

KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Arş. Gör. Gökçe AKDEMİR
gakdemir@istanbul.edu.tr

1

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Karşılaştırma yöntemlerinin iyileştirme ve geliştirme amaçlı kullanımı, birkaç yüzyıl öncesine dayanan geçmişe sahiptir.

Kıyaslama tekniği 1970'lerde adlandırıldıysa da uygulamalar çok eskilere birkaç yüzyıl öncesine uzanmaktadır.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Askeri hücum planlarının geliştirilmesinde, düşman kuvvetlerinin gücü hakkında istihbarat toplayarak karşılaştırmak ve bu analiz sonucunda taktik ve strateji oluşturma yöntemi, kıyaslamanın tarihsel gelişimine verilebilecek en anlamlı örnektir.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

“ Başkasını ve kendini bilersen, yüz kere savaşsan da tehlikeye düşmezsin;
başkasını bilmeyip, kendini bilersen, bir kazanır, bir kaybedersin;
ne kendini ne de başkasını bilmezsen, girdiğin her savaşta tehlikedesin demektir.”

Anonim...

ÜRETİM YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

Benchmarking'in Tarihsel Gelişimi

- 1800' lü yılların sonlarında Frederick Taylor'ın işletmelerin yönetiminde kullandığı bilimsel yönetime dayanan çalışmalar işletmelerin iş süreçlerinin ve performanslarının karşılaştırılmasında oldukça yaygın olarak kullanılmaktaydı.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Sanayi Devrimi döneminde Henry Ford' un, 1912 yılında Chicago Mezbahası' nda gözlemlediği, kasapların her birinin karkasın belirli bir bölümünü keserek kalanını diğer arkadaşlarına devrettiği, çelik ray üzerinde hareket eden döner çengelli karkas sisteminden yola çıkarak yarattığı yürüyen bant sistemi de, karşılaştırma yönteminin verimlilik ve rasyonelleşme çalışmalarında kullanılmasında çarpıcı bir örneğidir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Henry Ford bugün Ford sistemi olarak bilinen dünyanın ilk montaj hattının fikirlerinin oluştuğu bu gözleminden altı ay sonra mezbahada gördüklerini ilk montaj hattına uygulayarak o dönemde otomotiv sektöründe bir devrim nitelendirilmiştir.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

Montaj hattı boyunca vidayı bir işçi takmakta, diğeri sıkmakta, bir başka işçi ise diğerlerinin yaptığını kontrol etmekteydi .



Kıyaslama' nın sistematik bir yöntem olarak uygulanması ise İkinci Dünya Savaşı' ndan sonraya rastlamaktadır.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- İkinci Dünya Savaşı sırasında ücretlendirme, iş yükleri, iş emniyeti, gibi birçok konuda firmaların birbirini kontrol etmesi ve karşılaştırma yapması çok sık kullanılan genel bir yönetim haline gelmişti.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Kıyaslama faaliyetleri 1970' lerde Japonya ve 1980' lerde Amerika'da yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Avrupa'da kıyaslanmanın gelişimi 1990'lı yıllarda hız kazanmış.
Son yıllarda Türkiye'de de uygulanmaya başlanmıştır.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- 1960' lı ve 1970' li yıllarda Amerikan Xerox firması ürünlerini mal ettiği fiyatta, Japonların Amerika' da satış yapması ile sarsılmıştır. Yapılan araştırmalarla, Japonların ürünlerine rakiplerine göre daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını görmüşlerdir.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Xerox yönetimi buna karşılık kendini daha çok geliştirmenin yollarını aramıştır. Rakip ürünlerinin dikkatle incelenmesi ile başlayıp, rakiplerinin iş süreçlerini de incelemeye başlamıştır. 1980'li yılların başlarında kıyaslama faaliyetleri Xerox faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Daha sonra 1982-1988 yıllarında Xerox'un sportif giysilerin katalogla satışını gerçekleştiren L.L.Bean ile yaptığı işbirliği sayesinde kendi sektörünün dışındakilerden de öğrenecek çok şey olduğunu anlamasını sağladı. L.L.Bean' ın üstün performansının düşünüldüğü gibi ileri derecede otomasyona değil, depo planlamasına, iş akış diyagramına, stok yenileme düzeni ve eğitimin etkinliğine bağlı olduğu görüldü.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Bu kıyaslama faaliyeti sonucunda Xerox firması, küçük bir hizmet şirketinin pek çok uygulamasını kendi iş süreçlerine uyarlayarak gelişme sağlamıştır.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

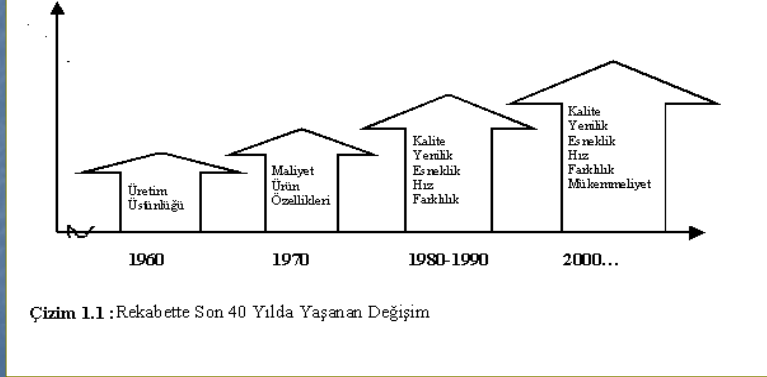
- Kıyaslamamanın yaygınlaştırılması, bilgi paylaşım yöntemleri ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgi bankaları oluşturulması yöntemleriyle, teşvik edilmektedir. A.B.D' de her yıl kalite geliştirme konusunda ki en iyi uygulamalara verilen, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli' nde kıyaslama, Toplam Kalite Yönetiminin bir temel unsuru olarak değerlendirilmektedir. Japonya' daki Deming ödülü de, benzer unsurları içermektedir.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, kıyaslamayı, kalite geliştirmede temel nitelik olarak tanımakta ve teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktadır. Amerikan Prodüktivite Merkezi'nin bir ünitesi olan Uluslararası Kıyaslama Takas Odası, kuruluşlar arasında bilgi paylaşımını sağlamakta, kıyaslama hizmetleri vermekte ve konuyla ilgili eğitim ve konferanslar düzenlenmektedir.

Benchmarking' in Tarihsel Gelişimi

- Günümüzde kıyaslama yaklaşımı vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir!



Kıyaslama Nedir?

“ Eğer düşmanızı ve kendinizi tanıyorsanız yüzlerce muharebeden korkmanız için hiçbir neden yoktur.”

Çinli General Sun Tzu
(İ.S. 500' lerde)

Kıyaslama Nedir?

Benchmarking sözcüğü "benchmark" tan gelmektedir.

Anlamı ise arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerinde yaptıkları bir referans işaretidir. Arazi ölçümü yapanlar daha sonra bu işareti, diğer ölçümleri yapabilmek için kullanmaktadırlar.

Kıyaslama Nedir?

1970' lerde "benchmark" kelimesi, teknik bir anlamı ifade etmenin ötesinde yeni anlamlar kazanmış ve "Benchmarking" şekliyle iş dünyasına transfer olmuştur.

Kıyaslama Nedir?

Kıyaslama, en iyi yöntemlerin, uygulamaların ve örneklerin sürekli olarak araştırılması anlamında dinamik bir yönetim kavramıdır.

Kıyaslamamanın bu dinamik özelliği, Japon şirketlerin "Dontatsu" yani "iyilerin en iyisi olma" çabalarının temelini oluşturur.

Kıyaslama Nedir?

Başarılı en iyi uygulamalardan öğrenme, başkalarından öğrenme ya da örneklerle öğrenme olarak ifade edilen kıyaslama kavramı için her kuruluşun kıyaslama yapacağı konuya uygun bir tanım yapması mümkün olmakla birlikte American Verimlilik ve Kalite merkezi (American Productivity and Quality Center-APQC) nin yaptığı tanım genel bir tanım olarak kabul edilebilir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslama Nedir?

