camp; 1989:s.5).

Temel yaklaşımı itibarıyla kıyaslama, bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir biçimde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi (başarılı) olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, analiz etmesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuçlar çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir plan dahilinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyini yakalamaya çalışması çabaları olarak da ifade edilebilir.

Kıyaslama Türleri

Kıyaslama türlerinin sınıflandırılmasına ilişkin literatür taraması yapıldığında farklı araştırmacıların farklı sınıflandırmalar yaptığı görülür. Bu kıyaslama sınıflandırmaların ortak noktalarından hareket ederek belirli bir sınıflandırma yapmadan önce bu yazarların bazılarının görüşlerini vermek yararlı olacaktır.

Kıyaslama üzerine yazılan ilk kitaplardan olan **Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Lead to Superior Performance**’ın yazarı olan Robert Camp’a (Camp, 1989:s.61-65) göre başlıca kıyaslama türleri ve özellikleri şunlardır:

- **İçsel (Dahili) Kıyaslama:** Çoğu büyük ya da uluslar arası işletmelerin farklı bölümlerinde benzer işlevler yer alabilmektedir. En kolay kıyaslama işletme içerisindeki bu işlevleri kıyaslamaktır.
- **Rekabetçi Kıyaslama:** İşletmenin rakiplerinin doğrudan kıyaslama ortağı olarak seçtiği kıyaslamalardır.

- *İşlevsel (Fonksiyonel) Kıyaslama:* Kıyaslama için seçilecek ortağın mutlaka işletmenin bulunduğu endüstriden olması gerekli değildir. Farklı bir endüstriden aynı işleve sahip bir kıyaslama ortağı da seçilebilir.
- *Jenerik (Süreç) Kıyaslaması:* Bazı işletme süreçleri işletmelerin buldukları endüstriler ne kadar farklı olursa olsun birbirinin aynıdır. Bu süreçlerin isimleri farklı olsa bile amaçları aynıdır.

Y.K.Shetty'nin (Shetty,1993:s.40) ve Tamer Koçel'in (Koçel,1998:s.297) yaptığı sınıflandırma ise şöyledir:

- *Stratejik Kıyaslama:* Başarılı işletmelerin uyguladıkları stratejileri ve bu stratejiler içerisindeki temel unsurların mercek altına alınması ve kıyaslamaya tabi tutulmasını gösterir.
- *İşlevsel (Uygulama)Kıyaslama:* Maliyet unsuru olarak görülen her faaliyetin kıyaslanmasını kapsamaktadır. Maliyet durumlarına veya ürün farklılaştırmasını artırma yollarına odaklıdır.
- *Yönetimsel Kıyaslama:* Farklı işletmelerdeki, yönetim fonksiyonları olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrol fonksiyonları arasındaki kıyaslamayı ifade etmektedir.

Kıyaslama türlerini sınıflandırırken eğer işletmenin hareket noktasını dikkate alırsak buna göre genelde iki farklı sınıflandırma olduğu görülebilir:

İşletmenin Odaklandığı Noktaya göre Kıyaslama Türleri

- *Ürüne Odaklı Kıyaslama:* Uygulamada en sık karşılaşılan kıyaslama çalışmasıdır. Başka bir işletmenin ürününü parçalara ayırıp ya da bütün olarak detaylı bir biçimde incelemeyi içerir.
- *Sürece Odaklı Kıyaslama:* İşletme içi faaliyetlerin daha etkin ve verimli hale getirilmesi amacıyla faaliyetlerin bütünsel bir bakışla yeniden gözden geçirilmesini kapsamaktadır.
- *Stratejilere Odaklı Kıyaslama:* Başarılı bir stratejinin anahtar unsurlarını belirleyebilmek için farklı işletme stratejilerinin karşılaştırılmasıdır. Amaç, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır.

