

BİR DEĞİŞİM YÖNETİMİ STRATEJİSİ OLARAK KIYASLAMA YAKLAŞIMI

Yrd.Doç.Dr. A. Zeynep DÜREN*

Giriş

İşletmeler için Gelecek Yüzyıl'ın öncelikli hedefi, geleceğe önde varacak yaratıcı stratejiler geliştirmektir. Bu çerçevede işletmelerin sektörlerinde ve pazarlarında lider olma çabaları, kıyaslama yaklaşımını, bir değişim yönetimi tekniği olarak ön plana çıkarmıştır.

Kıyaslama, büyüklük farkı gözetilmeksizin bütün şirketlerin, konularında en iyi olabilmek için, iş dünyasının liderleri ile kendilerini karşılaştırarak, daha yüksek ve gerçekçi hedefler belirlemelerini sağlamaktadır.

İşletmeler, kıyaslama yaklaşımı sayesinde, başta rakipleri olmak üzere, başkalarından öğrenme yoluyla büyüme olanaklarını elde etmektedirler. Sürekli değişim ve bilgi toplumuna geçiş, en iyiden öğrenmeyi bir zorunluluk haline getirmektedir.

1970'lerde Japonya ve 1980'lerde Amerika'da yaygın şekilde uygulanmaya başlayan kıyaslama faaliyetleri, 1990'lı yıllarda Avrupa'da da hız kazanmış ve Türk şirketleri de bu yönde yoğun çabalar içine girmişlerdir.

Kıyaslamamın yaygınlaştırılması, bilgi paylaşım yöntemleri ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgi bankaları oluşturulması yöntemleriyle, giderek artan oranda teşvik edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, her yıl, kalite geliştirme konusundaki en iyi uygulamalara verilen Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli'nde kıyaslama, Toplam Kalite Yönetiminin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir.¹ Japonya'daki Deming Ödülü'nde, benzer unsurlar içermektedir.

Tanım ve Amaçlar

Kıyaslamayı, ilk olarak belli bir metodoloji çerçevesinde uygulayan Xerox firması'nın benimsediği tanım şudur: "Kıyaslama, kendi ürün, hizmet ve yöntemlerimizin, en önemli rakiplerimiz ve lider konumdaki şirketlerin, ürün, hizmet ve yöntemleriyle sürekli olarak karşılaştırılarak değerlendirildiği bir süreçtir. Kıyaslama, aynı zamanda, yeni metodlara, uygulamalara ve süreçlere ilişkin sürekli fikir arayışı ve/veya bu fikirlerin, iyilerin en iyisi olmak amacıyla adaptasyonu faaliyetlerini de içeren bir anlam taşımaktadır."²

Kıyaslama yaklaşımının temel amacı, şirketlere, rakiplerinden daha iyi olmaları ve pazar paylarını artırmaları için, iş ve endüstri dünyasının liderleri ile, satış, pazarlama, tedarik, üretim gibi uygulamalarını ve iş süreçlerini karşılaştırma ve gerçekçi hedefler seçme fırsatı vermektir.³

İşletmeler, kıyaslama yaklaşımını, aşağıdaki beş düzeyde yenileştirme ve iyileştirme çabalarını desteklemek amacıyla benimsemektedirler:

1. Müşteri beklentilerine daha iyi cevap verebilmek;
2. Dış çevre unsurlarını inceleyerek, daha geniş bir vizyon çerçevesinde hedef belirlemek;
3. Verimlilik konusunda doğru ölçüler ve kriterler belirlemek;
4. Rekabetçi avantaj elde etmek ve
5. Sürekli olarak daha yüksek performanslı yöntemler araştırmak, bulmak ve entegre etmek.⁴

Kıyaslama Etiği

Kıyaslama yaklaşımı konusunda çok sayıda çalışma yapan M. Spendolini, en başarılı kıyaslama çalışmalarının yapıldığı şirketlerin geliştirdikleri etik ve yasalara uygunluk kurallarının başlıcalarını, şöyle vurgulamaktadır:⁵

² Gerald J. BALM, a.g.e., s: 16.