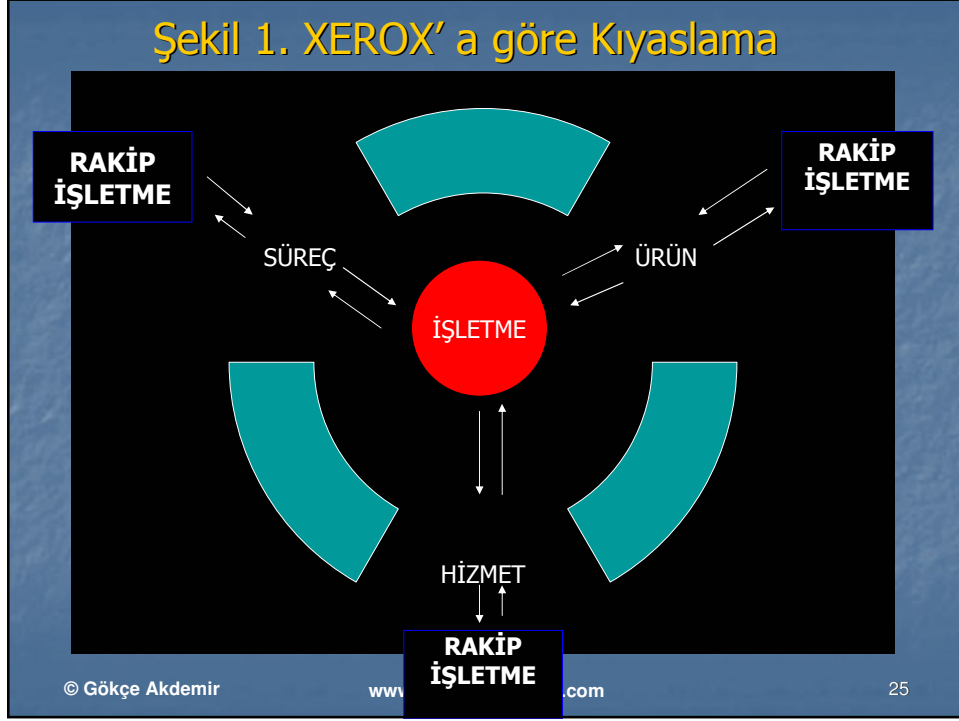
APQC kıyaslamayı; "bir kuruluşun performansını iyileştirmek amacıyla dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve kendi kuruluşuna adapte etme süreci" olarak tanımlamaktadır.

Kıyaslama Nedir?

Kıyaslamayı, ilk olarak belli bir metodoloji çerçevesinde uygulayan Xerox firmasının benimsediği tanım ise; " kendi ürün, hizmet veya yöntemlerimizin, en önemli rakiplerimizin ve lider konumundaki şirketlerin, ürün, hizmet ve yöntemlerimizin, en önemli rakiplerimiz ve lider konumundaki şirketlerin, ürün, hizmet ve yöntemleriyle sürekli olarak karşılaştırılarak değerlendirildiği bir süreçtir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Şekil 1. XEROX' a göre Kıyaslama



Kıyaslama Nedir?

Kıyaslama, aynı zamanda, yeni metodlara, uygulamalara ve süreçlere ilişkin sürekli bir arayışı ve/veya bu fikirlerin, iyilerin en iyisi olmak amacıyla adaptasyonu faaliyetlerini de içeren bir anlam taşımaktadır.

Kıyaslama Nedir?

Xerox' a göre diğer bir ifade ile; zorlu rakiplerin veya endüstrideki liderler olarak kabul edilen kuruluşların ürün, servis ve uygulamalarının sürekli olarak ölçülmesidir.

Kıyaslama Nedir?

IBM' e göre kıyaslama ise; müşteri isteklerine, sürecin doğasına ve tüm dünyada karşılaştırılabilir en iyi modellere dayanarak belirlenen ulaşılacak hedeftir.

Kıyaslama Nedir?

Xerox' da yapılan ilk Kıyaslama uygulamalarının mimarı olan Camp, Kıyaslamayı, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmelerin incelenmesi, bu işletmelerin iş yapma usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlamıştır.

Kıyaslama Nedir?

Kıyaslama ile örgütler, anahtar iş süreçlerini dünyanın sınıfında en iyi performansını gösteren kuruluşlarına karşı tanımlar, ölçer ve karşılaştırırlar. Anahtar süreçlerin bu yolla iyileştirilip geliştirilmesi, uzun dönemli ve kalıcı rekabet avantajları sağlayacaktır.

Kıyaslama Nedir?

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) ise Benchmarking' i karşılaştırmalı olarak ortaya koymakta ve dünyadaki en iyi kuruluşlarla uygulamaları kıyaslayarak bu uygulamaların kilit özelliklerini kuruluşa adapte etme, organizasyonel uygulamaların süreçleri ile kıyaslama yaparak kuruluşların atılımlarını tanımlama ve kuruluşların başka birinden öğrenmelerine yardım etme gibi yönlerden kavramı değerlendirmektedir.

Kıyaslama Nedir?

Kıyaslamanın temelinde, ürün, hizmet ve süreçler için en mükemmel standartları tanımlama ve sonra yaygın bir şekilde en iyi uygulamalar olarak adlandırılan bu standartlara ulaşmak amacıyla gerekli iyileştirmeleri yapma vardır.

Kıyaslama Nedir?

Bu uygulamanın ana fikri :
"Niçin yeniden icat edelim?" sorusunda
yatmaktadır.

Kıyaslama Nedir?

Kıyaslama ne bir rekabet analizi veya rakam
çarpıştırması, ne de casusluk, ispiyon veya
hırsızlıktır. Kıyaslama atılım gerçekleştirmek için
bir zemin oluşturma sürecidir.

Sürekli ve sistematik bir süreç olan Benchmarking' in iki önemli özelliği vardır:

- Sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan, büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her türlü kuruluş araştırmasında kullanılabilir bir süreçtir.

Burada önemli olan; üretim, mühendislik, pazarlama, finans gibi konularda kendi iş uygulamalarımızı aynı alanda lider ya da yenilikçi olarak tanınmış kuruluşların iş uygulamaları ile karşılaşılmaktadır.

Sürekli ve sistematik bir süreç olan Benchmarking' in iki önemli özelliği vardır:

- Klasik rekabet karşılaştırmalarında dikkatler bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde yoğunlaşmıştır. Fakat Benchmarking' de odak alanımız bitmiş ürün veya hizmetin ötesine uzanarak prosesler üzerinde de yoğunlaştırılır. Bu durumda diğer kuruluşların sadece ne ürettiği değil, ürün ya da hizmeti nasıl dizayn ettiği, ürettiği, pazarladığı ve servis sağladığı da önem kazanır.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Tablo.1 Klasik Rekabet-Benchmarking Karşılaştırması

Rekabet Karşılaştırması/ Analizi (Sonuç Odaklı Kıyaslama)	Benchmarking (Süreç Odaklı Kıyaslama)
*Sonuçlara bakar.	*Prosesse bakar
*Neler olduğunu kontrol eder.	*İşlerin nasıl yapıldığını kontrol eder.
*Endüstri içinde karşılaştırma yapar.	*Başka endüstrilerle de karşılaştırma yapabilir.
*Paylaşım olmadan araştırma yürütür.	*Karşılıklı kazanç için araştırmalarını paylaşır.
*Daima rekabetçidir.	*Rekabetçi olmayabilir.

© Gökçe Akdemir www.meslekiyeterlilik.com 37

Tablo.1 Klasik Rekabet-Benchmarking Karşılaştırması

Rekabet Karşılaştırması/ Analizi (Sonuç Odaklı Kıyaslama)	Benchmarking (Süreç Odaklı Kıyaslama)
*Gizlilik sürdürülür.	*Paylaşım esastır.
*Birbirinden ayrı çalışır.	*Ortaklık anlayışı ile çalışır.
*Bağımsızdır.	*İşbirliği, karşılıklı dayanışmaya dayanır.
*Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır.	*Gelişme hedeflerine erişme alışkanlığı vardır.

© Gökçe Akdemir www.meslekiyeterlilik.com 38

Tablo.1 Klasik Rekabet-Benchmarking Karşılaştırması

Rekabet Karşılaştırması/ Analizi (Sonuç Odaklı Kıyaslama)	Benchmarking (Proses Odaklı Kıyaslama)
*Amaç endüstri bilgisidir.	*Hedef proses bilgisidir.
*Şirket ihtiyaçlarına odaklanma esastır.	*Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır.

Kıyaslamanın Önemi

Kıyaslama çalışması ile yapılan kıyaslamalarda sadece finansal göstergeler dikkate alınmaz. Kıyaslama' da kuruluşlar, sektörün en iyisi olan kuruluşlarla kendi uygulamalarını veya işletmelerin farklı bölümlerini birbirlerini birbirlerine kıyaslayarak performans açıklarını kapatmaya çalışırlar.