İşletmenin Seçtiği Ortağa Göre Kıyaslama Türleri

Başlıktaki "ortak" sözcüğü, kıyaslama yapmak için seçilen karşı işletmeyi (kıyaslama ortağını) ifade etmektedir. Bu tür bir sınıflandırmada başlıca kıyaslama türleri ve özellikleri şunlardır:

- *İçsel Kıyaslama:* İşletme içi kıyaslama da denilmektedir. Aynı işletmenin kendi içerisinde veya bir holdingin bünyesindeki farklı işletmeler arasında kıyaslama yapılır.
- *Rekabetçi Kıyaslama:* Bu tür bir kıyaslamamanın amacı, rakiplerin ürünleri, süreçleri ve sonuçları hakkında belirli bilgileri edinerek, bunları işletmeninkilerle karşılaştırmaktır (Spendolini, 1992:s.18). Rakibin hangi yönden ve neden üstün olduğu araştırılıp elde edilen sonuçlar işletmenin yapısına uygun olarak uyumlaştırılıp performans artışı sağlanır.
- *Sektör Dışı Kıyaslama:* Farklı bir sektörden lider bir işletmenin kıyaslama ortağı olarak seçildiği kıyaslama türüdür.
- *Türünün En İyisi Uygulamaları:* Diğer kıyaslama uygulamalarında, kıyaslama ortağı olarak tek bir işletme alındığı halde, bu uygulamada yapılacak kıyaslama birden fazla ortakla olmaktadır. Burada kıyaslama ortağı "en iyi" tek bir işletme değil, daha çok sektörlerinin en iyisi olan pek çok işletmenin bileşimidir.

Kıyaslamamanın sistematik bir biçimde ve bir süreç olarak ele alınması gerekmekte ve tipik bir kıyaslama süreci aşağıdaki safhaları kapsamaktadır (Greengard, 1995:s.65):

- Kıyaslama konularının belirlenmesi,
- Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi,
- Veri toplama yöntemini belirlemek ve veri toplamak,
- Kıyaslama yapmak ve farkları bulmak,
- Performans hedefleri belirlemek ve uygulama planı hazırlamak,
- Uygulamak, sonuç almak ve yeniden kıyaslama yapmak.

Kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz, ve daha çabuk yapmaya; bunun için bu işin en başarılı olanlarını örnek alma yönündedir (Koçel,1998:s.298). Kıyaslamamanın başarılı sonuçlar verebilmesi için:

- İşletmelerin üst yönetiminin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine,
- Kıyaslamayı sadece çalışılan endüstri ile sınırlı tutmamaya,
- Kıyaslamamanın, sonuç rakamları üzerinde değil fakat ilgili işe ait süreçler, iş yapma metotları üzerinde yoğunlaşmasına,
- Kıyaslama sonucunda oluşturulacak değişim programının etkin bir biçimde uygulanmasına,
- Kıyaslama için seçilecek konular, bu konularda bulunacak başarılı işletmeler ve özellikle veri toplama safhasının azami özen gösterilerek yapılması vb. uygulamalara bağlıdır.

Doğru bir uygulamanın sonucunda kıyaslama, kendisi için harcanan kaynaklardan çok daha fazla bir getirisi olan bir çalışmadır. İşletme kıyaslama uygulamalarında uzmanlaştıkça, bu çalışmalar için daha az zaman ve kaynak harcayabilecek ve uygulamalar sıklaştıkça hatalar da en aza inecektir (Özer, 1999:s.88).

Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı yaygınlaştıkça, yönetsel bir araç olan kıyaslanmanın da önemi artmaktadır. Başlıca hedefi iç ve dış müşteri tatmini sağlamak olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde işletmenin kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. İşletmenin iç ve dış performansının amaçlar belirlenerek, sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra dünyadaki işletmecilik uygulamaları yakından takip edilmelidir. Kendini rakipler ve dünyanın en iyileriyle (World-class companies) kıyaslayıp, üstün uygulamaları kendine uyarlayabilmek sonuçta sistematik bir yaklaşım olan kıyaslamayı kullanmaktan geçer.

