

ORTAKLAŞA REKABETTE STRATEJİK BİR YAKLAŞIM: POLİTİKA BENCHMARKING

Orhan ÇOBAN¹, Elyesa UYSAL²

¹Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

A STRATEGIC APPROACH IN THE CO-OPETITION: POLICY BENCHMARKING

Abstract: Benchmarking is a process which provides the self improvement of the firms in order to be effective. It cannot even be accomplished and ignored thereafter, in the faith, which is task settled. It must be a continuous process, because the practices of the industries constantly change. In this context, benchmarking gives itself it the possibility of comparing and with it indices of analyzing both industry-internally as well as industry-spreading to recognize where trends go and into the framework from conferences and/or presentations in the exchange with others entrepreneur inside and to entrepreneurs experiences to collect and/or learning processes introduce. In this study, it is investigated policy benchmarking as a strategic approach in order to obtain more the added value in the co-opetition.

Keywords: Co-opetition, Benchmarking, Competitiveness, Policy Benchmarking

ORTAKLAŞA REKABETTE STRATEJİK BİR YAKLAŞIM: POLİTİKA BENCHMARKING

Özet: Benchmarking, firmaların kendi çabalarıyla sürekli olarak etkin kalmalarını sağlayan bir süreçtir. Değişen çalışma şartlarına uyum sağlamak ve kendi faaliyet alanlarında başarılı olmak isteyen firmalar Benchmarking'i göz ardı etmemelidirler. Bu bağlamda firmaların kendi sektörlerindeki veya sektör dışında en iyi uygulamaları sistematik ve sürekli olarak araştırıp, daha iyisini yapmaya yardımcı olan Benchmarking, firma-İçi süreç, yöntem, ürün ve hizmet alanlarında karşılaştırmanın yanı sıra firmaların kendi yöntemleriyle diğer firmaların yöntemlerini karşılaştırarak, eleştirel bir bakış açısıyla diğer firmaların üstün yönlerini öğrenme imkanı sağlamaktadır. Bu çalışmada ortaklaşa rekabet çerçevesinde daha fazla katma değer elde edebilmek için firmalar tarafından stratejik bir yaklaşım olarak dikkate alınan politika Benchmarking konusu incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ortaklaşa Rekabet, Benchmarking, Rekabet Gücü, Politika Benchmarking

I. GİRİŞ

Değişen ekonomik şartlara ve tüketici tercihlerinde meydana gelen değişmelere de bağlı olarak firmalar/işletmeler kendilerini yoğun bir rekabet ortamında bulmakta ve sürekli olarak kendilerini yenileme gereksinimi hissetmektedirler. Tüketicilerin artık daha bilinçli hale gelmesi ve ihtiyaçları konusunda daha rasyonel davranması etkin kararlar alması, firmaların hareket alanlarını sınırlandırmakta ve yenilikler ortaya koyma yönünde onları zorlamaktadır. Firmaların değişen bu şartlara uyum sağlayabilmeleri ve yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için yeni stratejiler geliştirmeleri veya geliştirilmiş olan stratejileri çalışma süreçlerine adapte etmeleri gerekmektedir. Bu arayışların sonucu olarak benchmarking hem mikro hem makro düzeyde rekabet düzeyini analiz etmek amacıyla yararlanılan stratejik bir araç olarak ilgi görmeye başlamıştır.

Günümüz çalışma hayatında bazı firmalar belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmada yeni stratejiler geliştirmek yerine, diğer firmaların tecrübelerinden yararlanmaktadırlar. Özellikle büyük ölçekli veya çok uluslu firmaların bir çoğunda benzer fonksiyonlar farklı

şekillerde icra edilmektedir. Bu tespit bağlamında benchmarkinge yönelik çalışmalar, söz konusu firmalarda yürütülen fonksiyonların, diğer veya rakip firmalardaki uygulama örnekleriyle karşılaştırılmasıyla ivme kazanmıştır. Bu bağlamda hem ulusal, hem de uluslararası düzeyde benzer fonksiyonlar üstlenen firmalar arasında bir takım karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca, benchmarkinge ilişkin bilgiler firma yöneticileri tarafından gizlenmeksizin, gönüllü olarak verilebilmektedir.

Bu etkileşimlerin bir sonucu olarak sektörel anlamda stratejik açıdan bir takım standartlar oluşmuştur. Söz konusu standartlara ulaşabilmek için gerekli uygulamaların neler olduğu konusunda firmalar, bilgiye ulaşma anlamında benchmarkingi dikkate almaya başlamışlardır. Bu açıdan ele alındığında benchmarking, firmaların kendi zayıf yönlerini tespit ederek, sektörlerinde yada farklı sektörlerdeki en iyi uygulamaların neler olduğunu belirleyip, bunları kendi amaçlarına ulaşmada kullanmalarıdır [1]. Bir başka ifadeyle, bu firma-İçi aktiviteler, işlevler ve işlemlerde sürekli gelişmenin sağlanması için iç odaklanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Benchmarking süreçleri, bir firmanın performansının diğer firmalara göre nasıl daha

iyi olduğuna dair bilgi toplanmasından ziyade, hem endüstriyel üretim hem de yan sanayine ilişkin olarak yeni fikirler üretilmesinde kullanılan bir yöntem olarak da görülmektedir [2].

Daha iyiyi ya da en iyiyi bulmayı, öğrenmeyi, kendi süreçlerine uyarlayarak gelişmeyi sağlamayı amaçlayan bir süreç olan benchmarking sayesinde rakip firmalar arasında da köprüler kurulabilmektedir. Bu doğrultuda günümüz piyasa koşulları bazı durumlarda firmaları ortak hareket etmeye, yani ortaklaşa rekabete zorlamaktadır. Dolayısıyla benchmarking, firmalar arasındaki işbirliğini arttırarak, sinerjik güç elde edilmesine zemin hazırlamaktadır [3].

