

KALİTE VE VERİMLİLİĞİN EŞZAMANLI SAĞLANMASINDA KIYASLAMA(BENCHMARKİNG)

Yrd. Doç. Dr. Alpaslan Şahin GÖRMÜŞ*

ÖZET

Rekabet avantajını yakalayabilmeleri için işletmelerin, verimliliklerini artırmaları gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Verimliliği artırmanın en doğru yolu ise, kaliteyi geliştirmekten geçmektedir. Kalite doğru şekilde geliştirildiğinde, verimlilik artışına en fazla etki eden faktördür. Kaliteyi doğru şekilde geliştirmenin temel yöntemi ise, toplam kalite yönetimidir.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece üretilen mamülün değil, bir bütün olarak yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırabilen bir tekniktir. Verimliliği artırmak için, işe kaliteden başlayan işletmelerde, kalite ve verimliliğin birlikte sağlanmasında toplam kalite yönetimine yardımcı en iyi teknik, kıyaslama(benchmarking) çalışmaları olabilir. Kıyaslama çalışmaları sürekli gelişen işletmeleri, sürekli öğrenen işletmeler safına alıp, o yolda ilerlemelerini sağlamaya yardımcı olacak bir teknik olarak görülmektedir.

ABSTRACT

In order to gain competitive advantages, businesses must increase their understanding of productivity. The shortest way to this end is, as is clearly seen, to upgrade quality. Improving quality is the most effective way to build up the productivity level. Here the Total Quality Management(TQM) is regarded as the right way of improving quality.

Total quality Management is a method that aims to improve the quality and productivity not only in terms of products but in terms of up-down management processes. While TQM is generally practised to improve productivity and quality together, a new technique named "benchmarking" can be very useful. Benchmarking contributes to businesses towards comparing their conditions/situations with their

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı Meslek Yüksekokulu.

competitors. The businesses that use this method are also considered as "always learning organizations".

I. GİRİŞ

Ticaretin sınır tanımayan boyutlara ulaştığı günümüzde, işletmeleri, geleceğin örgütleri olma yolunda ilerlerken, yeni teknolojik değişiklikler ve küreselleşen rekabet gibi sorunlar beklemektedir. Bu nedenle önemli olan herhangi bir ürünü ve/veya hizmeti üretmek ya da her türlü ürünü ve/veya hizmeti üretmek değil, en iyi olunan alanda ve en iyisini üretmek olmalıdır. Bu da; kaliteli ürünü, verimliliği de artırarak üretmekle sağlanabilir.

Klasik anlamda, verimliliğin tanımında kalite sözcüğünün yeri yoktur. Fakat bugün, çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek verimlilik pek anlamlı olmayacaktır. Verimlilik ve kalite arasındaki bu etkileşimin farkına varılması, kaliteli üretimle yüksek verimliliğe ulaşmanın yollarını açacaktır.

II. KALİTE VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Bugün küresel rekabetçi pazarlarda başarıyı gösteren en önemli unsur müşteridir ve müşteri tercihlerini belirleyen en önemli boyut da kalitedir. İşletmeler artık "ne üretirsem onu satarım" anlayışını terk ederek, "bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir" anlayışına geçmek zorundadırlar. Sürekli rekabet edebilmenin ön koşulu da müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Müşteriyi memnun etmek için onun beklentilerini önceden saptamak ve buna uygun ürün ve hizmeti en hızlı, kaliteli ve verimli bir şekilde üretmek gerekmektedir.

Verimliliğin artması ve kalitenin sağlanması için işletmeler verimliliği zorlamamalı, aksine kaliteyi zorlamalıdır. Verimliliğin zorlanması, kalitenin geri plana alınmasını ve çıktının azalmasını getirecektir. Bu durumda çalışanların morali düşecek, maliyetler yükselecek, müşteri memnuniyeti sağlanamayacaktır. Fakat kalitenin zorlanması durumunda arzulanan sonuçlar elde edilebilecektir. Daha az yeniden işleme, daha yüksek verimlilik, birim maliyetlerinde azalma, fiyat esnekliği, rekabet durumunun iyileştirilmesi, talebin artırılması, karın artması, daha çok iş sahası ve daha iyi iş güvencesi

sağlanabilecektir. Müşteriler yüksek kaliteli ürünü daha düşük fiyata alacak, satıcılar işletmelerine uzun vadeli yatırımlar yapabilecek ve yatırımcılar daha çok kara kavuşacaktır¹.

Dr. Deming şöyle demektedir;"Kaliteyi geliştiriniz. Otomatik olarak verimliliği geliştirirsiniz, daha düşük fiyat ve daha iyi kalite ile piyasayı ele geçirirsiniz. İş aleminde kalırsınız ve işler alırsınız. Oldukça basit".

Deming' in "ilk defasında doğruyu yapın" ilkesi de kalite ve verimlilik ilişkisinin boyutlarını göstermek açısından önemlidir. Deming bu ilke ile, üretimde iyiyi kötüden ayırmadan alınan yolun işgücü, malzeme, makine, bilgi ve zaman kaybı gibi israflara neden olduğunu söylemekte ve kalite ve verimliliği birleştirmektedir. Buna göre, iyi kalitede ürün ya da hizmet üreterek müşterinin beklentilerini karşılamak, onu memnun etmek, verimliliği artıracak tek yoldur².