Kıyaslamanın Önemi

Örneğin modern anlamda ilk Kıyaslama çalışmasını yapan Xerox firması, Canon gibi rakipleri arasında oluşan performans farkını kapatabilmek amacıyla kıyaslama çalışmasına başlamıştır. Oluşturulan bir proje takımının Japonya'daki ortağı olan Fuji Xerox firmasına gönderilmesi ile Xerox'un kıyaslama çalışmaları başlamıştır.

Kıyaslamanın Önemi

- Çalışmaların başlatıldığı sıradaki Xerox'un durumu aşağıda gösterilmiştir:
- Dolaylı işçilerin direkt işçilere oranı en büyük Japon rakibinin iki katıydı.
- Xerox yeni bir ürün geliştirebilmek için hemen hemen rakiplerine göre iki kat fazla işçi kullanmaktaydı.
- Yeni bir ürün geliştirilmesi esnasında harcanan zaman rakiplerinin iki katı kadardı.

Kıyaslamanın Önemi

- Çalışmaların başlatıldığı sıradaki Xerox' un durumu aşağıda gösterilmiştir:
- Yeni bir ürünün pazara sunulması ise rakiplerinin üç katı kadar zamana bir zaman almaktaydı.
- Xerox ürünlerindeki hata seviyesi Japon rakiplerinden yaklaşık olarak yedi kat daha fazlaydı .
- Japon ürünlerinin ABD' deki satış fiyatı ile Xerox ürünlerinin üretim maliyeti hemen hemen aynı idi. Bu nedenle Japon rakipleri oldukça yüksek bir kar yapmaktaydı.

Kıyaslamanın Önemi

1981 yılında, Xerox, İş Etkinliği olarak adlandırılan verimlilik araştırma çalışmaları ile çalışanların katılımı ve kıyaslama kavramını birleştirilmiştir.

Bu süreç iyileştirme çalışmaları esnasında Xerox yoğun bir eğitim programı uygulamıştır. Bu model öğren-kullan-öğret- denetle şeklindedir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslamanın Önemi

Kıyaslamayı ilk kullanan Xerox' un bir yıl içerisinde :

- ✓ ürün maliyetleri % 10 azalmıştır;
- ✓ tasarım maliyetleri % 33 azalmıştır;
- ✓ materyal maliyetleri % 12 azalmıştır ;
- ✓ prototip maliyetleri % 50 azalmıştır;

Kıyaslamanın Önemi

Kıyaslamayı ilk kullanan Xerox' un bir yıl içerisinde :

- ✓ pazar payı % 12 artmış;
- ✓ kalite etkileyici bir şekilde iyileştirilmiş;
- ✓ tedarikçi sayısı azaltılmıştır.



Özetle Kıyaslama;

- Bu anlamda kıyaslama, işletmelerin kendi geçmişlerine bakmaları ve sonuç çıkarmaları yerine, etraflarına, hatta başka dallardaki işletmelere bakmaları ve buradaki "usta" lardan öğrenmeleri anlamındadır.

Özetle Kıyaslama;

- Bu öğrenme işletme faaliyetlerinin her konusunu kapsar:
 - maliyetlerin nasıl düşük olduğu,
 - verimliliğin artırılması,
 - kalitenin yükselmesi,
 - daha iyi müşteri hizmetleri,
 - yaratıcılık,
 - başarılı personel uygulamaları bazı tipik örneklerdir.

Kıyaslamanın Amaçları

- Kıyaslama yukarıda verilen tanımlardan da anlaşıldığı gibi, bir iyileştirme yöntemi olarak, işletmelere rekabet avantajı, pazarlamada kalıcı liderlik konumu ve her şeyden önemlisi de, müşteri memnuniyetini sağlayan bir araçtır.

Kıyaslamanın Amaçları

- Bu çerçevede kıyaslama, firmaların, birlikte bilgi paylaşarak, öğrenme, uyarılma ve geliştirme çalışmaları yaptıkları ve böylece, başkalarının hatalarına düşmelerini önleyen bir değişim yöntemidir.

Kıyaslamanın Amaçları

- Kıyaslama yaklaşımlarının temel amacı, şirketlere, rakiplerinden daha iyi olmaları ve pazar paylarını arttırmaları için, iş ve endüstri dünyasının liderleri ile, satış, pazarlama, tedarik, üretim gibi uygulamalarını ve iş süreçlerini karşılaştırma ve gerçekçi hedefler seçme fırsatı vermektedir.

Kıyaslamanın Amaçları

- Kıyaslamanın öncelikli amacı, yüksek performansa ulaşmaktır. Bu ürün, hizmet ve süreçlerde iyileştirmeyi içermektedir. Şekil.2' de açıklandığı gibi kıyaslama uygulaması ile süreçlerde değişiklik gerçekleşmekte, bu değişiklikler ürün, süreç ve hizmetlerde iyileşmeler sağlamaktadır.

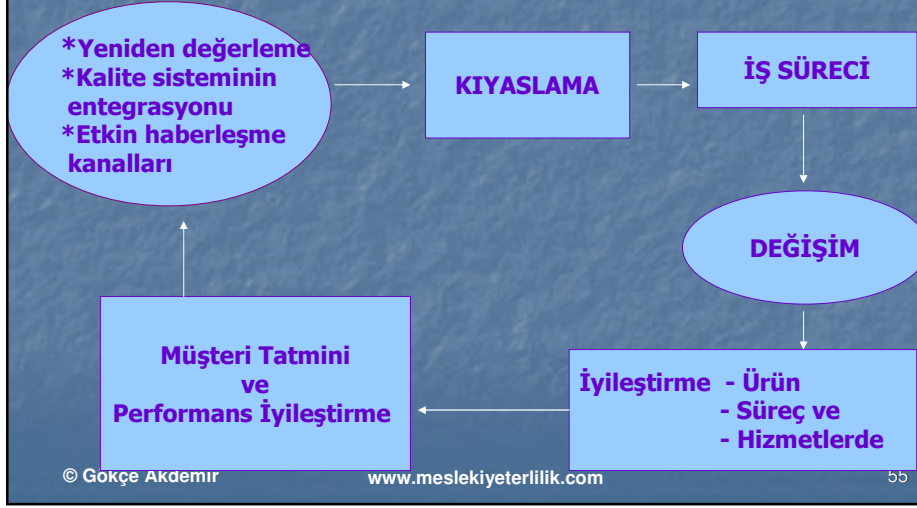
Kıyaslamanın Amaçları

- Bu nedenle, kıyaslama projesine etkin haberleşme kanalları kadar, yeniden değerlendirme ve kalite sisteminin de entegre edilmesi gerekir. Bu bilgiler ışığında, kıyaslama uygulamasının temel amacının "gelişme için gereken zamanı mümkün olduğunca kısaltmak ve rekabette etkinliği yakalayabilmek" olduğunu söyleyebiliriz.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslamanın Amaçları

■ Şekil.2 Kıyaslamanın Temel Amacı



Kıyaslamanın Amaçları

- Topal Kalite Yönetiminin ilkelerinden olan; sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmelerin sağlanması, ve işletme hedeflerine erişmek amacıyla, her düzeydeki işlevlerin sürekli iyileştirilmesi düşüncesinin egemenliği kıyaslama ile benzerlik göstermektedir.

Kıyaslamanın Amaçları

- R.C. Camp' a göre, kıyaslamanın yaygınlaşmasındaki en önemli neden, şirketlerin daha gerçekçi ve ulaşılabilir somut hedefler ortaya koyma ihtiyacının öneminin artmasıdır. Kıyaslama, işletmede, sürekli olarak daha gerçekçi ve somut hedeflere ulaşma sorumluluğunu yaygınlaştırmakta ve böylece, bir motive etme gücü kazanmaktadır.

Kıyaslamanın Amaçları

- **İşletmeler, kıyaslama yaklaşımını, aşağıdaki beş düzeyde yerleştirme ve iyileştirme çabalarını desteklemek amacıyla benimsemektedirler:**
- Müşteri beklentilerine daha iyi cevap verebilmek;
- Dış çevre unsurlarını inceleyerek, daha geniş bir vizyon çerçevesinde hedef belirleme;
- Verimlilik konusunda doğru ölçüler ve kriterler belirlemek;
- Rekabetçi avantaj elde etmek;
- Sürekli olarak daha yüksek performanslı yöntemler araştırmak, bulmak ve entegre etmek.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslamanın Amaçları

- Tanımsal analizde belirtildiği gibi, kıyaslamanın, nispeten yeni gelişen bir yaklaşım olması, amaçları konusunda bazı karışıklıklara ve aşağıda örnekleri verilen yanlış yorumlara da neden olabilmektedir.