³ George A. SMITH, Doris RITTER, William P. TUGGLE III, "Benchmarking: Temel Sorunlar", in: **Bizden Haberler Dergisi Özel Eki**, Koç Topluluğu Aylık Dergisi, Nisan 1994, s: 3.

⁴ Robert C. CAMP, **Le Benchmarking: Pour Atteindre L'Excellence et Dépasser Vos Concurrents**, Trad: Marie Waquet, Les Ed. d'Organisation, Paris, 2^{ème} Edition, 1993, s: 37.

⁵ Michael J. SPENDOLINI, **The Benchmarking Book**, AMACOM-American Management Association, New York, 1992, s: 199-201.

* İ.Ü.S.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

¹ Gerald J. BALM, **Evaluer Et Améliorer Ses Performances: Le Benchmarking**, Trad: Nicole Turbe - Suetens, AFNOR, Paris, 1994, s: 8.

- **Bilgi istemi:** Kıyaslanmanın altın kuralı, verilmek istenmeyen türden bilgiyi talep etmemektir ve kıyaslama yapan örgütler arasında, yaygın biçimde benimsenmiştir.
- **Gizli bilgi:** Gizli bilgiler kesinlikle rakiplerle paylaşılmamalıdır. Böyle bir gereklilik varsa, en uygunu bir danışmanın aracılığıdır.
- **Antitröst yasalar:** Kıyaslama yaparken, hukuki engelleri göz önüne almak gereklidir. Fiyat ve pazarla ilgili bilgiler paylaşılırken, piyasa dengelerini bozabilecek durumlar sözkonusu olabileceğinden, bu konularda çok daha dikkatli ve hassas olunmalıdır.
- **Gizlilik:** Bir başka firma hakkında, o firmadan izin alınmadan bilgi verilmemelidir. Firmalardan, kıyaslama yoluyla alınan bütün bilgiler, gizli tutulmalıdır.
- **İş görüşmeleri:** İş görüşmelerinde, adaylar, karşılarındakileri etkilemek için, şirket bilgilerini açıklama eğilimi gösterebilirler. Bu durumdan faydalanmamak için, adaylara, mülakâtların başında, şirketler için gizli sayılabilecek konulardan söz etmemeleri hatırlatılmalıdır.
- **Rakip firmalardan eleman alma:** Çalışanlar, sahip oldukları gizli şirket bilgilerinden dolayı değil, yetenekleri ve deneyimleri gözönüne alınarak işe alınmalıdırlar.
- **Fuarlar ve konferanslar:** Şirket yetkilileri, bilgi almak amacıyla, bu tip ortamlarda kendilerini farklı biçimde tanıtmamalıdırlar.
- **Yönetim danışmanları:** Danışmanlar, diğer firmalardan bilgi çalmak için kullanılmamalıdırlar.
- **Tedarikçiler ve müşteriler:** Tedarikçi firmalardan, onlarla çalışılacağı vaat edilerek, rakiplere ait teknoloji, fiyat, üretim ve satış miktarı gibi bilgileri elde etmeye çalışmak hukuka aykırıdır. Aynı durum, müşteriler için de geçerlidir.
- **Şirket içi telefon rehberi ve organigramlar:** Bilgi edinmek için, bu tip şirket içi dokümanları ele geçirmeye çalışmak, iş ahlakına ters düşer.
- **Fabrika ziyaretleri:** Fabrika ziyaretleri genel katılıma açık değilse, ziyaret nedeni ve şirketin kimliği açıklanmalıdır.
- **Hiyerarşik pozisyon:** Üst olma pozisyonunun verdiği avantajla, rakip şirketlerin alt kademe çalışanlarından bilgi edinmeye çalışılmamalı, aynı seviyede

veya daha üst düzeydeki yöneticilerle görüşme hedeflenmelidir.