Deming yaklaşımı ile kalite ve verimlilik arasında kurulacak ilişkinin sağlayacağı faydalar; verimliliğin artması, kalitenin iyileşmesi, maliyetlerin düşmesi, ve fiyatların düşürülmesi sağlanacağı gibi, çalışanların morali yükselir, işe devamsızlıklar azalır, personel devir hızı azalır, işe yönelik ilgi artar ve işin iyileştirilmesine yönelik motivasyon sağlanır³.

III. KALİTE VE VERİMLİLİK İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE DUYULAN İHTİYAÇ

TKY, bir örgütün tüm süreç, ürün ve hizmetlerinin performans kalitesinde sürekli gelişme sağlamaya çalışan bir yönetim felsefesidir. TKY böyle bir gelişme için; değişim anlayışı, ölçmenin önemi, müşterinin rolü ve bir örgütün tüm seviyelerinde çalışanların katılımı gibi konuları vurgulamaktadır. Yeni felsefenin bir özelliği de yönetimin temel rol oynaması gerektiği görüşüdür.

¹ Rıdvan BOZKURT, Kalitenin Esasları ve Deming' in Ondört İlkesi, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Ankara 1994, s. 121.

²Zuhal AKAL,Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, *Verimlilik Dergisi Kalite Özel sayısı*, MPM Yayını, Ankara 1995, s. 84.

³BOZKURT, s. 121.

Bugün birçok işletme yaşamını sürdürmek ve rekabet avantajını yakalamak için TKY' ni tercih etmektedir. Bunu yaparken işletmelerin iki tür davranış içine girdiği görülmektedir. Bir kısmı gerçekten rekabet avantajını sağlamak ve büyümek için sistematik olarak Toplam Kalite Sistemi' ni kurup geliştirme yoluna giderken, diğer bir kısım ise popülist yaklaşımlarla bu sorunu kolay yoldan aşmaya çalışmaktadır.

Kolaycı yaklaşımı benimseyip sistemi kurmadan kuruyormuş gibi yapan işletmeler bir süre sonra bunun maliyetlere bir etkisinin olmadığını, verimliliğin artırılmayıp, kalitenin de iyileştirilemediğini görmektedirler. Son hedef olarak sıfır hata ve kusursuz üretimi amaçlamadan, günceli kurtarmak pahasına yapılan, bilgi ve genel felsefe yetersizliği bulunan uygulamalar kaliteye, dolayısıyla yüksek verimliliğe ulaşamamaktadır. Elbette TKY' ni uygulayan her işletmenin mutlaka başarılı olacağı gibi bir anlayış yanlış olmakla birlikte, TKY' ni benimseyip özümsemeden, sistemi tam olarak kurup işletmeden başarılı olmayı beklemek de mümkün değildir.

Kalite kavramı, üründen ayrı düşünülmemeli ve kalitenin oluşmadığı takdirde ürünün de oluşmadığını çağrıştırmalıdır. Çeşitli özellikleri ile tanımlanmış bir ürünün özelliklerindeki yetersizlik, o ürünün kalitesiz olmasından ziyade hiç oluşmadığını çağrıştırmaktadır. Aslında kalitenin başka türlü nasıl oluşabileceğini düşünebilmek de oldukça zordur. Bu perspektifle kalite kavramına bakıldığında, tanımına "mükemmellik" teriminin yerine "kusursuzluk" teriminin konulabileceğini görmek mümkün olabilecektir. Kusurlu üretim, verimliliği mutlaka olumsuz yönde etkilemektedir. Verimliliğin, kalitesizlik koşullarında azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla kusursuzluğu garanti edecek bir Toplam Kalite Sistemi kategorik olarak verimliliği artırmaktadır⁴.

⁴ Serdar TAN, Toplam Kalite ve Verimlilik, *Önce Kalite Dergisi*, KalDer Yayını, İstanbul, Ocak 1996, s. 25.

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE KALİTE VE VERİMLİLİĞİN EŞZAMANLI SAĞLANMASINDA KIYASLAMA (BENCHMARKİNG)

A) KIYASLAMA KAVRAMI

En iyi uygulamayı ve en etkin performansı gerçekleştirmiş olan işletmelerin bu üstün yönlerinin saptanarak daha iyisini yapmaya çalışmak demek olan Kıyaslama sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi' nin(APQC) faaliyet birimlerinden biri olan Uluslararası Kıyaslama Takas Odası' nın(IBC) tanımına göre ise:

"Verimlilik ve kaliteyi geliştirmek için yeni işlem ve sistemlerin hayata geçirildiği bir süreçtir."

Kıyaslama ile ilgili yapılan diğer tanımlar ise şöyledir:

"Daha iyi ya da en iyiyi; er yada geç bul öğren."

"İşletmelerin, insanların öğrenme süreçlerini model alarak, bilgilendikleri süreçtir."

Kıyaslama için; en iyi uygulamayı ve en olumlu, en etkin performansı ortaya koymuş olan işletmelerin araştırılması ve onların en başarılı uygulamalarının saptanarak daha iyisinin yapılmaya çalışılmasıdır da denilebilir⁵.