Kıyaslamanın Amaçları

Tablo.2: Kıyaslamanın Amaçları ile İlgili Yorumlar

YANILGILAR (Mitler)	GERÇEKLER
Kıyaslama yapmak, kopya çekmek veya taklit etmektir.	Kıyaslama, her ne kadar başkalarından öğrenmeye dayalı ise de, bir taklit veya kopyalama değildir. Başarılı bir uygulamanın işletmeye uyarlanması ve içselleştirilmesidir.
Kıyaslama yapmak için, dikkati lider konumundaki işletmelere çevirmek yeterlidir.	Dikkatleri, en başarılı işletmelerin ötesinde, bu başarıyı sağlayan süreçlere yönlendirilmesi gerekmektedir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslamanın Amaçları

Tablo.2 : Kıyaslamanın Amaçları ile İlgili Yorumlar

YANILGILAR (Mitler)	GERÇEKLER
Kıyaslama, yalnızca endüstriyel imalat süreçlerinde gerçekleştirilebilir.	Kıyaslama, imalat süreçlerinin iyileştirilmesi için, çok etkin bir yöntem olmasının yanı sıra; ücretlerin ödenmesi, yeni ürün geliştirme ve personel motivasyonu gibi, çok çeşitli örgütsel süreçlerde de aynı etkinlikte kullanılabilir.

Kıyaslamanın Amaçları

Tablo.2 : Kıyaslamanın Amaçları ile İlgili Yorumlar

YANILGILAR (Mitler)	GERÇEKLER
Kıyaslama hedefi olarak, lider konumdaki bir işletmeyi seçmek, geleceği garanti altına almak demektir.	Kıyaslama, anlık ve bir kerelik bir yaklaşım değildir. Öğrenme ve keşfetmenin sürekli hale getirilmesidir. Her şeyin hızla değiştiği bir ortamda, kıyaslama , müşteri beklentilerini sürekli daha iyi cevap vermeyi, hatta bu beklentilerin önünde gitmeyi hedefleyen, uzun vadeli bir yaklaşım olarak planlanmalıdır.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslamamanın (Benchmarking) Yararları

- Denenmiş kıyaslamalar başarılarını ispat ettikleri hedef değerlerimizin doğruluğunu sağlar.
- Hedeflerde dışı bakma şirket içindeki olası değişime karşı dirençleri kırar.
- Kararlar somut veri ve gerçeklere dayanır.
- "En iyi uygulamalar" in öğrenilmesi verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama dolayısıyla rekabette avantaj sağlar.

Kıyaslamamanın (Benchmarking) Yararları

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme
- Analitik düşünmeyi sağlama
- Rekabet analizi ve ölçme araştırması yapma
- Öğrenme kültürünü geliştirme
- Çalışanların koyulan hedeflere ulaşacağına inandırılmasına yardımcı olurken ve yeni teknoloji kullanılarak, açıkların artan bir hızla kapatılması sağlamaktadır.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslamanın (Benchmarking) Yararları

- Kuruluşlarda büyük bir özendirici güç oluşturur. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek, çalışanları güdüler.

Kıyaslamanın (Benchmarking) Yararları

Kıyaslama çalışmasının sadece kıyaslanan kuruluşa değil aynı zamanda kıyaslanan kuruluşa (kıyaslama ortağına) getirebileceği yararlar da söz konusudur. Bu yararlar;

- Kendi kuruluşlarına farklı açılardan bakma
- İyileştirmeye açık konuları fark etme
- Diğer kuruluşların göstergelerini ve uygulamalarını öğrenme
- Kıyaslama sürecini öğrenme ve yapacağı kıyaslama çalışmalarında kullanma olarak belirtilebilir

Kıyaslama Türleri

Kıyaslama çalışmaları, bir firmadaki bütün faaliyetler, ürünler, hizmetler, fonksiyonlar ve iş süreçleri için yapılabilmektedir.

Yaklaşım açısından değerlendirildiğinde, kıyaslama çalışmaları iki düzeyde sınıflanabilir;

- Stratejik Kıyaslama
- Operasyonel Kıyaslama

Kıyaslama Türleri

- **Stratejik Kıyaslama;** stratejik kıyaslamanın özü işletmelerin planlama süreçlerini birleştirmektir. Bu süreçler personel fonksiyonu olma eğilimlidir. Üst yönetim tarafından amaçların geliştirilmesini destekler ve orta yönetime uygun hedeflerin seçimine rehberlik eder. Bir planlama sürecinin akışı stratejik kıyaslamanın örnekler (Şekil.....) ve daha sonra yıllık ya da fonksiyonel planlara geçişi sağlar.

ÜRETİM YÖNETİMİ

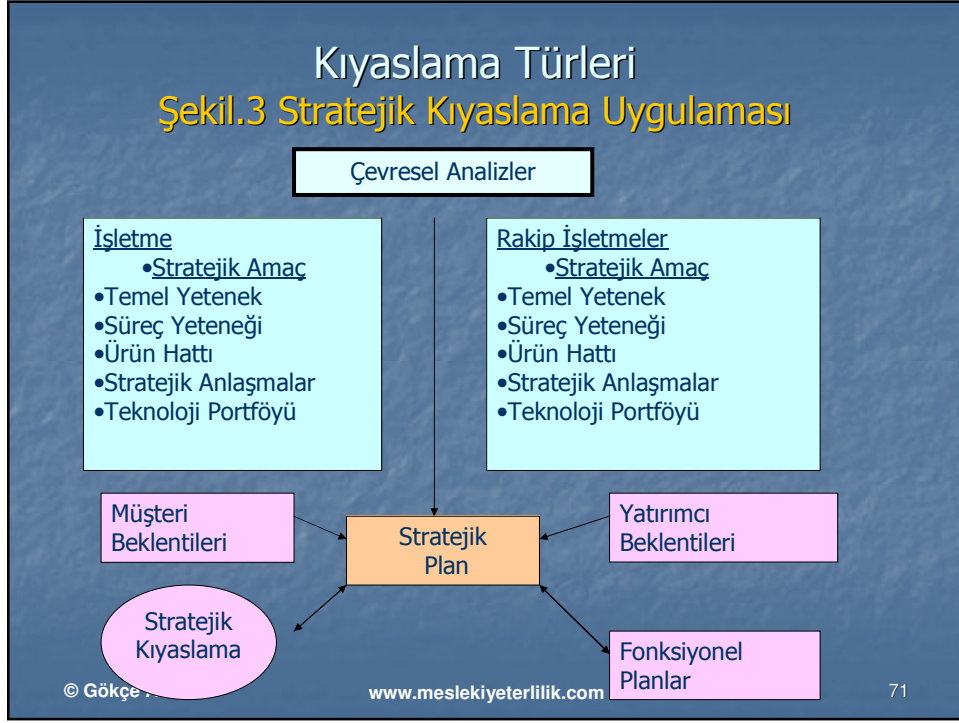
Kıyaslama Türleri

- **Stratejik Kıyaslama;** Birebir karşılaştırmalar işletmenin kendi stratejisini ve örnek alınana rakibin stratejisi arasında yapılır. Müşteri ve yatırımcı beklentilerine (hükümet düzenlemeleri, teknoloji gelişimleri, ekonomik durumlar ve benzeri faktörlerden oluşan) çevresel analiz doğrultusunda stratejik planda yer verilmelidir.

Kıyaslama Türleri

- Stratejik kıyaslama çalışmaları, stratejik plandaki özel sorunlara hitap etmektedir: Hedef ve amaçların oluşturulması, gelişim için anahtar işletme süreçlerinin seçimi ve hedeflenmiş teknolojik alanlarının tanımlanması vb. Stratejik benchmarking çalışmasının konusu üst yönetim takımı tarafından oluşturulur fakat çalışmanın yürütülmesi için metod tüm benchmarking çalışmaları sürecinin aynısıdır.

ÜRETİM YÖNETİMİ



Kıyaslama Türleri

- Stratejik kararların ve eğilimlerin karşılaştırılmasına dayalı olup gerçekte işletmelerin nasıl rekabet ettiğini inceler. Çok farklı sektörlerde ve pazarlarda başarılı olan işletmelerle yapılan bu kıyaslama diğerlerine göre çok daha geniş bir alanı kapsar.

Rekabet koşullarının derinlemesine analiz edildiği bu kıyaslama türü güçlü ve zayıf tarafların rakiplerle karşılaştırılması; kıyaslama yapan kuruluşun hangi ürün ya da hizmetler üreteceğine, hangi bölgelerde yatırım yapacağına, şirket satın alma, diğer şirketlerle birleşme, yeni pazara girme, teknoloji seçimi gibi kararlarda alınabilir.