Müşteri odaklı olmak, sürekli gelişmeyi amaç edinmiş olmak, ekip çalışmasına gereksinim duymak (Toplam Katılımcılık) Toplam Kalite Yönetimi ile Kıyaslama arasındaki ortak noktalardandır.

Müşteri Odaklılık

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, bilgi işleme teknolojisindeki ilerlemeler, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler müşterinin mal veya hizmet alımında giderek daha bilinçli bir biçimde davranışı vb. nedenler müşteri memnuniyeti sağlamayı başarılı olmanın temel faktörü haline getirmiştir. Müşteri odaklı olmak, koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bakımından rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç işlerine dönük birer birim olmaktan çıkarmış, dışarıya, müşteriye dönük hale getirmiştir.

Yapılan çalışmalarla müşteri isteklerinin tam ve doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi müşteri memnuniyetini doğuracak bu da işletmenin satışlarının artmasına, pazar payının genişlemesine ve kârlarının artmasına sebep olabilecektir. Toplam Kalite Yönetiminde, işletmeler "kalitenin müşteri tarafından belirlendiği" bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmaktadırlar. Bunun en büyük sebeplerinden birisi, işletmelerin artık yaptıklarını satan birimler değil satabileceğini (müşteri isteklerine göre belirlenen) yapan birimler haline gelmeleridir.

Toplam Kalite Yönetiminin müşteri odaklı bir yönetim felsefesi olması, etkin bir biçimde uygulanması zor olmakla beraber uzun dönemde işletmeye en çok getiri sağlayacaktır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi işletmeler arasındaki rekabetin

ana hedefinin müşteri olmasıdır. Toplam Kalite Yönetimine göre müşteri sözcüğü işletme çalışanlarını da kapsamaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlamanın yolu ise çalışanları hoşnut etmekten geçer. Çalışanlarının memnuniyetini sağlayabilmiş bir işletmenin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında da başarılı olacağı söylenebilir.

94

Yönetsel bir teknik olan kıyaslama müşteri memnuniyetini temel olarak almaktadır. Bu teknikte amaç, işletme ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde ve yöntemlerinde yapılacak kıyaslamalar ile, değişiklikler ve sürekli iyileştirmeler vasıtasıyla müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktır.

Kıyaslamanın basamaklarında en önemli veri kaynaklarından birisi müşteriler olduğu için, kıyaslama uygulamaları müşteri istek ve beklentilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. İşletme hangi sürecin kıyaslama konusu olacağına seçimi esnasında hangi süreçlerin müşteri memnuniyeti ile daha ilgili olduğunu göz önüne almaktadır. Müşteri memnuniyetine en büyük etkiyi yapan ve iş başarısı için kritik değerlere sahip, işletmeye rekabetçi bir üstünlük kazandıracak olan süreçler kıyaslama uygulamasına alınır. Etkin bir uygulama sonucunda, gerekli iyileştirmeler sağlanacağı için hedeflenen müşteri memnuniyetine ulaşılmış olacaktır (Özer, 1999:s.100).

Sürekli Gelişme

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde hiçbir standart son olarak kabul edilmediğinden ve aynı zamanda kalite geliştirme faaliyetleri hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreç olarak görüldüğünden, müşteri tatmininde, rekabetçi avantaj elde edilmesinde, verimlilikte, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme, işletme açısından temel bir amaçtır.

Sürekli gelişmenin varlığından söz edebilmek için ölçüm ve istatistik ile grup çalışmasının işletme içerisinde varolması gereklidir. Ölçümleme yapılmadan, etkin bir işletme geliştirme, iyileştirme yapılamaz. Toplam Kalite Yönetimi ve sürekli gelişmenin ayrılmaz bir parçası olan ölçümleme, işletmenin öncelikleri değerlendirmesini sağlar. Ancak ölçümleme yapıldıktan sonra sürekli gelişme gerçekleştirilebilir.