Kıyaslama çalışmaları aynı işletmenin farklı birimlerinde, ya da işletmenin dahil olduğu bir işletmeler grubu içerisinde yapılabilir. Bu durumda kıyaslama sürecinden kazançlı çıkacak olan taraflar aynı taraftan olacaktır.

Bir işletmenin tedarikçileri fazla ise, ana işletme ile tedarikçi işletmeler arasında bir kıyaslama çalışması da yapılabilir. Bu durumda tedarikçi ve ana işletmelerin birbirlerinden öğrenecekleri şeyler ve aralarındaki farklılıkların farkına varılıp giderilmesiyle ile arzulanan verimlilik ve kalite düzeyine erişilmesi mümkün olabilecektir.

⁵ Ömer Barbars TEK, *Pazarlama İlkeleri: Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım*, İzmir, Şubat 1997, s. 27.

Tek tek işletmeler bazında kıyaslama çalışmaları yapılabileceği gibi, ülke çapında uluslararası rekabet gücünü artırmak amacıyla da kıyaslama çalışmalarından yararlanmak mümkündür.

Bugün öğrenen organizasyonlar denilen ve sürekli öğrenmeyi benimseyerek rekabet etmeye çalışan işletmelerin vazgeçemeyeceği bir yöntem olan kıyaslamamanın esprisi, bir işi karşılaştırma yoluyla en iyi yapandan öğrenmek, uyarlamak ve geliştirmektir. Bu, başka bir işletmenin herhangi bir işi sizden daha iyi yaptığını kabullenmeyi ve bu işi ondan öğrenerek daha iyisini yapmayı gerektirir. Fakat kıyaslama, hiçbir zaman aynıyla almak, kopyalamak, taklit etmek demek değildir. Kıyaslama yönteminde her iki taraf işletmeleri de bu işten karlı çıkacakları düşüncesindedirler. Bu sayede bilgi ve deneyimlerini transfer ederek, karşı tarafın yaptığı hataya düşmemeye çalışarak ve zayıf yönlerini de fark ederek onları gidermeye imkan tanınır.

Bir işletme için kıyaslama yapmanın zorluğu kıyaslama yapılacak rakiplerle ilgilidir. Bilginin karşılıklı paylaşımı esasına kurulu olan kıyaslamada taraflar paylaşma konusunda isteksiz iseler çabaların boşa gitmesine neden olunabilir.

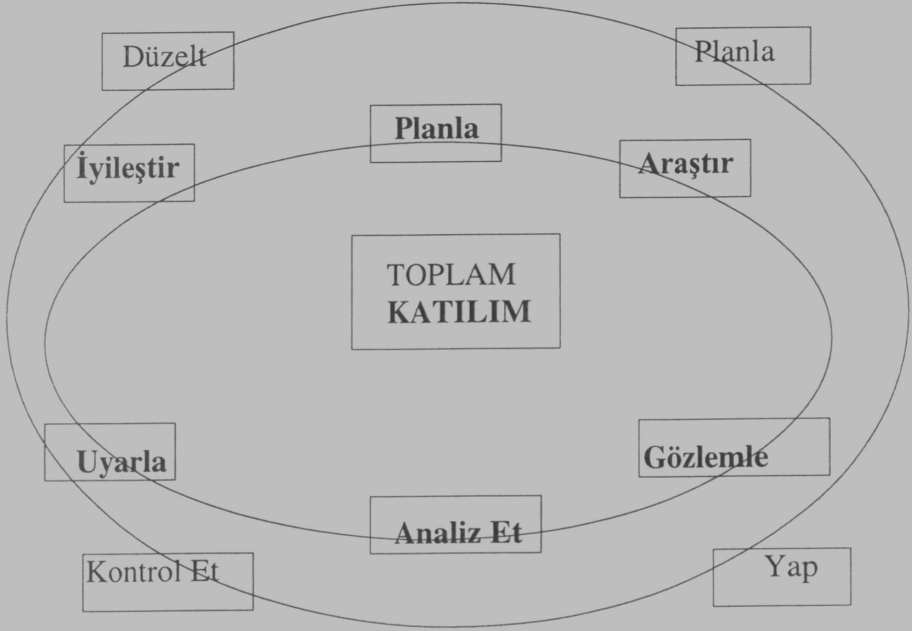
Esasen kıyaslamamanın başarısızlık nedenlerinden biri olan samimiyetsizliğin yanında diğer faktörler de sayılabilir. Bunlar⁶;

- Planlamanın iyi yapılmaması,
- Partner seçiminde yanlışlık,
- Üst yönetimin desteğinden yoksunluk,
- Süreç sahibinin yetersiz derecede katılımı,
- Beceri eksikliğidir.

Kıyaslamamanın adımları planlama, araştırma, gözlem, analiz, uyarlama ve iyileştirme şeklinde sıralanabilir. Sürekliliği olan bir süreç olduğu için kıyaslama da sürekli iyileştirmeye ihtiyaç duyar. O halde TKY' nin temel prensibi olan PDCA döngüsü ya da Deming

⁶Bülent KAYA, Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı:Kıyaslama (Benchmarking), *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1997/1, s. 65.

döngüsü ile kıyaslama süreçleri yukarıda şekildeki gibi irtibatlandırılabilir⁷.