Benchmarking, hem mikro hem de makro ölçekte uygulama örneklerine rastlanılan stratejik bir araçtır. İlk uygulamalarında firma-içi karşılaştırmaların esas alındığı görülmüştür. İlk uygulama örneklerinde firma-içi karşılaştırmaların esas alındığı benchmarkingde, zamanla firmalar ve sektörler arası karşılaştırmalar da yapılmaya başlanmıştır. Son zamanlarda artan rekabet baskısına da bağlı olarak sektörel açıdan makro ölçekte ülkeler arası işbirliklerinin geliştirilmesi de önem kazanmıştır. Dolayısıyla henüz sınırlı düzeyde olmakla birlikte ortaklaşa rekabet çerçevesinde uluslararası düzeyde sektörel açıdan politika benchmarking kullanılmaya başlanmıştır. Politika benchmarking uygulamalarının önemli bir gelişme potansiyeli bulunmaktadır.

Bu çalışmada ortaklaşa rekabet çerçevesinde benchmarking konsepti ele alınmıştır. Benchmarkingün Dünya ve Türkiye uygulamalarından örnekler verilerek, ortaklaşa rekabette yeni bir strateji olarak dikkate alınan politika benchmarking üzerinde durulmuştur. Ayrıca, dinamik-rekabetçi yapının oluşturulması için benchmarking orijinli rekabet stratejilerinin geliştirilmesine yönelik çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

II. BENCHMARKING KONSEPTİ

Günümüz iş yaşamında firmaların müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmeleri, tedarikçi firmalarla işbirliğine gitmeleri, firmalarında ekip ruhunu oluşturmaları ve hatta rakipleriyle birlikte stratejik ortaklıklar kurmaları gerekmektedir. Bu kavramlar artık demode olan ayakta kalabilmek için savaşıacakların olgusunu çağrıştırmamaktadır. Dolayısıyla firmalar açısından,

kendi ışığının parlamaya devam etmesini sağlamak için diğerinin ışığını söndürmek zorunda değilsiniz,

yaklaşımından hareketle kazanmak için işbirliğinin önemine dikkate çekilmektedir. Bu bağlamda firmalar, ancak rakiplerinin işlerinin iyi olması halinde başarıya ulaşabileceklerdir. Örneğin Intel'in ürettiği olduğu çiplere

olan talep, ancak Microsoft'un daha güçlü yazılımlar üretmesi halinde artmaktadır. Bu durum, karşılıklı tahribatın değil, karşılıklı işbirliğinin bir başarısı olup; hem Intel hem de Microsoft'un kazancıdır [4]. Bu yaklaşımlardan hareketle ortaklaşa rekabet bağlamında rekabet gücünü artırıcı stratejik bir araç olarak yararlanılan benchmarking, popülaritesi her geçen gün artan bir uygulamadır.

II.1 Benchmarking'in Tanımı

Türkçe'ye örnek edinme, örnek alma, kıyaslama şeklinde tercüme edilmeye çalışılan benchmarkingün tanımı konusunda literatürde henüz tam bir görüş birliği sağlanamamakla birlikte, firmaların belirlemiş oldukları amaçlar doğrultusunda farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Söz konusu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Benchmarking, sistematik ve sürekli olarak en iyi uygulamaları, düşünceleri ve iş süreçlerini araştırarak, firmaların kendi çalışma alanlarıyla ilgili gelişme sağlayabilmek için bir sıçrama zemini oluşturmaktır [5].

Benchmarking, en iyi uygulamayı tanıma ve çalışmaların performanslarını kıyaslamada alınan ölçümlerin inisiyatifler dahilindeki gelişimlerle birlikte kullanılan bir performans ölçüm aracıdır [6].

Benchmarking, firmaların kendi sektörlerindeki veya sektör dışında en iyi uygulamaları; en iyi düşünceyi, en iyi çalışma sürecini ve en etkin performansı gerçekleştirmiş olan firmaları sistematik ve sürekli olarak araştırıp, daha iyisini yapmaya çalışmalarıdır [7].

Benchmarking tekniğinin gelişimine öncülük eden Amerikalı bilim adamı Robert C. Camp, benchmarking konusunda öncelikli olarak çalışma sürecinin tanımlanması gerektiğini ifade etmiştir. Camp'a göre benchmarking, faaliyet gösterilen alanda lider konumunda bulunan en iyi uygulayıcıların araştırılmasıdır [8].

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezinin (APQC) yaptığı tanım göre ise benchmarking, bir kuruluşun performansını iyileştirmek amacıyla dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve kendi kuruluşuna adapte etme sürecidir [9].

Diğer bir tanıma göre ise benchmarking, en iyi organizasyon uygulamalarını saptamak için çok yönlü araştırmayla başlayan, hem kendi hem de başkalarının performansı ile ilgili dikkatli incelemelerle süren, sistematik firma ziyaretleri ve mülakatlar vasıtasıyla firmanın gelişimine olanak sağlayan ve sonuçların analiziyle tavsiyelerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla sonuçlanan bir disiplindir [10].

Bu tanımlamalar çerçevesinde benchmarking, firmaların uluslararası düzeyde performanslarını maksimize etmek amacıyla, faaliyet gösterdikleri alandaki rakiplerinin en iyi uygulamalarını kendi işsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirerek yeniden tasarlamalarına imkan sağlayan ve aynı zamanda belirli bir sisteme ve sürekliliğe sahip bir süreç olarak tanımlanabilir.