- **Çalışanlara baskı:** Çalışanların gizli bilgileri vermeleri için, onlara baskı yapılmamalıdır.
- **Yalan tanıtım:** Kıyaslama çalışmasının amacı ve bu amaçla bilgi toplayanların kimlikleri, doğru şekilde açıklanmalıdır. Yalana başvurulmamalıdır. Gerçekler gizlenmemeli ve amaçlar saptırılmamalıdır.

Bütün bu ahlâk ve hukuk kurallarından çıkan sonuç, şirketlerin, kıyaslama çalışmalarına başlamadan önce, kendi etik kurallarını belirlemeleri ve böylece, kıyaslama çalışmalarının amacını da, daha açık bir şekilde tanımlamaları gerektiğidir. Başlangıçta somut şekilde belirlenecek bu kurallar, kıyaslama ortaklarında olumlu izlenim bırakacak ve daha verimli ve etkili bir çalışma ortamı yaratılmış olacaktır.

Kıyaslama Süreci

Kıyaslama çalışmaları, birbirini takip eden aşamalardan oluşan dinamik bir süreçtir. İşletmeler, bu süreci başlatmadan önce, kapsamlı bir ön hazırlık yapmak ve kıyaslamayı, iyileştirme ve değişim konusunda, herkesin katılımını gerektiren bir yönetim tekniği olarak benimsemek durumundadırlar. Bu çerçevede, kıyaslama ihtiyacının somutlaştırılmasını da içeren bir faaliyetler dizisi söz konusudur:⁶

1. Programlama düzeyi:

- Neyin veya nelerin karşılaştırılacağıının belirlenmesi. Karşılaştırılacak konu bir ürün, hizmet, sipariş, süreç, süreç parçası veya depolama, teslimat gibi herhangi bir faaliyet olabilir.
- Referans olarak kimin seçileceğinin, yani kiminle karşılaştırma yapılacağıının tespit edilmesi,
- Karşılaştırmanın, ölçülebilir nitelik taşıyan yöntem ve uygulamalarla gerçekleştirilebilecek şekilde öngörülmesi.

2. Analiz düzeyi:

- Karşılaştırma için seçilen referansın (yani kıyas ortağı örnek şirketin), aşağıdaki sorulara cevap verecek şekilde analizinin yapılması:

– Örnek şirket, gerçekten seçilen konuyu daha iyi gerçekleştiriyor mu?

⁶ Jean BRILMAN, *L'Entreprise Réinventée*, Les Ed.d'Organisation, Paris, 5^{ème} Edition, 1997, s:211-213.

- Hangi açılardan farklılıklar söz konusu?
- Ne miktarda farklılık ölçümlenebiliyor?
- Kullanılan yöntemler nelerdir?
- Bu yöntemler kendi şirketimize uyarlanabilir mi?

3. Entegrasyon düzeyi:

- Çeşitli veri kaynaklarının incelenmesi ile, referans yöntemlerinin şirkete entegrasyonunun veya uyarlamasının yapılabilirliğini ortaya koymak,
- Bir entegrasyon planı hazırlamak,
- Tahmini sonuçlar konusunda, referans şirketinin bütün kademelerinin bilgilendirilerek desteklerinin ve onaylarının sağlanması,
- İlk tahminleri operasyonel ilkelere dönüştürmek,
- Dönemsel olarak ilerlemeleri ölçmek, değerlendirmek ve ilgili herkesi bilgilendirmek,
- Dönemsel değerlendirmeler için gerekli zamanı ve olanakları öngörmek.

4. İlk uygulamayı başlatma ve referans şirket veya şirketleri bulma:

- Öncelikle bir sektöre yönelmek,
- Konu ile ilgili bilgi ve kaynakça araştırması yapmak,
- Konu ile ilgili olarak sektördeki uzman, danışman ve bilirkişilerle ilişki kurmak,
- Ettid şirketlerinden, bilim adamlarından ve bilimsel ve pratiğe yönelik yayınlardan destek almak.