Şekil: 1- Kıyaslamamanın Adımları ve Deming Döngüsü

Kaynak: GOAL/QPC, Research Committee Benchmarking, Research Report No: 90-91, 1991, s. 5.

TKY' nin temel taşlarından biri olan kıyaslama ilk önce Japonya' da uygulama alanı bulmuştur. Japonlar her sektörün en iyi işletmelerini araştırıp inceleyerek, kendi işletmelerini onlardan daha iyi düzeye getirmeye çalışmışlardır. 1980' li yıllarda Amerika' da da kullanılmaya başlanan Kıyaslama, 1990' lı yıllarda daha da yaygın olarak kullanım alanı bulan bir verimlilik artırma yöntemidir⁸. Yine Amerika' da yapılan bir araştırmada kıyaslama yöntemini uygulayan

⁷GOAL/QPC, Research Committee Benchmarking, *Research Report* No: 90-91, 1991, s. 5,

⁸ Sedefhan OĞUZ, Kıyaslama ile Yarınlar Doğru, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, S. 367, Ekim 1996, s. 66.

işletmelerin %95' inde gözle görülür bir verimlilik artışı olduğu belirtilmiştir⁹.

Japon işletmeleri o kadar iyi bir düzeye gelmişti ki, satış fiyatları Amerikan işletmelerinin maliyetlerinden daha düşüktü. 1970' li yıllarda fotokopi teknolojisinde Amerika' da bir numara olan Xerox, Japon işletmelerinin kendilerinin maliyetinden daha düşük fiyata satış yapmaları konusunda, başlangıçta pazara girebilmek için indirim yaptığı düşüncesinde idi. Ancak daha sonra anlaşıldı ki, Japonlar ileri teknoloji ile, daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetle üretim yapmakta idi. Amerika' da ilk kez Rank Xerox işletmesi rekabet edebilmek için kıyaslamayı kullanmayı tercih etti ve başarılı oldu. Xerox, sportif giysilerin satışını katalogla gerçekleştiren L.L.Bean ile yaptığı işbirliği ile kendi sektöründe olmayan işletmelerden de öğreneceği çok şey olduğunu anlamıştır. Dağıtım işlerinde hayati önem taşıyan depo yönetimi konusunda eksikliklerini L.L.Bean' in işbirliği ile geçmeyi başarmıştır. Büyük bir üretim işletmesi olan Xerox, bir hizmet işletmesi ile kıyaslama çalışması yaparak farklı sektörlerle de kıyaslama yapılabileceğini göstermiştir.

Bugün Amerikan işletmelerinin %30' u kıyaslama çalışmalarını devamlı olarak sürdürmektedir. Özellikle TKY metod ve süreçlerini olumlu yönde etkileyen ve sürekliliği olan bir iyileştirme süreci olan kıyaslama yöntemini bugün Amerika' da uygulayan işletmelerin %90' ı TKY' ni de uygulayan işletmelerdir. Ayrıca Fortune 500 içindeki işletmelerin %90' ının kıyaslama yöntemini kullandığı bilinmektedir.

Ülkemize gelince; bu yöntem henüz pek bilinmemekte ve çok az işletme kıyaslama çalışmaları yapmaktadır. Ancak rekabette önde olan sektörlerde durumun korunabilmesi ve diğer alanlarda da rekabet edebilecek duruma gelebilme, kıyaslamayı bir araç olarak kullanarak mümkün olabilecektir. Aynı sektörde yer alan işletmeler arasında az da olsa kıyaslama örneklerine rastlanmaktadır. Tekstil, beyaz eşya,

⁹ ITI, Why Benchmark?, The Bench Press, *Industrial Technology Institute-ITI*, 1996, s. 3.

otomobil ve elektrik-eletronik sektörleri bunlardan bazılarıdır. Kıyaslama Türkiye' de üç şekilde uygulanabilir¹⁰:

i. Süreç: İşletmenin temel işlevlerinden birinde bir gelişme yaşandığında sonuçlar, işletmede artan verimlilik, azalan maliyetler veya artan satışlar şeklinde gözlemlenir. Müşteri şikayetleri değerlendirme, faturalama, eleman alma ve siparişleri yerine getirme kıyaslama yapılarak geliştirilecek süreçlere örnek olabilir.

ii. Performans: Rakipler uygulamalarını paylaşmak istemeyebilirler. Böyle bir durumda bir takım kısıtlamalar ve etik kurallar vardır. Rakip ürünlerin yasal olarak elde edilerek, parçalara ayırma yöntemiyle temel özellikleri incelenebilir. Bu yöntem rakiplere ait gizliliği olmayan broşür, yayın gibi dokümanlar üzerinde de uygulanabilir.

iii. Stratejik: Başarılı olan işletmelerin ardında yatan stratejiyi orataya çıkarmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.

B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KİYASLAMA

Bugün pek çok işletme rekabet edebilmek için küreselleşmenin gerektirdiği şekilde düşünmek zorundadır. Ulaşılması gereken hedeflerin de yine dünya çapında en iyiye ulaşmaya yönelik olması gerekir. TKY, hedefler koymak yoluyla işletmelerin iç ve dış performanslarının artırılmasında ve rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerektiği konusunda önemli bir rol oynar. Kıyaslama, bu amaca yönelik sistematik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Kıyaslama çalışmaları da hedeflerin rastgele şekilde ya da bir önceki yılın sonuçlarına bakılarak değil, pazarın gereklerine göre saptanmasını sağlar. Bir işletmeyi mükemmelliğe götüren yol, kendini rakipler ve dünyadaki iyi

¹⁰Jale GÜR, Kalite Maratonu, KOSGEB-ASİAD, Ortak Yayını, Ankara, 1996, s. 65-66.

uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir¹¹.