II.2 Benchmarking'in Boyutları

Benchmarking genel anlamda firmaya ilişkin faaliyetler çerçevesinde süreç, yöntem, ürün ve hizmet alanlarında karşılaştırma imkanı sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulanmasındaki nihai amaç, bir bütün olarak firmanın performansının artırılmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek için firma süreçlerinin etkinliğinin artırılması veya yeni yöntemlerin firma süreçlerine adapte edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, firmalar kendi yöntemleriyle diğer firmaların yöntemlerini karşılaştırarak, eleştirel bir bakış açısıyla diğer firmaların üstün yönlerini öğrenmelidirler. Bu etkileşimlere bağlı olarak herhangi bir firmanın performansının artırılıp artırılmadığı, maliyet, kalite ve zamanla ilgili parametrelerde meydana gelen değişimlerle ölçülebilmektedir. Benchmarking'in boyutları Tablo.1'deki gibidir.

Tablo.1. Benchmarking'in Boyutları

Parametreler	Parametrelerin Gelişimi			
	Konu/Alan	Ürünler/Hizmetler	Yöntemler	Süreçler
Amaç	Maliyet	Kalite	Müşteri Memnuniyeti	Zaman
Karşılaştırma Partneri	Diğer Çalışma Alanları	Rakipler	Benzer Sektörler	Diğer Sektörler

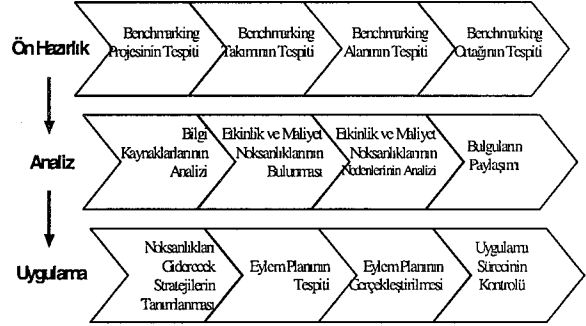
Piyasa yapılarında meydana gelen değişimlerin yanı sıra süreç ve yönetime bağlı olarak ürünlerin ve hizmetlerin araştırılması ve geliştirilmesi konularının önem kazanmasıyla birlikte firmaların kendilerini sadece rakipleriyle kıyaslamaları anlamını kaybetmeye başlamıştır. Bu süreçte firmaların rakipleriyle etkileşime girmeleri gereği ortaya çıkmıştır. Diğer sektörler veya aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarla yapılan benchmarking, özellikle belirli faaliyet alanlarında daha etkin süreç ve yöntemlerin tanımlanmasına ve böylelikle rakiplere göre daha iyi olmaya imkan sağlamaktadır.

Ayrıca, benchmarking sayesinde firmalar, rakiplerinin güçlü ve zayıf yöntemleri gibi piyasa davranışları konusunda bilgi edinebilmektedirler. Dolayısıyla benchmarking sadece hangi firmaların hangi alanlarda lider konumunda bulunduğu bilgisini değil, aynı zamanda söz konusu liderlik konumuna ulaşmada

firmaların hangi süreç ve eylemleri izlediklerini ve bunları ne şekilde kendi firmalarına adapte etmeleri gerektiği yönünde ipuçlarının elde edilmesi imkanı sağlamaktadır [11].

III. BENCHMARKING SÜRECİ ve BENCHMARKING'İN BAŞARI FAKTÖRLERİ

Bir benchmarking'in başarılı bir şekilde uygulanması ve uygulama sonucu belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için uygulama alanlarının iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Literatürde benchmarking süreci konusunda temelde önemli bir farklılık olamamakla birlikte çeşitli davranış modelleri önerilmektedir. Weber ve Wetz'e göre benchmarking süreci her biri dört adımda gerçekleşen üç aşamadan meydana gelmektedir (Şekil.1). Bunlar, ön hazırlık, analiz ve uygulama aşamalarıdır [12].



Şekil.1. Benchmarking'in Aşamaları ve Adımları

Kaynak: Weber J., & Wertz B. (1999). *Benchmarking Excellence. In: Advanced Controlling, Band: 10, Weinheim/Vallender: Wiley VCH Verlag, s.15.[12]*

Şekil.1 incelendiğinde her bir aşamada önemli başarı faktörleri tanımlanmaktadır. Uygulama tecrübeleri, bir benchmarking projesinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için özellikle ön hazırlık aşamasının oldukça önemli olduğuna işaret etmektedir. Burada temel hedeflerden sapmamak için öncelikli olarak firma amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik süreçlerin ayrıntılı olarak tartışılması gerekmektedir. Ayrıca benchmarking konusu açıkça tanımlanmalıdır. Proje takımının oluşturulmasında ise görev alanları açısından farklı deneyimlere sahip gruplar tercih edilmelidir. Takım oluşturacak üyelerin sayısı ise, görev alanlarının çeşitliliği dikkate alınarak, belirlenmelidir. Buna karşın takım içerisinde koordinasyonsuzluğa yol açmaması için üye sayısı sınırlandırılmalıdır. Projenin başarısı açısından ihtiyaç duyulması halinde takım üyelerinin değiştirilmesi anlamlı olacaktır. Bu süreçte proje yürütücüsünün değiştirilmesi, pek tavsiye edilmemektedir. Karşılaştırma ortamının seçimi konusunda genel geçerli bir kriter olmamakla birlikte kendisine göre performansı üst

düzeyde olan firmaların seçimine özen gösterilmesi gerekmektedir. Ancak bu yolla ilgili firma ortaklaşa hareket edeceği firmadan bir şeyler öğrenebilecektir.