© Gökçe Akdemir www.meslekiyeterlilik.com 72

Kıyaslama Türleri

- **Operasyonel Kıyaslama**

İşletmenin, lider konumdaki veya kendisine göre daha iyi durumdaki diğer firmalardan öğrenme yoluyla, kendi fonksiyon ve süreçlerini iyileştirme yolunda çalışmalar yapmasıdır.

Kıyaslama Türleri

Kıyaslama çalışmaları, kapsadıkları konuya bakımından, iki düzeyde gruplandırılabilir;

- Süreç Kıyaslaması
- Performans Kıyaslaması

Kıyaslama Türleri

- **Süreçlerin Kıyaslaması**

Benzer işleri en etkin şekilde gerçekleştiren şirketler aranmakta ve onların çalışmalarından yararlanılmaktadır.

Kıyaslama Türleri

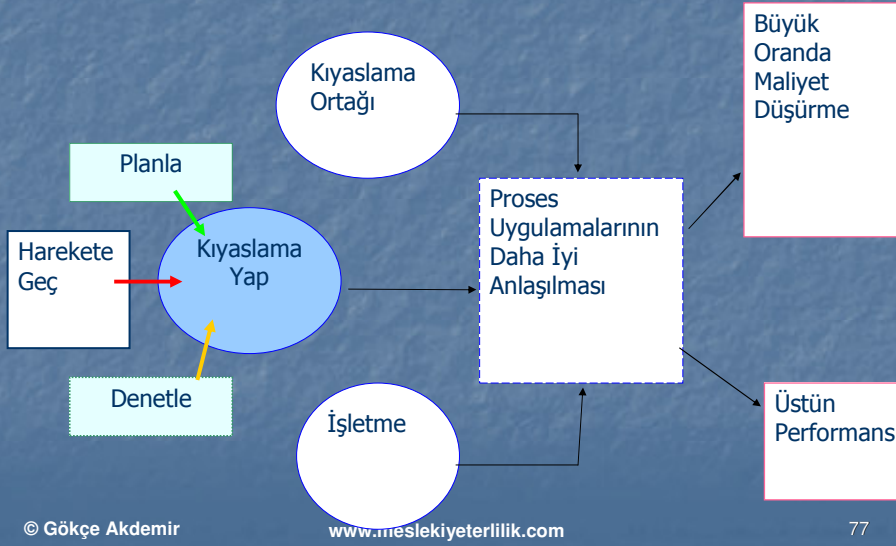
- Süreç Kıyaslamasını sonuçlara odaklanmak yerine sürece ne şekilde odaklandığını Şekil... ile de açıklayacak olursak klasik rekabet ile benchmarking karşılaştırması görülmektedir.

Basit bir şekilde anlatmak gerekirse, rekabet karşılaştırması bir şirketin "hangi sonuçlara" ulaştığı konusunu araştırır. Bir benchmarking projesi ise, şirketin en iyi sonuçlara "nasıl" ulaştığı hakkında bilgi ayrıntılı bilgi sağlar.

ÜRETİM YÖNETİMİ

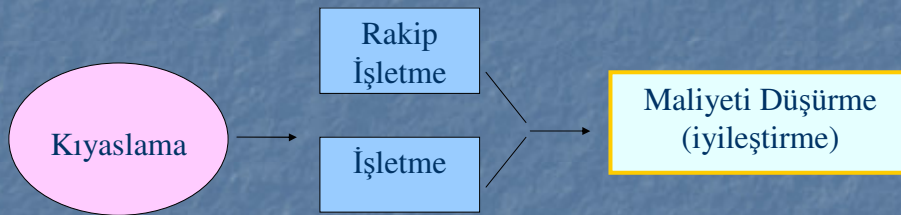
Kıyaslama Türleri

Şekil.4 Süreç Odaklı Kıyaslama



Kıyaslama Türleri

■ Şekil.5 Sonuç Odaklı Kıyaslama



ÜRETİM YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

Kıyaslama Türleri

- **Performans Kıyaslaması:**

İşletmenin ürün ya da hizmetlerinin, rekabet içindeki konumunun belirlenmesidir. Fiyat, teknik özellikler, yan hizmetler, güvenilirlik gibi özellikler, kıyaslamaya konu olan temel performans kriterleridir.

Kıyaslama Türleri

Uygulamada, kıyaslama faaliyetlerinin gerçekleşmesi yöntemleri açısından bakıldığında, kıyaslama türlerini;

- Kuruluş İçi (İçsel) Kıyaslama
 - Rakiplerle Kıyaslama
 - Fonksiyon Bazında Kıyaslama
 - Yatay Kıyaslama
 - Liderlerle Kıyaslama
 - Danışmanlık Aracılığıyla Kıyaslama
- olarak altı grupta sınıflamak mümkündür.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslama Türleri

- **Kuruluş İçi Kıyaslama:**

Özellikle büyük firmalarda ve çok uluslu şirketlerde, farklı departmanlardaki benzer fonksiyon veya süreçlerin karşılaştırılmasına dayanır. Bu tip kıyaslamada, bilgi kaynakları kolay ulaşılabilir niteliktedir ve çalışmalar kurum içi ile sınırlı olacağından, gizlilik problemi ile karşılaşmamaktadır.

Kıyaslama Türleri

- **Kuruluş İçi Kıyaslama:**

Her türlü iş süreci, fonksiyon, ürün ve hizmet karşılaştırma konusu yapılabilir.

Rekabet avantajı sağlamaya yöneliktir ve kuruluş dışı olarak nitelendirilen diğer kıyaslama türleri için, zemin hazırlama niteliği taşımaktadır. Bu tarzda ulaşılan verimlilik uygulaması, aşağı yukarı % 10 dolayındadır.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslama Türleri

- **Rakiplerle Kıyaslama:**

Şirketlerin hemen hemen her zaman karşı karşıya oldukları rakipleri arasında, karşılaştırılması hedeflenen şirketin belirlenmesi, diğer kıyaslama türlerine göre daha kolaydır. Fakat bilgi paylaşımı ve işbirliği açısından en zorlanılan türdür.

Kıyaslama Türleri

- **Rakiplerle Kıyaslama:**

Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta rakip firma ile kıyaslama yapmak için talep edilen bilgi karşılığında sizin karşı tarafa hangi bilginizi paylaşmaya hazır olduğunuzun analizini yapmaktır.

Bilgi almak için bilgi vermelisiniz!

Bu tarzdaki verimlilik artışı aşağı yukarı % 20'dir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

Kıyaslama Türleri

- **Fonksiyon Bazında Kıyaslama:**

Farklı sektörlerdeki şirketlerin fonksiyonlarının karşılaştırılmasıdır.

Ana fikir, her işletmenin her fonksiyonunun diğer işletmelerle kıyaslanabilir ve daha iyiye doğru geliştirilmesi olmasıdır.

Kıyaslama Türleri

- **Fonksiyon Bazında Kıyaslama:**

Birbirine rakip firmaları doğrudan karşı karşıya getirme zorunluluğu taşımadığından, bilgi paylaşımı ve işbirliği olanakları daha geniştir. Ancak karşılaştırma yapmak isteyen işletmelerin, daha geniş bir ölçekte daha çok araştırma yaparak, en iyi örnekleri bulması gerekmektedir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslama Türleri

- **Fonksiyon Bazında Kıyaslama:**

Bir işlemi, bulunduğumuz endüstrinin daha geniş bir alanında benzerleriyle, örneğin, bakır çıkarılması tekniklerini kömür çıkarılması teknikleriyle karşılaştırma sürecidir. İşlevsel benchmarking araştırması ve uygulaması nispeten kolaydır. Bu tarz ile kazanılan verimlilik artışı % 35 ya da daha yukarıda olmaktadır.

Kıyaslama Türleri

- **Yatay Kıyaslama (Jenerik ya da Genel Kıyaslama)**

Dünya çapında sektör ve konu farkı gözetmeksizin, bir işi, bir süreci, bir ürünü, bir hizmeti vs. en iyi gerçekleştiren örneğin araştırılması ve hedeflenmesidir.

Kıyaslama Türleri

■ Yatay Kıyaslama:

Genelde amacı rekabetçi nitelik taşımaz ve en iyiyi ve en uygunu bulmayı odaklanır.

Yatay kıyaslamamanın yararı ise; işletmenin kendi sektöründen öğrenmediği uygulama ve yöntemleri açığa çıkarmasıdır. Bu nedenle, uyarılma ve yaratıcılık yeteneğini geliştiren ve uzun vadede, işletme için en olumlu sonuçları veren kıyaslama çeşididir.