TKY' nin temel ilkelerinden en önemlisi işletmenin sürekli gelişimini sağlamaktır. Kıyaslama da sürekli gelişimi önemli bir güç olarak benimsemiştir. Kıyaslama sürekli gelişim çemberinin(Deming Döngüsü) doğru yönde dönmesini sağlar. Kıyaslama ile TKY uygulayan bir işletme sürekli gelişimden sürekli öğrenmeye doğru yol alır.

Kıyaslamanın, kalite geliştirmenin önemli bir unsuru olarak giderek artan oranda kabul görmesi, Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü' nün evriminde de gözlenmektedir. Ödülün konulduğu 1988 yılında toplam puanlamada sadece %17,5 oranında bir ağırlığa sahip olan kıyaslama uygulamaları, bugünlerde %55 ağırlıkla Baldrige Ödülü' nün 1000 puanlık skalasında en yüksek etkiye sahip yönetim kavramı olmuştur. Süreç yönetimi, yetkilendirme, elemanların katılımı ve stratejik kalite planlaması da dahil olmak üzere hiçbir yönetim kavramı Baldrige kriterleri üzerinde kıyaslama kadar önemli bir ağırlığa sahip değildir. Ancak, deneyimler kıyaslamanın TKY programının bir parçası haline gelmesinin tüm şartlarda kolay olmadığını göstermiştir. Sorunlarla karşılaşmamak için şu tavsiyelerde bulunmaktadır¹²;

- Kıyaslama çalışmalarının işletmenin amaçlarıyla bağlantılı olması gerekir.

- Kıyaslama ile rekabet analizi arasındaki farklılık göz önüne alınmalıdır. Kıyaslama çalışmalarının performans farklılıklarına işaret etmesine rağmen rekabet analizleri daha yüzeysel bilgiler içerirler.

- Sürekli gelişmeye, ancak süreçlerin ve iş uygulamalarının geliştirilebilmesi için gerekli cesaretlendirme ve denetlemenin sağlanmasıyla ulaşılabilir.

¹¹ Selim EKER, Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğu' nda Kıyaslama Uygulamaları, 5.Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Siyaset-Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s. 688.

¹²EKER., s. 688.

C) KIYASLAMA YÖNTEMİNİN UYGULAMA SÜRECİ

1. Planlama

Bu aşamada hangi alanda ve kiminle kıyaslama yapılacağı, süreç parametrelerinin belirlenmesi ve kıyaslanmanın yapılması gerçekleşir. Kısaca, neyin kiminle kıyaslanacağı belirlenir. Sürecin seçimi, süreç çalışanlarının katılımı, takımın kurulması, müşteri isteklerinin belirlenmesi, süreç akışının ve spesifikasyonlarının belirlenmesi, hangi verilerin toplanacağını belirlenmesi ve son olarak kıyaslama ortağının belirlenmesi aşamaları gerçekleştirilir. Müşteri önceliklerinin belirlenmesiyle birlikte özellikle veri toplama ve toplanan verileri analiz etme çalışmaları için bir takım oluşturulur.

Takım üyeleri aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır¹³:

- Kıyaslama süreci, seçilen süreç, organizasyon ve kültür açısından yeterli bilgiye sahip olmalı

- Yenilikçi, değişime açık ve esnek olmalı(üstün ve aşama sağlayan uygulamaların arkasındaki yeni fikirleri arayıp bulmaya istekli olmalı)

- İletişim yeteneği olmalı

- Zaman ayırmalı ve ilgili olmalı

-İyi birer dinleyici olmalıdır(kıyaslama faaliyetleri sırasında, diğer üyelerin ve kıyaslama ortaklarının düşünce ve kanaatlerini tam olarak algılamaya çalışması gereklidir).

2. Araştırmanın Yapılması

Kıyaslama ortağı ile ilgili verilerin toplanması için, veri toplama tekniklerinin saptanması, işletmenin kendi süreci ile ilgili veriler, kıyaslama ortağı ile görüşmeler, saha ziyaretleri, kıyaslama ortağı sürecinin incelenmesi ve verilerin toplanması aşamaları gerçekleştirilir.

Kıyaslama ortağı seçim kriterleri belirlendikten sonra yapılacak çalışmaların zamanlamasını gösteren bir Proje Planı

¹³KalDer Benchmarking Uzmanlık Grubu, *Kıyaslama(Benchmarking)*, KalDer Yayını No:15, İstanbul, Kasım 1997, s. 22.

hazırlanır. Plan; hazırlık, veri toplama ve analiz, uyarılma, gözden geçirme uygun olarak hazırlanmalı, planda projenin safhaları da belirtilmelidir. Her görev için takım üyelerinin rolleri ve sorumlulukları belirlenmelidir. Veri toplama yönteminin belirlenmesinde ise, çalışmanın kapsamına ve eldeki kaynakların(para, insan zaman) durumuna göre farklı metotlar seçilebilir. Saha ziyaretleri yapılır, Sonra listeler gönderilip verilen cevaplar değerlendirilir yada telefon görüşmesiyle çalışma sürdürülebilir. Her çalışma içi saha ziyareti gerekmez¹⁴.