Benchmarking sürecinin *analiz* aşamasında ise somut tanımlamaların yapılmasına ve belirli parametrelerin ifade edilmesine imkan sağlayan temel başarı faktörleri bulunmaktadır. Burada özellikle parametrelerin seçimine dikkat edilmelidir. Çünkü parametreler vasıtasıyla araştırılacak alan gerçekçi bir şekilde tanımlanabilmektedir. Örneğin imalat süreci gibi parametreler, benchmarking ortakları arasındaki performans farklılığını ortaya koyan göstergelerden birisidir. Burada iyileştirme tedbirleri vasıtasıyla noksanlıkların giderilmesi önem arz etmektedir. Doğru parametrelerin seçilebilmesi için araştırılacak olan alanın performansının sistematik bir şekilde ayrıntılı olarak ortaya konulması gerekmektedir. Bu açmaz, birbirinden bağımsız kısmi süreçlerinin tamamının tanımlanmasıyla kolaylaşacaktır. Örneğin kalite testlerine yönelik parametreler, firma performansını açıklayan parametrelerdir. Söz konusu parametreler benchmarking ortakları arasındaki performans farklılığını ve bunun nedenini açıklayabilmektedir. Burada şüphesiz makine, personel ve girdi gibi faktörlerinde süreç üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Uygulama aşamasında ise, bir firma içerisindeki değişime ilişkin hazırlıklar, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi konusunda önemli etkilere sahiptir. Bu bağlamda ortaya çıkması muhtemel sorunların çözümünde firma kültürü önemli rol oynamaktadır. Ayrıca mümkün olan en yüksek başarıyı elde edebilmek için farklı departmanlarda çalışan personel arasında işbirliğinin sağlanması olması gerekmektedir.

Benchmarking projesinin olumlu yönde gerçekleştirilebilmesi için genellikle uzun bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı projenin yapısının ve organizasyonunun açıkça tanımlanması oldukça önemlidir. Takım üyelerinin iyi koordine olmasının yanı sıra idealist bir proje yöneticinin uygulamada görev alması, projenin başarı şansını artırmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra firmalarda yüksek performansa ve dolayısıyla yüksek rekabet gücüne ulaşılabilmesi amacıyla benchmarkingın uygulama aşamaları konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur [13].

IV. DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE BENCHMARKING UYGULAMALARI

Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle meydana gelen hızlı değişimlerin bir sonucu olarak, tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde yeni bir döneme girilmiş; bu yeni dönemde mikro düzeyde firmalar açısından, makro düzeyde ise ülke ekonomileri açısından rekabetin önemli

argümanlarını; İngiliz filozof Bacon'un da ifade ettiği gibi *bilgi* şekillendirmiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren dünya piyasalarında yoğunluğu her geçen gün artan acımasız rekabet, firmaları sürekli olarak kendilerini yenileyen, değişimlere ayak uydurmaya çalışan ve piyasada kalabilmek için tüm gücüyle çaba gösteren bir mekanizmalar haline getirmiştir. Bu bağlamda özellikle tanınmış firmalar da bu süreçten etkilenmişler ve sürekli olarak kendini yenileyen firmalara karşı korunma ihtiyacı hissetmişlerdir.

Ulusal ve uluslararası piyasalarda artan rekabet baskısı, ülkelerin ve firmaların yapılarını sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde sadece mal veya hizmetin değil, bir bütün olarak tüm sistemin kaliteli olması gerekmektedir. Uzun yıllar kendi alanlarında lider konumunda bulunan firmaların, rakiplerinin benzer yada daha üstün ürünleri piyasaya sürmeleri karşısında yok olma tehlikesiyle karşılaşmaları, bu etkileşimi dramatize eden bir gelişmedir [9]. Söz konusu gelişmeler gelişmiş ülke orijinli firmaları yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesine yönelik araştırmalar yapmaya sevk etmiştir. Söz konusu süreçte başarmış oldukları *Kalite Devrimi*'nin de etkisiyle özellikle Japon orijinli firmalar, diğer ülke firmalarına karşı üstünlük elde etmişlerdir.

Benchmarking, 1980'li yıllardan itibaren ABD'de Toplam Kalite Yönetiminin en önemli parçası olarak dikkate alınmaya başlamıştır. Sonraki yıllarda dinamik-rekabetçi bir ekonomik yapı oluşturmak amacıyla sanayileşmiş ülkelerde benchmarkingın yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu bağlamda, kültürünün de etkisiyle Japonya'da benchmarking konusunda firmalar, iyi oldukları alanlardaki deneyimlerini, edindikleri yeni bilgi ya da teknikleri birbirleriyle gönüllü olarak paylaşmaktadırlar. Japonya'da benchmarkinga eşdeğer olarak *Dantatsu* kavramı kullanılmakta ve '*en iyinin en iyisi olmak*' anlamını taşımaktadır. Dantatsu uygulamaları ile özdeşleşerek '*en iyi*' olabilmeyi hedefleyen söz konusu yönetsel araç, *benchmarking* adı altında ilk kez ABD'de Xerox tarafından uygulamaya konulmuştur [14].

Gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra geçiş ekonomilerinde de performans artırma anlamında bir strateji olarak dikkate alınan benchmarking uygulamalarına son yıllarda Türkiye'de de rastlanmaktadır. Benchmarkingın Türkiye uygulamasının gelişmiş ülke örneklerinden oldukça farklılıklar arz ettiği tespit edilmiştir. Esas itibarıyla söz konusu farklılık benchmarking ilişkisi olarak örnek edinme süreci hakkında yasal bir düzenlemenin bulunmaması, iş hayatında bilgiyi paylaşmadan kaynaklanan avantajların tam olarak kavranılamaması ve ortaklaşa rekabet yaklaşımlarına bağlı olarak elde edilebilecek kazançların öngörülememesinden kaynaklanmaktadır.

Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabetin

ve rekabet sürecinin her gün karmaşıkleştığı günümüz iş hayatında firmaların istikrarlı bir büyüme süreci yakalayabilmeleri için uygulayacakları teknikleri beşeri sermaye ile uyumlaştırmaları gerekmektedir. Bu bağlamda beşeri sermaye stokunun artırılarak, tercih edilen yöntemlerin etkinliğinin artırılması sağlanmalıdır. Türkiye örneği dikkate alındığında, beşeri sermayenin yetersizliğine bağlı olarak çeşitli sorunlar yaşayan Anadolu firmalarının benchmarking konusunda bilgilendirilmesinde ve bu doğrultudaki girişimlerinin desteklenmesinde büyük yarar bulunmaktadır [15].

Dünya uygulamalarında olduğu gibi, Türkiye’de de benchmarking konusunda başarıya ulaşmış olan firma ve kuruluş örnekleri bulunmaktadır. Örneğin, son yıllarda bazı Türk firmaları Avrupa Kalite Vakfı’nın (EFQM) 1992 yılından itibaren vermiş olduğu *Avrupa Kalite Ödülü* nü kazanmıştır. Diğer taraftan Ocak 1996’da Gümrük Birliği sürecinin işlerlik kazanmasıyla birlikte, rekabet baskısını daha fazla hissetmeye başlayan Türk firmalarının özellikle kalite anlamında sürekli iyileştirmeyi kendilerine amaç edindikleri gözlemlenmektedir. Türk firmalarının kalite bağlamında çabalarını teşvik ve ödüllendirmek adına TÜSİAD (Türkiye Sanayici İşadamları Derneği) ile KAL-DER (Kalite Derneği), 1993 yılından itibaren başarılı firmalara *Ulusal Kalite Ödülleri* dağıtmaya başlamışlardır.

V. ORTAKLAŞA REKABETTE YENİ BİR STRATEJİ OLARAK POLİTİKA BENCHMARKING

Aynı piyasada faaliyet gösteren rakip firmalar genellikle benchmarking faaliyetine karşı çıkmaktadır. Piyasada bulunan pastayı paylaşmak zorunda bulunan firmalar benchmarking uygulamalarıyla birlikte çeşitli karşılaştırma testlerine tabi tutulmakta ve rakipleriyle kıyaslandıklarında avantaj ve dezavantajları tespit edilmektedir. Bu bağlamda iş hayatı pastayı yaparken işbirliğini, pastayı paylaşırken ise rekabeti gerektirmektedir. Dolayısıyla firmalar avantajlı oldukları alanlarda avantajlarını kaybetmemek uğruna bilgi vermeye özen göstermektedir. Bu bağlamda, benchmarking uygulamalarında rakiplerin faaliyetlerinin gerçekten karşılaştırılabilir olup olmadığının tespiti büyük önem taşımaktadır.

Ortaklaşa olarak gerçekleştirilen benchmarkingın temel esprisi, tarafların hem en iyi uygulamaları içeren inceleme ve araştırmaları anlamaya yönelik davranışlar sergileme, hem de strateji geliştirme konusunda yoğunlaşmalarıdır. Firma teorisinde spesifik öneme sahip *karlılık, etkinlik ve verimlilik* gibi kavramlar esas itibarıyla *rekabet* kavramını çağrıştırmaktadırlar. Bu anlamda etkileşimler genellikle ülke ölçeğinde dikkate alınmaktadır. Son zamanlarda *karşılaştırmalı avantajlar* nosyonunun yerini ülke düzeyinde *rekabetçilik* kavramı almaya başlamıştır [16].

Günümüzde ülkeler arası ilişkiler, uzlaşma, ortaklaşa hareket etme ve benchmarking gibi üç boyutta gerçekleşmektedir. Uluslararası alanda hali hazırda sınırlı düzeyde uygulama imkanına sahip olmakla birlikte benchmarking, gelişme potansiyeline sahip stratejik bir araçtır. Bu bağlamda Benchmarkingın ülkeler arası karşılaştırmalarda kullanımı, politika benchmarkingı (policy benchmarking) olarak adlandırılmaktadır [17].

Rekabetçi politika benchmarkingı, süreçleri gözlemlene ve en iyi uygulamalara karşı kendi durumunu dünya ölçeğinde sürekli olarak iyileştirmeye imkan sağlayan oldukça yeni araçtır. Benchmarkingın bu alanda etkin olarak kullanılması için, sektörler arası etkileşimin yanı sıra sıkı bir işbirliğine gereksinim bulunmaktadır. Dolayısıyla politika benchmarkingı, uygun olmayan kaynakların veya kötü yönetilen firmaların belirlenmesine değil, spesifik olarak belirli bir ülkedeki alt sektörlerin veya sektörlerin tamamının diğer ülkelerdeki kendi sınıflarındaki benzerleriyle karşılaştırılmasına ve rekabetçi performansı belirleyen faktörlerden hareketle analizler yapılmasına imkan sağlamaktadır.

Benchmarking rekabet üstünlüğü elde etme anlamında süreçler, yetenekler ve sahip olunan imkanlar çerçevesinde bilgiler sağlayarak, rekabetçi analizlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda politika benchmarkingı endüstriyel gelişim politikaları açısından orta ve uzun vadeli sorunlar üzerinde de yoğunlaşmaktadır.

Teknolojinin hızla yayılması, sermayenin serbest dolaşımının sağlanması ve globalleşmeyle birlikte ülkeler bir takım kurumsal düzenlemelerden de yararlanarak, fiziki ve beşeri kaynaklarını daha etkin kullanabilmek amacıyla rekabetçi etkinlik ve performans standartlarını her geçen gün yeniden şekillendirmektedirler. Kısacası, en iyi konumda bulunan ülkeler, kıyaslama açısından diğerlerine ideal bir ideal benchmark ortağı olmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar, benzer yapıya ve imkanlara sahip ülkelerin ekonomik performans açısından da benzer konumda olduklarına işaret etmektedir. Dünya ekonomilerinde artan globalleşmenin harekete geçirdiği politika benchmarkingı, çok taraflı (multilateral) işbirliklerine yeni boyutlar kazandırmaktadır [17].