Bir şirketin, kıyaslama faaliyetlerini, istenilen sonuçları elde etmeye yönelik şekilde başlatması ve sürdürmesi, üst yönetimin öncül desteğine ve inancına bağlıdır. Bu çerçevede, kıyaslama faaliyetleri, belirli bir düzen ve disiplin gerektirmektedir; bu ise, ancak, etik kurallara ve yasalara uygunluk ve amaca uygun gerçekçi bir program hazırlanması ile mümkündür.

R.C. Camp, kıyaslama sürecini denetlemeye yönelik olarak on aşamalı bir kontrol listesi önermektedir:⁷

1. Kıyaslamaya konu olacak amaçların belirlenmesi,
2. Kıyaslama yapılacak şirketlerin (ortakların) tespiti,

3. Veri toplama yöntemlerinin seçimi,
4. Rekabetçi farkların analizi,
5. Hedeflenen performans düzeylerinin tanımlanması,
6. Tahmini sonuçların açıklanması ve ilgili herkese kabul ettirilmesi,
7. Fonksiyonel hedeflerin ortaya konulması,
8. Eylem planları hazırlanması,
9. Çalışmaları başlatma ve ilerlemeleri takip etme,
10. Gerekli düzeltme ve ayarlamaların yapılarak, projenin olgunlaştırılması.

Kıyaslama öncesi yapılacak işlerin belirlenmesinde, kıyaslama sorumlusu seçilen kişilerin de, kontrol listesini tamamlayıcı nitelikte, bir genel değerlendirme ve durum analizi yapmaları, sonraki çalışmaların etkinliği ve verimliliği açısından, büyük önem taşımaktadır. Kıyaslamanın, bir değişim tekniği olarak, işletme içinde gerekli desteği kazanması, aynı zamanda, kıyaslama sorumlularının etkinliğine de yakından bağlıdır. Bu çerçevede, kıyaslama sorumlularının, kıyaslama öncesi yapmaları gereken başlıca hazırlıklar şunlardır:⁸

- Sorumluların, kıyaslama konusunda gerekli olan eğitim ve geliştirme programlarını takip etmeleri gereği;
- İşletme içinde, benzeri bir kıyaslama faaliyetinin, başka bir sorumlu tarafından, daha önce denenmiş olup olmadığının araştırılması;
- Kıyaslamaya konu olacak süreç, hizmet, ürün veya fonksiyon hakkında, kıyaslama sorumlusunun bilgilerini derinleştirmesi;
- Sorumluluk alanı ile ilgili olarak bir eylem planı hazırlanması;
- Gizlilik ve bilgi paylaşımı konusunda, hukuk servisi ile bağlantılı olarak, gerekli protokol ve anlaşmaların hazırlanması;
- Kıyaslama ortakları ile ilişkilerin, dostluk, karşılıklı paylaşım ve kazanç anlayışı çerçevesinde yürütülmesinde aktif rol alınması;
- Kıyaslama faaliyetleri ile ilgili olarak, üst yönetimin ve ilgili kişilerin, anlaşmalar çerçevesinde bilgilendirilmesi;
- Faaliyetlerin gelişimini, dönemsel olarak değerlendirerek, gerekli ayarlamaların yapılmasını öngörmek ve ilgili dokümantasyonun hazırlanması;
- Kıyaslama ekibine, ekip çalışmasına en yatkın ve konu ile ilgili, en uzman kişilerin dahil edilmesinin sağlanması.

⁷ Robert C. CAMP, a.g.e., s: 186-187.

⁸ Gerald J. BALM, a.g.e., s: 157-159.

Kıyaslamamın Getirileri

Kıyaslama, sürekli gelişmenin sağlanmasını gerektiren dinamik bir yaklaşımdır. Hızla değişen iş hayatının koşulları gözönüne alındığında, kıyaslama yapılmış bir alanda bir süre sonra, tekrar benzeri çalışmaların yapılması olasılığı yüksektir.