3. Verilerin Analizi

Araştırma sonuçlarının belirlenmesi için toplanan verilerin analizi yapılır. Verilerin incelenmesi, her iki sürecin karşılaştırılması, aradaki farkın saptanması ve bu farkı meydana getiren sürecin parametrelerinin belirlenmesi adımları gerçekleştirilir.

Mevcut veriler ortağın verileri ile karşılaştırılır. Veriler derlenir ve anlamlı bir karşılaştırma yapılabilmesi için normalize edilir. Normalizasyon yapılırken hesaplama metotları ve verilerin karşılaştırılabilirliği dikkate alınmalıdır. Süreçler ve ölçümler için aradaki farklılıklar ve farklılıkların nedenleri ortaya çıkarılmalıdır. Performans farklılıklarının nedenleri arasında; süreç uygulamaları, iş uygulamaları(hedef belirlenmesi, işletme kültürü, iş tanımları,...), organizasyon yapısı, pazar ve çevre sayılabilir. Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan performans farklılıklarının gerçek nedenlerini ortaya koyabilmek için ise¹⁵;

- Performansımız ile kıyaslama ortağının performansı arasındaki farklılıklar belirlenir

- Performanslardaki farklılıkları oluşturan nedenler çıkarılır(sebep-sonuç şeklinde)

- Ortağın bu performansa nasıl ulaştığı anlamaya çalışılır.

¹⁴KALDER..., s. 25-26.

¹⁵s. 31-32.

4. Uyarlama, Geliştirme ve Uygulama

Üstün olandan öğrenilen bilgilerin uyarlanması, yeni modelin geliştirilip uygulanması aşamasıdır. Aradaki farkın kapanması için hedeflerin saptanması, hedefler için planlama, sürece uyarlama, sonuçları gözleme, yeni süreç modelinin belirlenmesi ve yeni kıyaslama örnekleri için hazırlık aşamaları gerçekleştirilir.

Bu aşamada kıyaslama takımının elinde bulunan veriler; hedef koymak ve kıyaslama yapılan konuda liderliği ele geçirmek için kullanılır. Yapılacak değişikliğin harcanacak çabaya değip değmeyeceği üzerinde düşünülmesi gereken husustur. Ayrıca, işletmeyi liderliğe taşıyacak değişikliğin ne olacağı, nasıl uygulanacağı, maliyeti ve ne kadar zaman alacağı cevaplanması gereken sorulardır. Bu sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda yapılacak değişikliğin degeceğine inanıldığı takdirde aşağıdaki adımlar atılır¹⁶:

a) Bulguların Yazılması: Kıyaslama takımının hazırlayacağı bu döküman, yönetici ve çalışanların okuduğunda anlayacağı şekilde derlenmeli ve kıyaslama proje planı ve gerçekleşme derecesi, mevcut sürecin tanımlanması, kıyaslama ortağının nasıl belirlendiği, hangi bilgilerin nasıl belirlendiği, ortağı daha iyi yapan nedenler ve aradaki açığı kapatmak için alınacak önlemler gibi bilgileri haiz olmalıdır.

b) Bulguların Duyurulması: Kıyaslama bulguları üst yönetimle periyodik olarak paylaşılmalıdır. Üst yönetimin aktif katılımının sağlanması ise kıyaslama takımına düşen görevlerden birisidir. Ayrıca kıyaslama çalışmasından etkilenmesi muhtemel her yönetici ve çalışanın da bilgilendirilmesi gereklidir.

c) Hedef Belirleme: Hedef; ortağı geçerek lider olmaktır. Bunun için kısa vadeli veya ara hedefler konulabilir. Fakat, hedef ulaşılabilir olması, hedefin; çalışanları sonuca yönlendirmesi gerektiği, hedef belirlemede uygulayıcıların da yer almasının sağlanması gerektiği kuralları gözden irak tutulmamalıdır.

d) Uygulama Takımının Oluşturulması: Uygulamayı gerçekleştirecek olanlar, kıyaslama takımından değilse, kıyaslama

¹⁶s. 35-36-37.

takımı içerisinde uygulama takımının en azından temsilcilerinin bulunması sağlanması yerinde olur.

e) Uygulama Planı Hazırlanması: Kıyaslama bulguları belirlenen hedef uygulama planlarının en önemli girdileridir. Uygulama planları liderliği ele geçirmek için konulan hedefe ulaşmak amacıyla hangi eylemlerin, hangi sırada, kim tarafından, hangi zaman diliminde uygulanması gerektiğini belirten yapısal önlem planlarıdır. Uygulamanın maliyeti de bu aşamada hesaplanmalıdır.

f) Uygulama: Uygulama planındaki değişim önerileri bu aşamada uygulamaya dönüştürülür. Yönetim tarafından kabul edilen planlar uygulamaya sokulur. Değişikliklerden etkilenecek kişiler bilgilendirilir ve görüşleri alınır. Hedeflenen performans değerine ulaşıldığında uygulama standartlaştırılır.