Sürekli gelişme fikri "Deming Çevrimi"ne dayanmaktadır. İnsanların, iyileştirmeyi, belli başlangıç ve bitiş noktaları olan bir proje olarak değil, devam eden adımlar dizisi olarak görmelerini sağlamak amacıyla planla-yap-denetle-harekete geç (önlem al, düzelt) döngüsü genellikle bir çevrim (çember) olarak gösterilmektedir ve Toplam Kalite Yönetimi'nin her faaliyetinin ayrılmaz bir parçasıdır.

"En iyinin en iyisi" olmayı hedefleyen kıyaslama, değişimin hızlandığı ortamda faaliyet gösteren işletmelerin, daha iyiye ulaşmayı hedefleyerek, asla en mükemmel ulaşamayacaklarını kabullenmeleri ve diğer işletmelerin bazı yönlerden

kendilerinden üstün olabileceğini görmeleri ile daha üstün performansa ulaşmak için seçilen bir yönetsel teknik olarak sürekli gelişmeyi öngörür. Kıyaslamanın kendisi de sürekli bir kendini geliştirme sürecidir.

Toplam Kalite Yönetiminde olduğu gibi önce, işletmenin seçtiği kıyaslama ortağına göre durumun belirlenmesi ve daha sonraki gelişmelerin izlenebilmesi için ölçümlenmeler yapılır. Deming çevriminin Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri için olduğu kadar kıyaslama için de geçerli olduğu görülebilir (Özer, 1999:s.103).

Toplam Katılımcılık

Modern işletmelerde insanların düşünce, davranış ve çalışmalarının, takım çalışması ve işbirliği ile ortak hedefler üzerinde odaklaştıklarında çok önemli, etkili sonuçlar doğurduğu anlaşılmaya başlanmış bulunmaktadır (Bozkurt, 1995:s.19). İşletme içerisinde takım çalışmaları, katılımcı bir anlayış ile insan kaynaklarının yetenek ve becerilerinden büyük ölçüde yararlanır. Çalışanların katılımı sağlanmadan bir işletme içerisinde yalnızca birkaç kişinin düşünce ve yeteneklerine bağımlı kalınacak ve toplam katılım sonucu elde edilecek sinerjiden yoksun kalınacaktır.

Katılımcı bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi, tüm çalışanların işletmenin faaliyetlerine azami ölçüde katılmalarını öngörür. Her bölümün ve her çalışanın kendi işlevleri itibarıyla kalite teminine katılması ve kalite işlevinin diğer işletme işlevlerine bütünüyle entegre olması amaçlanmaktadır (Ishikawa, 1993:s.93-94).

Toplam Kalite Yönetimi içerisindeki sürekli gelişme, sorunların analiz edilip çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme ve kalite sağlama görevlerinin tüm işletmeye fonksiyonlarına dağılımı ve etkin bir biçimde ifa edilebilmeleri ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşebilir. Dolayısıyla işletme içerisinde katılımı teşvik eden bir atmosfer yaratılmalıdır. Katılımcı bir ortamın yaratılması ve güçlendirilmesi bir işletmede üst yönetimin görevidir (Peşkircioğlu, İncir ve Bozkurt, 1995:s.35).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde olduğu gibi kıyaslamada da takım çalışması çok büyük bir öneme sahiptir ve takımlar oluşturulurken gönüllü katılım esastır (Juran Institute, 1996:s.5-17). Kıyaslama da örgütün belirli kademeleri belirli rolleri üstlenirler. Üst kademe kıyaslama önceliklerini, ortağı belirler. Orta kademe, kıyaslama çalışmalarını yürütür, verileri inceler ve gerekli değişiklikleri saptar. Alt kademe ise kıyaslama sonucu ortaya çıkan değişiklikleri uygular. Toplam katılımcılık kıyaslama çalışmalarının başarıya ulaşması için Toplam Kalite Yönetimi felsefesindeki kadar önemlidir.