Gelecek ve değişim kavramlarının yönetsel yaklaşımları projektif odaklılığa yönlendirdiği 21. Yüzyıl arifesinde, kıyaslama, en çok gelecek vaat eden değişim yönetimi yaklaşımlarından biri olma yolundadır.

Kıyaslama konusunda en iyi uygulamalara sahip şirketlerin, kıyaslamamın geleceği ile ilgili olarak önerileri ve vurguladıkları başlıca eğilimler şunlardır:⁹

- Kıyaslama yapan organizasyonlar arasında, bilgi paylaşımını geliştirecek ve yeni fırsatlar yaratılmasını sağlayacak ağlar kurmak,
- Kıyaslama metodolojisi ve temel süreç disiplini konusunda, kıyaslama yapmaya aday olanların eğitim gereksiniminin karşılanması,
- Şirket-İçi on-line sistemlerinin, kıyaslama faaliyetlerinin izlenmesi ve bilgilerin ağlara geçirilmesi için geliştirilmesi,
- Kıyaslama etkinliklerine ayrılmış özel yayınların çoğaltılması,
- Kıyaslamamın bir yaşam biçimi haline getirilmesi eğiliminin desteklenmesi.

Kıyaslama yaklaşımının, yukarıda ana hatları ile tanımlanan, global düzeydeki bu gelişme eğilimi, kıyaslamamın şirketlere sağladığı kazançlara, gözönünde tutulması gereken başarı koşullarına, engellerin ve olumsuzlukların azaltılmasına ve olgunlaştırma faaliyetlerine önem verilmesine yakından bağlıdır.

Kıyaslama çalışmalarının işletmelere getirilerinin başlıcaları şunlardır:¹⁰

- Finansal ve performans yönelik göstergelerin iyileştirilmesi,
- Verimlilik, kârlılık ve büyümenin sürdürülmesi,
- Sektörde veya başka sektörlerdeki en iyi uygulamaların işletmede oluşturulması,

- Ulaşılabilir, kredibilitiyi artırıcı ve cesur hedeflerin belirlenmesi,
- Müşteri beklentilerinin daha iyi tanımlanması,
- Lider haline gelmek ve liderliği sürdürmek,
- Güçlü ve zayıf tarafların farkına varmak,
- Daha az risk alarak, daha hızlı hedefe ulaşma kapasitesine sahip olmak,
- Teknolojik sıçramalara uygun ortam hazırlamak,
- Yaratıcılığın geliştirilmesi,
- İlişki ve değiş tokuş kanallarının oluşturulması,
- Çalışanların değişim dinamiğine daha açık hale gelmesi,
- İşletmenin kendine güveninin pekişmesi.

Karşılaşılan Zorluklar ve Yapılan Hatalar

Kıyaslama çalışmaları, başarı koşullarına ve etik kurallara yeteri kadar önem verilmediği takdirde, uygulamada, çok sayıda engelle karşılaşma ve dolayısıyla da, olumsuz sonuçlanma riski taşımaktadır.

Kıyaslamamın en çok zorluklarla karşılaşılan türü, doğrudan rakiplerle yapılmak istenen karşılaştırma faaliyetleridir. Bu tip kıyaslamalarda, bilgi edinmek ve işbirliği yapmak için, kıyas ortağı bulma zorluğu vardır ve rekabetçi avantaj sağlayan bilgiler, genellikle paylaşımında kullanılmak istenmemektedir.¹¹

Kıyaslamamın henüz yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan bir yöntem oluşu da, uygulamada zorluklarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu zorlukların başında, kıyaslama yaklaşımının henüz yaygın bir alışkanlık haline gelmemiş olması vardır. Ayrıca, başkalarından bilgi talep etmek, karşılığında bilgi paylaşmak durumunda olmak ve bilgi casusluğu nitelendirilmesiyle karşı karşıya kalma endişesi de, kıyaslama çalışmalarını frenleyen nedenlerdir.¹²

Kıyaslama yaklaşımının benimsenmemesinin bir diğer nedeni, az da olsa, "Burada icat edilmemiş" (NIH: Not Invented Here) tarzı tutucu bir zihniyetin devam etmesi ve başkalarının çok farklı olduğu varsayımdır.¹³

⁹ Robert C. CAMP, a.g.e., s: 66.