g) İzlenen Gelişmelerin Değerlendirilmesi: Kıyaslama çalışmaları, süreç aşamalarının tamamının doğru şekilde uygulandığının kontrol edilmesi önemlidir. Bu kontrol işlemi, kıyaslama uygulamalarının sonraki uygulamalarda da kullanılacak bir iyileştirme çalışması olarak işletme kültürüne yerleşmesini de amaçlar.

h) Yeni Kıyaslama Fırsatlarının Belirlenmesi: Kıyaslama süreci, sürekliliğin sağlanmasını gerektirir. Daha önce kıyaslama yapılmış bir alanda bile tekrar gereklidir. Değişikliğin çok hızlı olduğu teknolojilerin kullanıldığı alanlarda altı ay, üretimle ilgili konularda her yıl, diğer alanlarda bir-üç yıl aralıkla yeniden kıyaslama tavsiye edilmektedir. Planlama, yeniden kıyaslama çalışmaları için de gereklidir. Yeniden gözden geçirme üç şekilde yapılabilir: farkın kapatılması, tüm sonuçların yeniden gözden geçirilmesi ve yeni bir kıyaslama çalışmasının başlatılması. Kıyaslama yapıldıktan altı ay sonra gözden geçirme gereklidir. Gözden geçirme sırasında işletme yeniden bir kalibrasyon gerekli olup olmadığına karar verecektir.

5. Kıyaslamamanın Temel İlkeleri

Kıyaslama yapan işletmelere yol göstermesi bakımından Amerika' da hızla yaygınlaşan bu yöntem için Uluslararası Kıyaslama Takas Odası(International Benchmarking Clearing House) bir yürütme

yasası hazırlamıştır. Kaliteyi verimlilik artışı ile birlikte sağlamak isteyen işletmelerin uygulayabileceği bir kıyaslama çalışmasının temel ilkeleri şunlar olabilir¹⁷:

a) Yasallık: Serbest ticareti sınırlayan ve yasal olmayan hiçbir anlaşma yapılmayacaktır.

b) Değişim: Bilgi edinmede karşılıklı paylaşım geçerlidir. Bilgi isteyen, eşit oranda bilgiyi karşı tarafa vermeye hazır olmalıdır.

c) Gizlilik: Üçüncü tarafa bilgi aktarışı, ikinci tarafın iznine bağlıdır.

d) Kullanım: Elde edilen bilgiler sadece katılımcıların kendi işlerini iyileştirmede kullanılmalıdır.

e) İlk Temas: İlk teması, kıyaslama için belirlenmiş kişi yapacaktır.

f) Üçüncü Taraf: Üçüncü taraflarla ilgili bilgi istendiğinde sadece işletme ismi verilebilir. Kişisel bağlantı için karşı tarafın izni gereklidir.

g) Hazırlık: Taraflar, sürecin verimliliğine katkıda bulunmak için temastan önce uygun hazırlık yapacaklardır.

6. Kıyaslama Uygulamaları

İşletmelerde kıyaslamının uygulanabileceği başlıca iki alan söz konusu olabilir. Süreç sonuçlarına göre kıyaslama ve fonksiyon/süreçlerin kıyaslanması. Süreç sonuçlarına odaklanarak yapılan kıyaslama çalışmasında yüzeysel bir yaklaşım söz konusudur. Süreç sonuçları süreç girdilerinden, sürecin kendisinden bağımsız değildir. Yüzeysel çalışmalar beklenmeyen sonuçlara götürebilir. Fakat süreçlere odaklanması halinde başarılı sonuçların nasıl alınabileceği öğrenilir. Bu aynı zamanda kıyaslama çalışması için tıpa tıp benzer bir süreç bulmanın ötesinde her sektörden işletme ile

¹⁷KAYA, s. 76.

kıyaslama yapılması imkanını tanıır¹⁸. İki alanda yapılan kıyaslama uygulamaları dört açıdan incelenebilir.

a) İşletme İçi (Internal) Kıyaslama

İşletmenin kendi içinde en iyi performansı gösteren departmanı örnek alınarak diğer departmanların faaliyetlerinin iyileştirilmesi anlamına gelen işletme içi kıyaslama, işletme içindeki rekabeti de artıracığından yararlıdır. Bu tür bir uygulamada benzerlik ve gizlilik önemli değildir. İçsel kıyaslama daha sonraki dışsal bir kıyaslama için bir ön hazırlık işlevi de görebilmektedir.

b) Rekabetçi(Competitive) Kıyaslama

Rekabetçi kıyaslamada karşılaştırma esastır ve birden fazla işletme katılabilir. Rekabet avantajını elinden kaçırmamak için bilgilerin elde edilmesine zorluklarla karşılaşılabilir. Uygulama alanları ise kaynak yönetimi, iç denetim, insan kaynağı yönetimi, ücret prim sistemleri, satın alma vb. olabilir¹⁹.