Benchmarking özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş ekonomilerinde karşılıklı (ortaklaşa) işbirlikleri açısından yeni ve daha etkin uygulamaların hayata geçirilmesinde politika yapıcılara yardımcı olmaktadır.

Benchmarking uygulamaları günümüze kadar genellikle firma düzeyinde bir yönetim aracı olarak kullanılmıştır. Buna karşın benchmarkingın ülkeler düzeyinde bir politika aracı olarak kullanılmaya başlanması henüz başlangıç aşamasındadır. Uluslararası ölçekte politika benchmarkingının önemini anlayan Hollanda ve İngiltere gibi bazı AB ülkelerinde de

hükümetler, rekabet gücünün artırılması açısından politika benchmarkingini anahtar bir araç olarak benimsemeye başlamıştır. Aynı şekilde AB Komisyonu, Avrupalı üretici firmaların korunmasına yönelik olarak, yenilik ve verimlilik gibi alanlarda Amerikalı ve Japon rakipleriyle rekabet etmeleri için Avrupalı imalat sanayiindeki girişimcilere yardımcı olmak için böyle bir süreci izlemektedir. Bu konuda AB Komisyonu Japon otomobil ve tüketiciye yönelik elektronik sektörleri ile işbirliklerine girişen özel sektör firmalarını önemli ölçüde desteklemektedir. Bu işbirliği çerçevesinde Japon firmalarının ilgisi, AB ülkelerindeki nihai montaj firmalarına üretim yapan yerel tedarikçilerinin teknik standartlarını mümkün olduğu ölçüde iyileştirmeye yönelik hükümet yardımları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Yönetim enstrümanı olarak da dikkate alınan benchmarking, firmaların kendilerini koruma adına, kendi yönlerini ve rakiplerle olan ilişkilerde rakiplerinin güçlü yönlerini tespitiye imkan sağlamaktadır. Bu bağlamda özellikle Japon firmalarını referans alan gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş ekonomilerindeki firmalar, ulusal ve uluslararası stratejilerin tespitinde benchmarking'i bir araç olarak kullanmışlardır. Başta Malezya olmak üzere bazı Güney Doğu Asya ülkeleri, özellikle verimliliği artırmak adına rekabetçi politika benchmarking'i uygulamalarını benimsemişlerdir. Fakat, söz konusu ülkelerin bazılarında devletin ekonomi içerisindeki ağırlığının artmasına bağlı olarak, uygulamada çok da başarılı olamamışlardır.

Gelecek 10 yıllık dönemde benchmarking'in gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra geçiş ekonomilerinin hemen hemen her alanında uygulanabileceği öngörülmektedir. Özellikle Avrupa Birliği ülkeleri gibi gelişmiş ülke uygulamalarından edinilen tecrübeler, uygulama anlamında benchmarking'in tamamen olgunlaşması gerektiğini göstermiştir. Bu nedenle benchmarking'in etkin olarak kullanılabilmesi için uygun zamanın beklenmesi gerekmektedir. Politika benchmarkinginde ülkeler arasındaki işbirliği, OECD gibi organizasyonlarında katkısıyla sanayileşmiş ülkeler arasındaki bilgi paylaşımına dayanmaktadır. Bu nedenle UNIDO, hem gelişmekte olan ülkelerde hem de geçiş ekonomilerinde işbirliğinin gelişebilmesi için bilgi paylaşımının ve açıklığın önemine dikkat çekmektedir [16].

Ülkeler tarafından uluslararası düzeyde stratejik bir araç olarak kullanılmaya başlanan politika benchmarkingine genellikle metodolojik, sistematik ve organizasyonel yapılarında rastlanmaktadır. Gelişmekte olan veya geçiş ekonomilerinde hükümetler ve karar alıcılar uluslararası politika tecrübelerinin yetersizliğinden dolayı, ya metodolojik olmayan istikrarsız bir dış politika takip etmekte ya da normalin üzerinde bedellerle outsourcingden yararlanmaktadırlar Bu nedenle daha düşük maliyetli ve daha gerçekçi yaklaşımların hayata geçirilmesinde benchmarking'e daha fazla ihtiyaç