¹² Michel PETIT-ETIENNE, Yvonnick PEYRAUD, Reengineering, Mode d'Emploi, Principes, Méthodes, Outils, Led Ed.d' Organisation, Paris, 1996, s: 100.

¹³ Michel PETIT-ETIENNE, Yvonnick PEYRAUD, a.g.e., s: 101.

⁹ CAPITAL & ARTHUR ANDERSEN, İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking, Haz.: Nurtaç Ziyal, Capital Dergisi Ekim 1997 İlavesi, İstanbul, s: 83.

¹⁰ Gerald J. BALM, a.g.e., s: 32-33.

Kıyaslama yapmanın amacı, başkalarının uygulamalarından bir şeyler öğrenmek, ders almaktır. Bu durum, hata açısından bakıldığında, başkalarının yaptığı hatalara düşmemek olarak da, kıyaslamamın bir amacı olarak değerlendirilebilir. Burada önemli olan, başka şirketlerde görülen yanlışlardan ders alarak, kıyaslama çalışmalarının başarısını yükseltmeye çalışmaktır. Kıyaslama çalışmalarında olumsuz sonuçlara neden olan başlıca hatalar şunlardır:¹⁴

- Proje lideri eksikliği,
- Ekiplerin yanlış kişilerden oluşturulması,
- Uzun vadeli hedeflerden kaçınarak, enerjiyi kısa vadeli problemlere harcamak,
- Kıyaslama takımlarını gereğinden fazla kalabalık şekilde oluşturmak,
- Kıyaslama projelerini, mümkün olduğu kadar etkin yönetilebilir parçalara bölmek yerine, ekiplere, taşıyabileceklerinden fazla sorumluluk yüklemek,
- Kıyaslama projesi sürelerini gereken zamandan kısa tutmak,
- Yanlış kıyas ortağı seçmek,
- Sürekli gözetime gereken önemi vermemek,
- Her kıyaslama faaliyeti, mutlaka fabrika ziyaretleri gerektirmeyebilir; bu konuda ısrarcı olarak, maliyetleri artırmak ve zaman kaybetmek,
- Hedefi yanlış veya eksik belirlemek,
- Tesadüfen faydalı olabilecek gereksiz bilgileri toplamaya çaba sarfetmek,
- Sadece sayısal hedeflere odaklanarak, iş ve yönetim süreçlerinin analizlerini yarım yapmak.

Olgunlaştırma ve Geliştirme Çalışmaları

Değişimin artan baskısı, işletmeleri, rekabet avantajı sağlama konusunda, maliyet, hız, hizmet ve kalite unsurlarında kıyaslamayı, kendini ispat etmiş örneklere dayandığı ve zamandan tasarruf sağladığı için, tercih etmeye yönlendirmektedir. Kıyaslama aynı zamanda, işletmelerin çevreye uyum sağlama ve en iyiyi yakalama arayışlarına da uygun karşılık olmaktadır.

Kıyaslama konusunda başarılı şirketlerin, kıyaslama anlayışının işletme içinde yaygınlaştırılması için verdikleri başlıca tavsiyeler şunlardır:¹⁵

- Kararlı olmak: Maksimum yarar için kıyaslama, kararlı, planlı ve sürekli bir değişim hareketinin içinde ele alınmalıdır,
- Yeni fikirlere açık olmak: Kıyaslamamın, işleri yapmanın değişik yolları olduğu anlamına geldiği kabul edilmeli ve şirketi, içinde bulunduğu kutudan çıkarmaya hazır olunmalıdır,
- Şirket, önce, kendi süreçlerini, ürünlerini ve faaliyetlerini tanımayı bir alışkanlık haline getirmelidir,
- İşletmenin tümüne konsantre olunmalı ve geliştirilmek istenen süreç veya diğer konular, bir bütün olarak ele alınmalıdır,
- Kıyaslama faaliyetleri, devamlılığı sağlanması gereken bir disiplin çerçevesinde yürütülmelidir,
- Kıyaslama çabalarının sürekli olması için, kaynaklar yerinde kullanılmalı ve bir sonraki yılın bütçelerinde yeterli fonların ayrılmasına dikkat edilmelidir.