c) Fonksiyonel(Functional) Kıyaslama

Aynı iş kolunda olmasa da bir işletmenin başka bir işletmenin süre ya da fonksiyonlarını karşılaştırması işlemidir. Örneğin; ürün ve hizmetleri farklı olmasına rağmen, üretim süreçleri kıyaslayan XEROX, posta dağıtım şirketi L.L.Bean' in dağıtım süreçlerini inceleyerek kendi dağıtım sistemini iyileştirmiştir. İngiliz havayolu işletmesi British Airways, en fazla şikayet aldığı bagaj teslimi konusunda bir demiryolu işletmesinin ve otellerin bagaj teslimini inceleyerek çözüme gitmiştir.

d) Genel(Generic) Kıyaslama

Sektöründeki en iyi işletmeler örnek alınarak yapılan kıyaslamadır. Seçilen kuruluşla ilgili çok geniş kapsamlı bilgiler toplanır. Rekabet koşulu ve karşılaştırılabilirlik aranmaz. İncelemeler sonucundan öğrenilen gelişme imkanları uygun bulunursa işletmeye

¹⁸ Metin ÇOLAK, Kıyaslama(Benchmarking), 4. Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul, 8-9 Kasım 1995, s. 118.

¹⁹AKAL., s. 100.

uygulanır. Faturalama, müşteri hizmetleri ve muhasebe işlerinde bu karşılaştırmalar kolaylıkla uygulanabilmektedir²⁰.

SONUÇ

Günümüzün işletmeleri rekabet avantajı yakalayabilmek için TKY' ni tercih etmelidir. Ancak, TKY uygulayan her işletmenin mutlaka başarılı olacağı gibi bir anlayış da kolaycı bir yaklaşım olacaktır. TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için, sistem tam olarak kurulup işletilmeli, özümsemeli ve faydalı olacağına inanılmalıdır.

TKY yolunda ilerleyen işletmelerin süreç ve ürünlerinin kalitesinde gelişme sağladıkları, kalitedeki gelişmenin tüm örgütsel verimlilik veya performansı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. TKY uygulayan işletmelerde kalite ve verimliliklerini birlikte artırmak isteyen işletmelere yardımcı olacak en iyi teknik ise, kıyaslama çalışmaları olarak görülmektedir. Kıyaslama çalışmaları sürekli gelişen örgütleri, sürekli öğrenen örgütler safına alıp, o yolda ilerlemelerini sağlamada yardımcı olmaktadır. Bir işi karşılaştırma yoluyla en iyi yapandan öğrenmek, uyarlamak ve geliştirmek demek olan kıyaslama, öğrenen organizasyonlar denilen ve sürekli öğrenmeyi benimseyerek rekabet etmeye çalışan işletmelerin vazgeçemeyeceği bir teknik olarak görülmektedir.

Kıyaslama çalışmaları rekabet üstünlüğü açısından faydalıdır. Kalite ve verimliliğin eşzamanlı sağlanmasında kıyaslama çalışmaları faydalı olacaktır. Bir verimlilik artırma tekniği olarak kıyaslama, TKY uygulayan işletmelerde doğru olarak uygulandığında kalite ve verimliliği artırmaktadır.

Bugün dünya pazarları ile rekabet edebilme ve ulusal verimlilik düzeyini artırabilme konularında bireysel yaklaşımlar yerine, kıyaslama yöntemi yaygınlaştırılarak kullanılırsa daha iyi sonuçlar alınabilecektir. Kalitenin geliştirilmesi, kaynakların sorumlu kullanımı, işgücünden daha aktif ve etken kullanım imkanının elde edilmesi, yüksek verimliliğin sağlanması ve dış pazarlarla rekabet

²⁰ s. 100-101.

edebilme isteniyorsa ülkemizde de özellikle TKY uygulayan işletmelerde kıyaslama çalışmalarına bir an evvel hız verilmelidir. Kalite ve verimliliği hedef seçen işletmelerin yönetim biçimi olarak seçtikleri TKY' inde kıyaslamamanın önemi gözardı edilmemeli

KAYNAKLAR

AKAL Zuhal, Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, *Verimlilik Dergisi Kalite Özel sayısı*, MPM Yayını, Ankara 1995.

BOZKURT Rıdvan, Kalitenin Esasları ve Deming' in Ondört İlkesi, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Ankara 1994.

EKER Selim, Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğu' nda Kıyaslama Uygulamaları, *5.Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Siyaset-Özgeçmişler ve Tebliğler*, İstanbul, 13-14 Kasım 1996.

GOAL/QPC, Research Committe Benchmarking, *Research Report* No: 90-91, 1991.

GÜR Jale, Kalite Maratonu, KOSGEB-ASİAD, Ortak Yayını, Ankara, 1996.

ITI, Why Benchmark?, The Bench Press, *Industrial Technology Institute-ITI*, 1996.

OĞUZ Sedefhan, Kıyaslama ile Yarınları Doğru, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, S. 367, Ekim 1996.

KALDER Benchmarking Uzmanlık Grubu, *Kıyaslama(Benchmarking)*, KalDer Yayını No:15, İstanbul, Kasım 1997.

KAYA Bülent, Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı:Kıyaslama (Benchmarking), *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1997/1.

TAN Serdar, Toplam Kalite ve Verimlilik, *Önce Kalite Dergisi*, KalDer Yayını, İstanbul, Ocak 1996.

TEK Ömer Barbars, *Pazarlama İlkeleri: Türkiye Uygulamaları*, *Global Yönetimsel Yaklaşım*, İzmir, Şubat 1997.