Kıyaslama Türleri

■ Yatay Kıyaslama:

Yatay (Generic) Kıyaslama , ilgisiz endüstrilerden işlemlerle karşılaştırma sürecidir.

Eski filmlerin kataloğunu daha etkin olarak depolamak için, başka bir endüstrinin depolama tekniklerini kullanan bir film kütüphanesi bir örnek olacaktır.

Bilgiye ulaşmayı artırır, yasal problem olasılığını düşürür. Bu tipte gerçekleşen verimlilik gelişimi, % 35 ya da daha yüksektir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslama Türleri

- **Lider Kıyaslama:**

En iyi uygulayıcılarla kıyaslama olarak adlandırılan bu tip kıyaslama, aslında rakiplerle kıyaslamamanın bir uç örneği olarak değerlendirilebilir.

Hedefi en yüksek olan kıyaslama çeşididir.

Kıyaslama Türleri

- **Lider Kıyaslama:**

Amaç; karşılaştırmaya konu olacak süreç, fonksiyon, ürün, hizmet veya stratejinin sektörde lider konumda olan firmanınkilerle örnek alınarak seçilmesidir.

Kıyaslama Türleri

■ Danışmanlık Aracılığıyla Kıyaslama:

Kıyaslama özellikle rakipler veya lider şirketler söz konusu olduğunda, zorluklarla karşılaşılan bir yöntemdir. Bu durumda, kıyaslama yapmak isteyen şirketler, üçüncü bir tarafın yardımına başvurma yoluna gidebilirler.

Kıyaslama Türleri

■ Danışmanlık Aracılığıyla Kıyaslama:

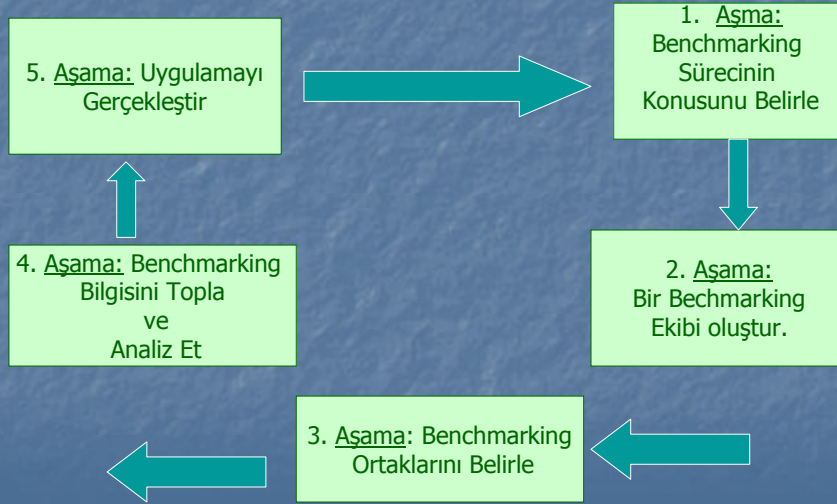
Bunun avantajı, danışmanın tarafsız ve bağımsız olarak bilgi edinme ve paylaşma işlevini üstlenmesi ve böylece, gizlilik ilkesine sadık kalmasını sağlamaktadır.

BENCHMARKING SÜRECİ:

- Benchmarking prosesinin yapısı genellikle adım adım izlenen bir süreç modeli şeklindedir .
Bu sürecin aşamalarını genel olarak beş noktada toplamak mümkündür .

BENCHMARKING SÜRECİ:

Şekil.6 Benchmarking Süreci Modeli



ÜRETİM YÖNETİMİ

BENCHMARKING SÜRECİ:

- ***1. Aşama: Benchmarking Sürecinin Belirlenmesi***

"NELERİ KARŞILAŞTIRALIM?"

Benchmarking sürecinin ilk aşamasında en önemli soru benchmarking bilgisinin müşterisinin kim olduğudur. Daha sonra kritik başarı faktörlerinin tanımlanması gerekir. Bu faktörler müşteri tatminini etkiler ve örgütün başarısı için gerçekleştirilmesi gereken hayati uygulamalardır. Bu nedenle kritik başarı faktörlerine öncelik verilmelidir.

BENCHMARKING SÜRECİ:

- ***1. Aşama: Benchmarking Sürecinin Belirlenmesi***

Proje, bir yıldan daha az bir sürede tamamlanabilecek şekilde seçilmelidir. Bir benchmarking projesi seçildiğinde, görev açıkça ortaya konmalı, amaç ve ulaşılabilecek sonuçlar belirlenmelidir. Bu aşamadaki doğru olmayan tanımlama, sonraki aşamalarda kaynak ve zaman kaybına neden olabilecektir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

BENCHMARKING SÜRECİ:

■ ***1. Aşama: Benchmarking Sürecinin Belirlenmesi***

Konular açısından kıyaslamayı iki gruba ayırabiliriz:

Stratejik Kıyaslama; hissedarların kazançları, Pazar payındaki göreceli artış gibi.

Operasyonel Kıyaslama; Ürün geliştirme süresi, envanter dönüşüm oranları, satış grubunun etkinliği gibi.

BENCHMARKING SÜRECİ:

■ ***2. Aşama: Benchmarking Ekibinin Oluşturulması:***

Benchmarking çalışmalarının başarısı büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlıdır. Ekipteki kişilerin niteliği projenin önemini yansıtmaktadır. Ekip üyelerinde şu özelliklerin bulunması önemlidir.

Benchmarking konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip,

- Müşteri ihtiyaçlarını anlamış,
- Tavsiyeleri uygulanabilecek yetkilere sahip kişiler olmalıdır.

BENCHMARKING SÜRECİ: 2. Aşama: Benchmarking Ekibinin Oluşturulması:

Şekil.7 Kıyaslama Ekibi Elemanları



BENCHMARKING SÜRECİ:

■ 3. Aşama: Benchmark Ortaklarının Belirlenmesi:

İncelenecek konuda uygulamaları 'en iyi' olan kuruluşların belirlenmesi önem taşımaktadır. Ancak araştırmalar, düşük performanslı işletmelerde biraz daha iyi performans gösteren kuruluşların benchmarking için daha kullanışlı model oluşturduklarını ortaya koymaktadır.

BENCHMARKING SÜRECİ:

■ ***3. Aşama: Benchmark Ortaklarının Belirlenmesi:***

Uygulamaları ihtiyacımızla uyuşan, işbirliğine yanaşan ortaklarla çalışma benchmarking çalışmalarını doğru sonuçlara ulaştıracaktır. Geleneksel yöntemde rakipler düşman gibi görülmektedir. Benchmarking'de ise, ortaklık ve karşılıklı bilgi alış verişi esastır.

BENCHMARKING SÜRECİ:

■ ***3. Aşama: Benchmarking Ortaklarının Belirlenmesi:***

Benchmarking ortağı belirlenirken en iyi uygulamalara sahip şirketlerin tanımlanmasında şu bilgi kaynaklarından yararlanılabilir ;

- Süreç Sahipleri
- Dahili ve harici müşteriler
- Profesyonel kuruluşlar
- Yerel göstergeler ve seminerler
- Gazete ve dergi makaleleri
- Endüstri uzmanları
- Tedarikçiler

BENCHMARKING SÜRECİ:

3. Aşama: Benchmark Ortaklarının Belirlenmesi:

Bu bilgi kaynaklarına ilave olarak

- Kuruluşların almış olduğu özel ödüller (Kalite ödülü vb...)
- Hükümet birimleri, analistler, üniversiteler tarafından yayınlanan özel raporlar.
- Tanınmışlık ve uzmanların olumlu fikirleri
- Danışmanlardan elde edilen bilgiler

BENCHMARKING SÜRECİ:

4. Aşama: Benchmarking Bilgisinin Toplanması Ve Analizi:

Seçilen hedeflerden bilgi toplama, şirket ziyaretleri ve şirket ziyaret sonuç raporunun oluşturulması için plan yapılmasını kapsar. Bu adımın doğru uygulaması kuruluşumuzun performansını artırmada doğrudan kullanılacak verilerin elde edilmesini sağlayacaktır. Aksi ise, kullanışsız ya da amaçlarınıza uygun olmayan verilerdir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

BENCHMARKING SÜRECİ:

■ **4.Aşama: Benchmarking Bilgisinin Toplanması Ve Analizi:**

Bilgi toplama yönteminin seçimi de önem taşımaktadır. Bunlar,

- telefon görüşmeleri,
- ziyaretler,
- anketler,
- yayınlar,
- arşiv araştırmaları vb. dir.