Kıyaslama faaliyetlerinin olgunlaştırılarak şirket içinde kurumsallaştırılması, zamanla, süreçlerin, etkinliklerini artıracak şekilde sadeleşmelerini sağlamaktadır. Böylece, gereksiz işler, faaliyetler veya süreçler elenerek, yalnızca müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetlere odaklanma mümkün olacaktır. Bu çerçevede, sadeleştirilmiş ve safralardan arındırılmış süreçlerin, temel "kaliteli" özellikleri şunlardır:¹⁶

- Yeni süreçler, müşterilerin gerçek beklentilerini tatmine yöneliktir,
- Daha kolay öğrenilebilir ve uygulanabilir niteliktedirler,
- İşletmenin dış çevresi ile ilişkilerini kolaylaştırırlar,
- Verimli ve kârlıdırlar,
- Minimum düzeyde aşama içerdikleri için, işlerin tekrar yapılması veya zaman kaybı risklerini en aza indirgerler,
- Daha kolay takip edilebilir ve denetlenebilirler,
- Müşteri beklentilerindeki değişimlere daha duyarlıdırlar.

Kıyaslama yaklaşımının olgunlaştırılması, Toplam Kalite teknikleri ile birlikte gerçekleştirilmeli ve uzun soluklu bir alışkanlık haline getirilmelidir. Kıyaslamamın, işletmenin yönetim felsefesine ve kültürüne bir alışkanlık

¹⁴ CAPITAL & ARTHUR ANDERSEN, a.g.e., s: 20-21.

¹⁵ CAPITAL & ARTHUR ANDERSEN, a.g.e., s: 17-18.

¹⁶ Robert C. CAMP, a.g.e., s: 202-203.

olarak entegrasyonu, üç düzeyde aktif olmayı gerektirmektedir.¹⁷

1. Kıyas ortakları veya potansiyel ortaklarla ilişkileri devam ettirmeye özen göstermek. Zira bir kıyaslama projesinde elde edilmiş olan bilgiler anlaktır ve kısa bir süre sonra eskime ve değişme özelliği taşımaktadır.

2. Yeni teknolojilerin gelişimini sürekli olarak yakından izlemek. Kıyaslama sonucu ortaya konulan yeni veya uyarlanmış süreçlerin iyileştirilmesine devam edilmeli ve teknolojik gelişmenin getirdiği yeni fikir ve buluşlara açık olunmalıdır.

3. Hedefleri dönemsel olarak gözden geçirmek, yeniden değerlemeye tabi tutmak ve gerekli ayarlama ve düzeltmeleri yapmak. Bu yaklaşım, kendini ciddi olarak en iyilerle kıyaslamak isteyen her şirket için, temel uğraşı alanlarından biri olmalıdır.

Kıyaslamının geliştirilmesi, işletmelerde mevcut performans ölçüm yöntemlerini, global pazara odaklı olarak, gerçekçi ve en iyiyi hedefleyen şekilde, sistematik bir faaliyet haline getirmektedir. Bu çerçevede, kıyaslama, mükemmeli arayış yolunda, işletmelerarası bilgi paylaşımından sinerji yaratılarak, zamandan ve finans kaynaklarından tasarruf sağlanmasına olanak veren, ayrıcalıklı bir değişim yönetimi tekniği olarak, 21. Yüzyıl işletmeciliğinin temel ilgi alanlarından biri haline gelmektedir.

¹⁷ Richard Y. CHANG, P. Keith KELLY, *Progresser Avec Le Benchmarking*, Trad: Pascale Aubron, Les Presses du Management, Paris, 1995, s:109.