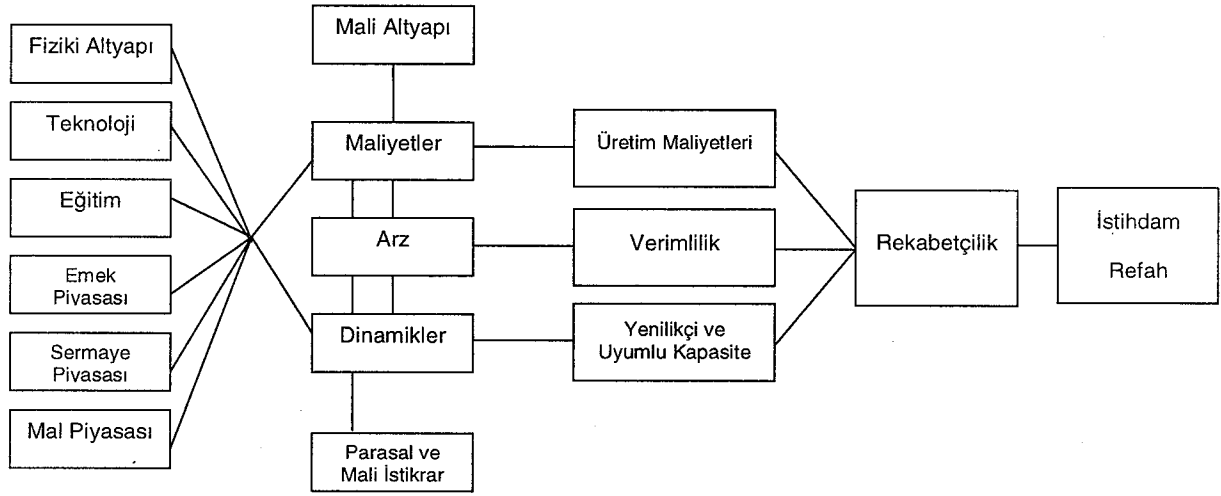
duyulacaktır. Buradan hareketle mikro ölçekte firma kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi için benchmarking'in uygulama zamanının, uygulama alanının ve uygulama partnerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren firmalar, çalışma alanlarıyla ilgili konularda öncü konumda bulunan firmalarla işbirliğine gitmektedirler. Fakat özellikle gelişmekte olan ekonomiler ile geçiş ekonomilerinin çalışma şekillerinden dolayı bu ülkelerdeki firmalar deniz aşırı tedarikçileriyle ilişkilerinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Sanayileşmiş ekonomilerde faaliyet gösteren firmalar, yerel tedarikçilerinin rekabet güçlerinin yüksekliğine bağlı olarak söz konusu sorunları manipüle edilebilmektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ekonomilerde ve geçiş ekonomilerinde firmalarla hükümetler arasındaki etkileşimin artırılması ve bürokrasinin mümkün olduğunca azaltılması gerekmektedir. Bu bağlamda politika benchmarking'i çerçevesinde mikro ve makro ölçekte etkinlik ve performansı yakından ilgilendiren bilgilerin politikacılar (karar alıcılar) tarafından mümkün olduğunca kısa sürede firmalara ulaştırılması gerekmektedir.

1995 yılında Hollanda Ekonomi Bakanlığı [18] tarafından Hollanda ekonomisinin rekabetçiliğine ilişkin olarak test esaslı bir araştırma yapılmıştır. Politika rekabetiyle ortaya çıkan dinamik uluslararası ortamda bazı önemli sektörlerdeki etkinlik ve performansı artırıcı politikaları ve kurumlar açısından diğer ülkelerle Hollanda'nın durumunu kıyaslamayı amaçlayan çalışmada, öğrenme adına diğer ülkelerin dikkate aldığı endüstri yaklaşımları dikkate alınmıştır. Bu vaka çalışmasında karşılaştırmalar, Belçika, Danimarka, Almanya, Japonya ve ABD ile yapılmıştır [17].

Araştırma (test), parasal ve mali istikrardan araştırma ve eğitime, vergi sisteminin fiziksel altyapısından teknolojik gelişmeye kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Ekonominin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek, uygulamaya başlanmıştır. Dinamik, rekabetçi bir piyasa ve güçlü bir hükümet arasındaki rekabetçilik ekseninde olumlu bir iklimi yaratabilecek oyun temelinde maliyet etkinliğinin yanı sıra sürekli yeniliği esas alan sosyal kapasiteye/yeteneğe özel önem verilmektedir. Söz konusu test özel sektör mantığıyla iş ortamı koşullarına odaklanmıştır.

Hollanda Ekonomi Bakanlığı tarafından uygulanan testin metodolojisi, Şekil.2 yardımıyla gösterilmiştir. Burada temel alınan parametrelerin firma maliyetleri, arz, yenilik ve uyuma yönelik kapasite üzerindeki etkisi daha sonra değerlendirilmiştir. Söz konusu test, sosyal alt yapıyla ilgili faktörlerin yanı sıra refah devleti eksensli etkileşimleri içermemiştir.



Şekil.2. Test Metodolojisi

Kaynak: UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). (1998). Policy Benchmarking in the Developing Countries and the Economies in transition: Principles and Practice. New York, January s.5.[17]

Test sonuçları, her bir konuya/alana ilişkin yüksek, orta ve düşük puanların ortalamalarıyla özetlenmiştir. Temel raporda bulgulara yer verilmiş ve temel kurumlara yönelik değerlendirmeleri kapsayan detaylı incelemeler yapılmıştır. Genel sonuçlar, bir modern ekonomik yapı yaratma, eğitim politikasını modernize etme, girişimcilik iklimini güçlendirme, işgücü pazarının işlevselliğini artırma ve kamu maliyesini re-organize etme gereksinimi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Teknolojik alt yapı dikkate alındığında Hollanda'da sektörlerin genelinde A&G (Araştırma ve Geliştirme) ve bununla ilintili çıktılarda puanın yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim kurumlarının gereksinimleri açısından kamu sektöründe A&G puanının orta derecede olduğu, buna karşın yüksek teknoloji gerektiren alanlarda ve özel sektörde A&G puanının düşük olduğu tespit edilmiştir. Burada, kamu eksenli araştırma sistemlerinin geliştirilmesinden ziyade özel sektör orijinli gelişmelerin daha anlamlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim-öğretime ilişkin puanlar dikkate alındığında, (i) zorunlu eğitimin katma değerinin yüksek, (ii) ortaöğretim, mesleki yüksekokul ve üniversite çıktısının yanı sıra genel eğitimin orta ve (iii) ortaöğretim ile üniversite mezunlarının nitelikleri arasındaki uyumun düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bunların yanı sıra Almanya, Fransa ve İngiltere gibi AB Ülkelerinin yanı sıra Malezya gibi ülkelerde de politika benchmarkingi sektörlerin rekabetçiliğini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır.