Yalın Üretim-Yalın Organizasyon

Toyota tarafından dünyaya yayılan “yalın yönetim” kavramı ile vurgulanmak istenen, hantal olmayan, çevik, dinamik, sıksa ancak hareket kabiliyeti yüksek bir üretim yapısıdır. Bu kavramın temelinde; her türlü israfa karşı oluş yatmaktadır. Zaman, kullanılan kaynaklar ve çaba asla israf edilmemelidir. Ancak bu tür bir üretim yapısını kurmak, tek başına yeterli değildir. Düşünce yapısının da bu temel normlara göre yeniden biçimlendirilmesi gerekir (Uysal, 1996:s.8-10).

Japonların “muda” olarak adlandırdıkları “yalın düşünme” bu anlamda üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Yalın düşünme, “değer” tanımlama, değer yaratan faaliyetleri en ideal sıralamaya tabi tutma, bu faaliyetleri herhangi birinin istediği zaman kesilmeyecek şekilde yürütme ve onları daha etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi ifade eder. Özetle “yalın düşünme”, daha çok işi, daha az emek, daha az ekipman, daha az zaman ve mekan kullanarak yapmanın; bunu yaparken de müşterilerin- iç ve dış- tam anlamıyla isteklerini karşılamaya giderek daha çok yaklaşmanın yolunu gösterir (Womack ve Jones, 1996:s.12-60).

Yalın düşünme kavramı beraberinde “yalın organizasyon” kavramını da getirir. Yalın organizasyon, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk yanıt verebilmek için basitleştirilmiş, gereksiz ve katmadeğer yaratmayan faaliyetlerden arındırılmış bir yapıdır (Koçel, 1998:s.278). Bu tür organizasyon yapıları, yönetim kademelerinin önemli ölçüde azaldığı, yatay ve basık yapılardır.

Gerek Toplam Kalite Yönetimi ve gerekse kıyaslama, verimsiz görülen, müşteriye katmadeğer yaratmayan, iş yükünü gereksiz yere arttıran faaliyetlerden ve süreçlerden kurtulmayı amaçlar. Dolayısıyla her iki yaklaşımda da organizasyonel yapı ve işleyişi yalınlaştırma düşüncesi önem taşımaktadır.

Belli süreçleri oluşturan işler topluluğunun bütününe kıyaslama uygulamalarının en başında ele alınması, kıyaslama sonucunda ise bunlara gerek olup olmadığının, bu işlerin nerede ve nasıl bir katmadeğer yarattığının saptanması ve başka işlerle birleştirilip birleştirilmeyeceğinin belirlenmesi gibi faaliyetler “yalın organizasyon”un gerçekleştirilmesi amacına yöneliktir. Toplam Kalite Yönetimi’nde ise “kalite çemberlerinin” dayandığı öneri sistemi ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan döngü aracılığıyla tekrarlanan işlerin, hata ve gecikmelerin, engellemelerin azaltılmasına, zaman, emek ve ekipmanın en etkin kullanımı yoluyla maliyetlerin düşürülmesine çalışır.

Toplam Kalite Yönetimi ile Kıyaslama Uygulamalarına

Yönelik Farklı Görüşler

Ross (Ross, 1996:s.249), işletmede bir kalite kültürü ve Toplam Kalite Yönetiminin enformasyon sistemleri, süreç denetimi, insan kaynakları programları vb. gibi temel bileşenlerinin olmaması halinde, kıyaslama uygulamaları başlatarak