Bu yöntemlerden hangilerinin kullanılacağı zaman sınırlamalarına, maddi sınırlamalara, tecrübeye ve bilgi toplama felsefemize bağlıdır.

BENCHMARKING SÜRECİ:

■ **4.Aşama: Benchmarking Bilgisinin Toplanması Ve Analizi:**

Benchmarking ortağı belirlenirken en iyi uygulamalara sahip şirketlerin tanımlanmasında şu bilgi kaynaklarından yararlanılabilir;

- Süreç Sahipleri
- Dahili ve harici müşteriler
- Profesyonel kuruluşlar
- Yerel göstergeler ve seminerler
- Gazete ve dergi makaleleri
- Endüstri uzmanları
- Tedarikçiler

ÜRETİM YÖNETİMİ

BENCHMARKING SÜRECİ:

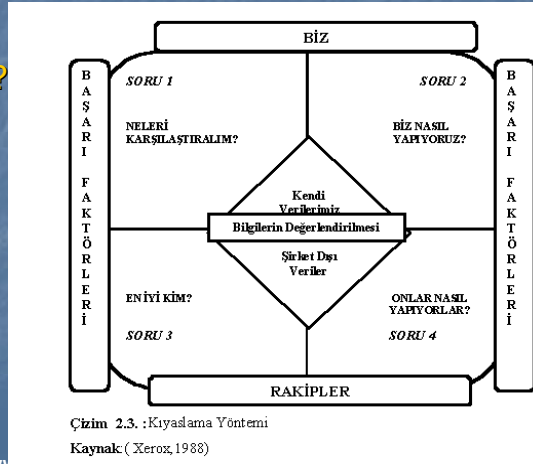
5. Aşama: Uygulamanın Gerçekleştirilmesi:

Benchmarking'in nihai amacı iyileştirici uygulamaların yürürlüğe konulmasıdır. Faaliyetler sonunda bir benchmarking raporu düzenlenmelidir. Bu raporda nelerin alındığı, toplanan verileri ve öğrenmenin en önemli noktalarını belgelemelidir. Bu rapor, yalnızca benchmarking yapan için değil, yapılan için de önemlidir.

BENCHMARKING SÜRECİ:

Özetleyecek olursak süreç için hareket noktalarımız ;

- Neleri Karşılaştıralım?
- Biz Nasıl Yapıyoruz?
- En İyi Kim?
- Onlar Nasıl Yapıyor?



ÜRETİM YÖNETİMİ

Kıyaslama Çalışmaları İçin Temel Etik İlkeler:

Örgütlerin, etkin ve etkili benchmarking çalışmalarını sürdürebilmeleri ve benchmarking çalışmalarının başarısı için aşağıdaki ilkeleri izlemesi gerekli olmaktadır.

Kıyaslama Çalışmaları İçin Temel Etik İlkeler:

- **Yasallık ilkesi:** Serbest ticaretin sınırlanması, anlaşmalı pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, muvazaalı anlaşmalar, rüşvet ya da diğer uygunsuz durumlara (örneğin ticari sırların uygunsuz bir biçimde sağlanması, ticari sırları saklamak ya da kullanılması) yol açacak görüşme ve eylemlerden kaçınılmalıdır. Mevcut ya da muhtemel bir rakiple fiyat ya da pazara ilişkin diğer verileri almak için ilişki kurulmamalıdır.

Kıyaslama Çalışmaları İçin Temel Etik İlkeler:

- **Gizlilik ilkesi:** Benchmarking' i konuyla ilgili kişi veya örgütler arasında gizli bir şey alınıp verilmesi olarak düşününüz.
Elde edilen bilgi, katılımcı benchmarking ortaklarının öncelikle izni olmaksızın, ortak örgütler dışında iletişim konusu yapılmamalıdır.

Kıyaslama Çalışmaları İçin Temel Etik İlkeler:

- **Kullanım ilkesi:** Benchmarking için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan şirketlerin kendi işlerinde iyileştirme ve ilerleme için kullanılmalıdır. Bir katılımcının adı verilerek onunla ilgili veri ya da uygulamaların kullanılması ya da duyurulması o katılanın iznini gerektirir.

Kıyaslama Çalışmaları İçin Temel Etik İlkeler:

- **Birinci Grup İlişki İlkesi:** Ortak şirket benchmarking için hazır olduğu zaman faaliyeti başlatın. Diğer gruplarla ilişki kurma şartları konusunda uzlaşma sağlayın.

Kıyaslama Çalışmaları İçin Temel Etik İlkeler:

- **Üçüncü Grup İlişki İlkesi:** Bir ilişki talebine cevap olarak, ortağın adını vermeden önce izin alınız.
- **Alıp Verme İlişkisi:** Her hangi bir benchmarking alıp vermesinde, talepte bulunduğunuz bilgiyi aynı düzeyde sağlamaya istekli olunuz.

Kıyaslama Çalışmaları İçin Temel Etik İlkeler:

- **Hazırlık İlkesi:** Sürecin her bir adımında, özellikle başlangıçtaki ortaklık ilişkisinde yeterli bir hazırlıkla, benchmarking sürecinin ve etkinliği konusunda yükümlülüğünüzü gösterin.

Kıyaslama Çalışmalarında Sık Yapılan Hatalar

- Proje liderinin olmaması
- Ekipteki yanlış kişilerden oluşturmak
- Uzun vadeli hedeften kaçınmak
- Kalabalık ekipler kurmak
- Fazla sorumluluk alanlarını geniş tutmak- konuları çözülebilecek şekilde kolay parçalara bölmeli
- Proje süresini kısa tutmak

Kıyaslama Çalışmalarında Sık Yapılan Hatalar

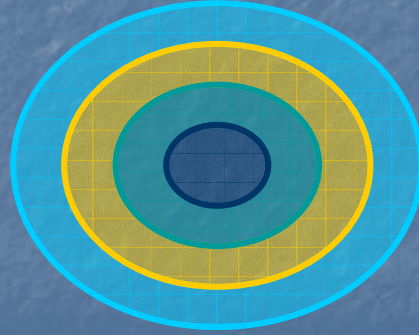
- Fabrika ziyaretleri yapmak- fabrika ve şirket ziyaretleri her kıyaslama projesi için gerekli değildir ve maliyetlidir.
- Sürekli gözetimin sağlayamamak
- Hedefi yanlış belirlemek
- Gereksiz bilgi
- Süreçleri öğrenememek

BENCHMARKING KULLANMA ALANLARI

Kuruluşlar benchmarking' ten farklı şekillerde yararlanmaktadırlar. Kimi kuruluşlar benchmarking' i genel bir problem çözme sürecinin bir parçası olarak kullanırken, bazıları da en iyi iş uygulamaları karşısında geri kalmamak, uyanık olmak amacıyla kullanmaktadırlar. Aşağıdaki şekilden de anlaşılabilir gibi esas amaç, kuruluşların dış gelişmeleri gözleyebilme ve bu sayede iş hayatında kalıcı olabilmektir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

BENCHMARKING KULLANMA ALANLARI???????????



© Gökçe Akdemir

www.meslekiyeterlilik.com

121

BENCHMARKING KULLANMA ALANLARI

En İyiye Ulaşmış Kendi Uygulamalarımız

Rakip Şirketlerin En İyi Uygulamaları

Endüstrideki En İyi Uygulamalar
(Rakip Olmayan Kurumlar)

Ülke İçindeki En İyi Uygulamalar

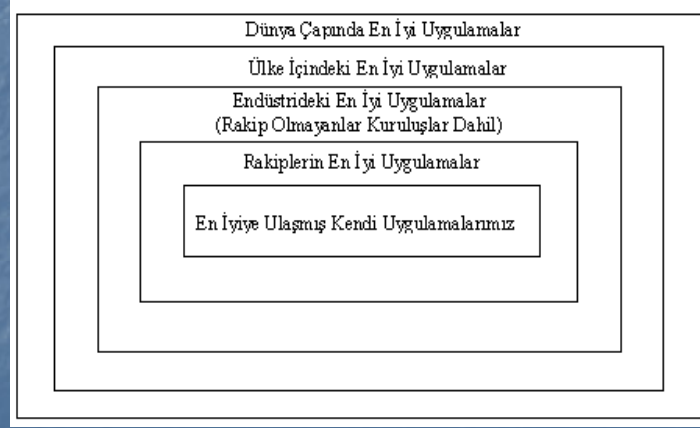
Dünya Çapındaki En İyi Uygulamalar

© Gökçe Akdemir

www.meslekiyeterlilik.com

122

BENCHMARKING KULLANMA ALANLARI



BENCHMARKING KULLANMA ALANLARI

- En iyiye ulaşmış kendi uygulamalarımız,
- Rakiplerin en iyi uygulamaları
- Endüstrideki en iyi uygulamalar
(Rakip olmayan kuruluşlar dahil)
- Ülke içindeki en iyi uygulamaları
- Dünya çapındaki en iyi uygulamaları

Benchmarking' in Toplam Kalite Yönetimi İle İlişkisi

- TKY' nin amacı müşteri memnuniyetini maksimum etmek/ müşteri odaklılık, müşteri bağımlılığı yaratmak, rekabet üstünlüğünü korumak, "0" hataya ulaşmak, yalın yönetim, sıfır hiyerarşi, kalite üstünlüğü, beklenen algı ile gerçekleşen algıyı paralel hale getirmek, sürekli iyileştirme ve süreç yenileme vs. amaçlar edinmiştir.