VI. SONUÇ

Bu çalışmada rekabet sürecinde ortaklaşa rekabet

bağlamında artı katma değer elde edilmesine imkan sağlayan bir yaklaşım olarak benchmarking konusu ele alınmıştır. Hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda her geçen gün artan rekabet baskısı, firmaları yeni arayışlara yönlendirmiştir. Bu arayışlar çerçevesinde mevcut durumlarını korumayı ve imkanlar dahilinde pazar paylarını artırmayı amaçlayan firmalar; öncelikli olarak kendi departmanlarında kalite güvence sistemini ve Toplam Kalite Yönetimini gerçekleştirmeleri gereği üzerinde uzlaşma sağlamaktadırlar. Firmanın rekabet gücünün artırılması, dünya piyasalarına açılabilmesi ve kaynaklarını rasyonel/etkin bir şekilde değerlendirebilmesi için yeni arayışlara girilmiş ve politika benchmarkingi denilen yeni bir benchmarking türü dikkate alınmaya başlanmıştır.

Türkiye'deki firmaların birçoğunun (özellikle KOBİ'lerin) geleneksel yöntemlere göre çalıştığı ve profesyonel yaklaşımlara ilgilerinin az olduğu dikkate alındığında, sektörler açısından yeni açılımların yapılmasının önemi daha da artmaktadır (Bu konuda yapılan araştırmalar için bakınız; [19-20]).

Son yıllarda rekabette artı katma değer elde etme anlamında firmalar ve sektörler tarafından stratejik bir araç olarak benimsenen yöntemlerin başında gelen politika benchmarking, esas itibarıyla firmalar ve sektörler arasında makro ölçekte bir karşılaştırma/kıyaslama ve ölçme yapmaya imkan sağlamaktadır. Benchmarking sayesinde etkinliğin ve performansın artırılabilmesi için, hem proje hem de uygulama aşamalarında nitelikli personele ihtiyaç duyulmaktadır. Benchmarking alanında edinilen tecrübelerin hayata geçirilmesi, hem firmaların hem de ülke ekonomilerinin rekabet gücünü yükseltmek açısından

büyük önem arz etmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Kreuz, W. (1995). *Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, s.137.
- [2] Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2002). Kıyaslama Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 12, ss.51-61.
- [3] Bedük, A. (2002). *Benchmarking*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım, s.3.
- [4] Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B.J. (1998). *Ortaklaşa Rekabet*. (Çev: L. Cinemre). İstanbul: Scala Yayıncılık, ss.19-20.
- [5] Karluk, R. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1-2, ss.54-69.
- [6] Network, (www.benchmarkingnetwork.com/Files/General.html). [3 Mart 2003], s.3.
- [7] Döşoğlu, N. (1997). Benchmarking Süreci ve Benchmarking'in Yönetim Desteğinin Önemi. *Öneri Dergisi*, 6, ss.13-16.
- [8] Camp, R.C. (1994). *Benchmarking*. Munich: Hansen-Verlag, s.16.
- [9] Bedük, A. (2002). Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking'in İmalat Sanayi İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Yeni İpek Yolu Dergisi*, 173, ss.23-27.
- [10] Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması. *Verimlilik Dergisi*, 2, ss.41-63.
- [11] Herter, R.N. (1992). Weltklasse mit Benchmarking - ein Werkzeug zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit aller Unternehmensbereiche. *Fortschrittliche Betriebsführung / Industrial Engineering*, 41(5), ss.254-258.
- [12] Weber J., & Wertz B. (1999). Benchmarking Excellence. In: *Advanced Controlling*, Band: 10, Weinheim/Vallender: Wiley VCH Verlag, ss.14-16.
- [13] Aktan, C.C., (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: MESS Yayınları.
- [14] Bedük, A. (2000). Yeni Yönetim Tekniği 'Benchmarking'. *Dış Ticaret Dergisi*, 19, Ekim, ss.131-143.
- [15] Kargı, B. (2002). İçsel Büyüme Modelleri Çerçevesinde Benchmarking. *II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-19 Ekim, Niğde, ss.173-178.
- [16] Sachs, J., Zinnes, C., & Ailat, Y. (1999). *Benchmarking Competitiveness in Transition Economies*. Cambridge: Harvard Institute for International Development, s.5-7.
- [17] UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). (1998). *Policy Benchmarking in the Developing Countries and the Economies in transition: Principles and Practice*. New York, January, ss.3-5.
- [18] MFA (Ministry of Foreign Affairs). (1995). *Benchmarking the Netherlands, Test of Dutch Competitiveness*. The Hague. December.
- [19] Kök, R., & Çoban, O. (2002). KOBİ'lerin Sorunları, Analitik Çözüm Stratejileri ve Rekabet İmkanları-Kahramanmaraş Tekstil Endüstrisi ve Firma Ölçeğinde Bir Etkinlik Analizi. 'Small and Medium Sized Enterprises in the 21. Century: Problems, Opportunities and Solutions' Conference, 3-4 January, Eastern Mediterranean University in North Cyprus, ss.80-96.
- [20] Çoban, O. (2003). Gıda Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sorunları, Stratejik Davranışları ve Çözüm Önerileri: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *I. Nevşehir Ekonomisi Sempozyumu*, 27-28 Haziran, Nevşehir, ss.57-81.

Orhan ÇOBAN (ocoban@eunev.edu.tr) is an assistant professor in economics department at Nevşehir Faculty of Economic and Administrative Sciences, Erciyes University. His research areas are competition theory and policy, game theory, industrial economics, and automotive industry.

Elyesa UYSAL (euysal@eunev.edu.tr) is a student in business department at Nevşehir Faculty of Economic and Administrative Sciences, Erciyes University.