en iyi işletmeleri kopya etmeye çalışmalarının bir sonuç vermeyeceğinden bahseder. Tata ve Prasad (Tata ve Prasad, Dec98:s.703-711) ise kıyaslama uygulamalarının en iyi örneklerini, iş ortamının müşteriler, tedarikçiler, rakipler vb. gibi diğer öğeleriyle sıkı bir ilişki içerisinde olan esnek örgütsel kültüre ve organik yapıya sahip olan işletmelerde görüleceğini ifade etmekte. Onlara göre, Toplam Kalite Yönetimini yürürlüğe koymuş bulunan ancak büyük ölçüde kendi sınırları dışında ne olduğunu ihmal eden, denetim eğilimli işletme kültürüne ve mekanik örgütsel yapılara sahip olan işletmelerin kıyaslama uygulamalarında başarılı olmaları olasılığı azdır.

Sonuç

Temel amacı müşteri memnuniyetini sağlamak, işletme açısından sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek, yüksek kalite düzeyine erişmek ve rekabet üstünlüğünü artırmak olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde, bu hedeflere ulaşmak için Değişim Mühendisliği (reengineering), Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives), Yeniden Yapılanma (reorganizing), Dış kaynaklara Başvurma (Outsourcing) vb. gibi diğer yönetim tekniklerinin yanısıra benchmarking'inde son derece önemli bir yeri bulunmaktadır.

Günümüzde işletmelerin global iş dünyasında rekabet edebilmek için, koydukları hedeflerinin de dünya çapında en iyiye ulaşmaya yönelik olması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, hedefler koyarak işletmenin performansını artırmayı ve rakiplerinden geri kalmamak için dünyadaki gelişmelerin yakından takip edilmesinin gerekliliğini vurgular. Kıyaslama, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının bu amacına yönelik sistematik bir yaklaşımdır. İşletmenin kendini rakipleri ve dünyadaki en iyi uygulamalar ile sürekli mukayese etmesi ve rakiplerinde gördüğü üstün uygulamaları uyarlaması işletmenin başarıya ulaşması ve Toplam Kalite Yönetimi'nin hedeflediği amaçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır.

Bununla beraber yapılan uygulamalar, çalışmalar, kıyaslamanın her zaman için Toplam Kalite Yönetiminin uyumlu bir parçası olmasının kolay olmadığını göstermiştir. Olası bazı sorunların üstesinden gelebilmek için işletmenin amaç ve hedefleriyle kıyaslama çalışmalarının bağlantılı, uyumlu olması, sürekli gelişme gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan çalışanların teşvik edilmeleri ve uygulamaları denetlemenin sağlanması gerekmektedir. Bu önerilere uygun davranıldığında kıyaslama Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uygun kalite hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla da işletmelerin kalite ödülleri kazanmalarına yardımcı olacaktır. Xerox şirketinin 1992 yılında kazandığı Avrupa Kalite Ödülü'nde işletmenin başarıyla uyguladığı kıyaslamanın rolü büyüktür.

Toplam kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir işletmede kıyaslama çalışmalarının daha kısa sürede daha başarılı sonuçlar vereceğini aşağıdaki nedenlerden dolayı söylemek mümkündür:

- Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir işletme, kendi süreçlerini, performans seviyesini, rakiplerine göre kendi konumunu belirlemiş bir işletme olduğundan dolayı kıyaslama çalışmalarında bunların detaylı bir biçimde incelenmesiyle geçirilecek olan basamakları zaman (ve de para) harcamadan aşma olanağına sahiptir.
- Müşteri odaklı olan Toplam Kalite Yönetiminde müşteri istekleri onların gizli gereksinimleri önceden belirlenmiş olduğundan kıyaslama uygulamasında hedeflenilecek olan alanı belirlemek kolaylaşacaktır.
- Toplam Kalite anlayışında gerek örgüt içi ve gerekse örgüt dışı iletişime çok büyük önem verildiğinden dolayı işletmeler açısından kıyaslama için kullanılacak veriler elde etmek ve kıyaslama sonuçlarını işletme geneline yayabilmek daha da kolaylaşacaktır.
- Toplam katılımcılığı teşvik eden Toplam Kalite anlayışı ile kıyaslama çalışmaları için ekipler oluşturmak, gönüllü katılımı sağlayabilmek daha kolay sağlanacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- CAMP, Robert; **Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Lead to Superior Performance**, ASQC Quality Press, 1989.
- DAFT, Richard; **Management**, 3rd Ed., Dryden Press, 1994.
- FORTUNA, R.M.; "Quality of Design", içinde E.G. HUGE (ed), **Total Quality: A Manager's Guide for the 1990's**, Richard D.Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1992.
- GEORGE, Stephen and WEIMERSKIRCH, Arnold; **Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies**; John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.
- JURAN, J.M.; **Juran on Quality by Design**; The Free Press, New York, 1992.
- JURAN INSTITUTE; **Benchmarking for World Class Leadership**, KALMER, July 1996.
- ISHIKAWA, Kaoru; **Toplam Kalite Kontrol**, Çeviren: Kalder yayın grubu, KalDer Yayını, 1993.
- KOÇEL, Koçel; **İşletme Yöneticiliği**, 6. Bası, Beta Yayıncılık, 1998.
- KOTLER, Philip; **Marketing Management**, 8th.Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1996.
- ÖZER, Pınar Süral; **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, 1999.

- RAO, Ashok; Carr, LAWRENCE P.; DAMBOLENE, İsmael; KOPP, Robert J.; MARTIN, John; RAFII, Farshad and SCHLESINGER, Phyllis Fineman; **Total Quality Management: A Cross Functional Perspective**, John Wiley & Sons, New York, 1994.
- ROSS, Joel E.; **Total Quality Management: Text, Cases and Readings**, St. Lucie Press, 1996.
- SPENDOLINI, Michael J.; **The Benchmarking Book**, Amacom Books, 1992.
- ÜRETEN, Sevinç; **Üretim İşlemler Yönetimi**, THK Basımevi, 1998.
- WOMACK, James and JONES, Daniel T.; **Lean Thinking**, Simon and Schuster, New York, 1996.

MAKALELER

- BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. and PARASURAMAN, A.; "Five Imperatives for Improving Service Quality", *Sloan Management Review*, Summer 1990, s.29-38.
- BOZKURT, Rıdvan; "Toplam Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, 1995, Sayı:4, s.19.
- GARVIN, David A.; "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, November-December 1987, s.28.
- GRANT, Robert; SHANI, Rahmi and KRISHNAN, R.; "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", *Sloan Management Review*, Winter 1994, s.26.
- GREENGARD, Samuel; "Discover Best Practices Through Benchmarking", *Personnel Journal*, November 1995, s.65.
- GÖZLÜ, Sıtkı; "Üretim Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, Üniform Matbaacılık, İstanbul, Eylül 1994, s.55.
- JURAN, J.M.; "The Quality Trilogy", *Quality Progress*, Ağustos 1986, s.19-24.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin; İNCİR, Gülten; BOZKURT, Rıdvan; ; "TKY Geçiş Sürecinde Katılımcılığın Güçlenmesini Etkileyen Faktörlerin Analizi", **Beşinci Ergonomi Kongresi**, İstanbul, 1995, s.35.
- SHETTY, Y.K.; "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", *Long Range Planning*, Vol:26, No.1, February 1993, s.40.
- TATA, Jasmine and PRASAD, Sameer; "Cultural and structural constraints on total quality management implementation", *Total Quality Management*, Dec98, Vol.9 Issue 8, s.703-711.
- UYSAL, Nilgün; "Hantal Üretim Yapısından Çevik Üretim Yapısına", *Garanti Dergisi*, Sayı:104, Ekim, 1996, s.8-10.
- WEISENDANGER, Betsy; "Benchmarking Intelligence Fuels Management Moves", *Public Relations Journal*, Vol:49, November 1993, s.20.