Benchmarking' in Toplam Kalite Yönetimi İle İlişkisi

- Toplam kalite yönetimine ulaşmak için kullanılan yöntemleri yedi başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar;
 - .. Kalite çemberleri
 - .. Benchmarking (kıyaslama)
 - .. Toplam Kalite Kontrol
 - .. Kalite Güvence sistemi
 - .. Tam katılım
 - .. Veriler ve istatistikî süreç kontrolü'dür.

Benchmarking' in Toplam Kalite Yönetimi İle İlişkisi

- Bu tekniklerin her biri TKY' ye hizmet ederler. Bu nedenle, kıyaslama çalışmalarını TKY şemsiyesi altında bir alt başlık olarak düşünmemiz gerekmektedir.

Türkiye' de Kıyaslama

- Yıllardan beri Japonya'da bir anlayış olarak ilgi gören ancak yönetsel bir araç olarak ele alınmayan ve A.B.D.' de "Benchmarking" adını alarak böylesine hız kazanan yöntem, Türk iş dünyasının son dönemlerde ilgisini çekmeye başlamıştır. Türkiye'de "Nirengileme", "Örnek alma" ya da "Kıyaslama" olarak da adlandırılmaktadır.

Türkiye' de Kıyaslama

- Gümrük Birliği'nin gündeme gelmiş olması, dışa açılma ve rekabet edebilme gücünü arttırmada kullanılan, batıda neredeyse her işletmenin uyguladığı yöntemin Türkiye'de de tanınmasına yol açmıştır.

Küreselleşmenin önem kazanmasıyla Türk işletmeleri de uluslararası pazarlara girebilmek ve iç pazarda paylarını kaybetmemek için harekete geçmişlerdir.

Türkiye' de Kıyaslama

- Bundan birkaç yıl öncesine dek "kalite" üzerine bu denli eğilmeyen Türk işletmeleri de artık "kalite"nin üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir kavram olduğunu kavramışlardır.

Türk işletmelerinin uluslararası alanlarda üst üste aldıkları kalite ödülleri, Türkiye'de kalite kavramına verilen önemin giderek arttığına ilişkin önemli bir göstergedir.

Türkiye' de Kıyaslama

- Yönetimsel araç hakkında eğitimler verilmeye, uygulamalar yapılmaya başlanmıştır. Bu konuda en yoğun faaliyet gösteren işletmelerden biri 1994 yılında kurulan Kalite Yönetim Merkezi Eğitim ve Danışmanlık İşletmesi KALMER' dir.
- Kalite Yönetimi konusunda öncü işletmelerden biri olan ABD işletmesi "Juran İnstitute" un Türkiye'deki tek yetkili distribütörü olan KALMER, "Benchmarking Veri Tabanı" oluşturmak üzere çalışmalara başlamıştır. Şubat 1996 itibarıyla 72 işletmeye ilişkin bilgilerin toplanmış olduğu veri tabanı iletişim çağına katılmak isteyenlere tüm katılımcılara ait güncel bir liste gönderilmektedir.

Türkiye' de Kıyaslama

- APQC' in bir üyesi olan ve IBC' nin guruları arasında yer alan Arthur Andersen ise, bu işletmelerle işbirliği içinde yürüttüğü çalışmalar ile işletmelere kendilerini dünyadaki en iyi uygulamalarla karşılaştırma olanağını vermektedir. Dünyadaki en iyi uygulamalar veri tabanını oluşturmuşlardır.
- Türkiye'de örnek verebileceğimiz kıyaslama faaliyeti; Eczacıbaşı topluluğunun pazarlama ve satış kıyaslama çalışmasıdır.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Benchmarking Örnekleri

- **Xerox:** 1980-1985 yılları arasında Japonların uyguladıkları teknikleri benimseyerek birim maliyetlerini önceki yıllara oranla yarısına, envanter maliyetlerini % 60 oranında azaltmıştır. ABD fotokopi Pazar payını % 18'den % 80'e çıkartmıştır.

Benchmarking Örnekleri

- **Şekil.7 Xerox' un Benchmarking İle İlgili Çalıştığı Şirketler**

Xerox' un Benchmarking Ortakları	Benchmark edilen süreç
American Express	Faturalama ve tahsilat
American Hospital Supply	Envanter kontrolü
Florida Light and Power	Kalite güvencesi sistemi

ÜRETİM YÖNETİMİ

Benchmarking Örnekleri

- Şekil.7 Xerox' un Benchmarking İle İlgili Çalıştığı Şirketler

Xerox' un Benchmarking Ortakları	Benchmark edilen süreç
Ford Motor Company	Üretim hattı dizaynı
General Electric	Robot sistemi
L.L. Bean (katalogla perakende satış)	Depolama operasyonları

Benchmarking Örnekleri

- Şekil.7 Xerox' un Benchmarking İle İlgili Çalıştığı Şirketler

Xerox' un Benchmarking Ortakları	Benchmark edilen süreç
Mary Key Cosmetics	Depolama ve dağıtım verimlilik çalışmaları
Cummins Engine Company	Günlük üretim planlaması
Westinghouse	Malcolm Baldrige ödülüne başvuru süreci, depo kontrolü, barkod uygulaması

Benchmarking Örnekleri

- **Ford'un Taurus Projesi:** Ford, 1980 yılında Amerikan otomobil endüstrisindeki gelmiş geçmiş ikinci büyük zarar olarak nitelendirilen bir zararla kapattı. Ford, o yıl aldığı bir kararla, Amerika ve yurt dışından seçilen en iyi 50 otomobili Ford fabrikasına getirerek bunları 'Reverse Engineering' adı verilen analiz ile parçalara ayırarak, daha önce benchmarking ekibi tarafından belirlenen 400 kriter açısından, bu otomobillerin neden en iyi olduklarını araştırdılar ve Ford Taurus'u tasarladılar.

Benchmarking Örnekleri

- **Ford'un Taurus Projesi:** Ford Taurus 1986'da piyasaya sürüldüğünde büyük başarı sağladı ve yılın otomobili olarak seçildi. Bu model Ford'un maddi durumunu düzeltmekle kalmadı aynı zamanda rakibi, General Motors' un onlarca yıldır ilk defa önüne geçmesini sağladı.

Benchmarking Örnekleri

- **British Rail:** Dış benchmarking yaparak, British Airways' de 250 koltuklu Jumbo Jetin 11 kişi tarafından sadece 9 dakikada temizlendiğini gören British Rail, kendi temizleme süreçlerini gözden geçirerek, bugün 12 vagonlu 660 koltuklu bir treni sadece 8 dakikada temizlemektedirler.

Benchmarking Örnekleri

- **Cummins Engine Company:** Sipariş tarihi ile teslim tarihi arasındaki süre 8 ay iken, Komatsu ile benchmarking yapılarak, 12 aylık bir zaman zarfında, 8 aydan 8 haftaya ve 2 yıl geçmeden teslim süresini 8 güne indirmişlerdir.
- **Johnson and Johnson Medical Inc.:** Ocak 1989-Aralık 1992 arasında müşteri iadesi, % 85, teslim süresi % 85, günlük devir süresi % 72, üretim atığı % 69, üretim maliyetleri % 34, envanter maliyetleri % 60 ve denetim personeli % 50 azalırken, sterilazör kullanımı % 56'dan % 98'e çıkarılmıştır.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Benchmarking Örnekleri

- **General Motors Service Parts Operations:**
SPO; benchmarking'i benimseyip uygulamaya başladıktan sonra; Devir süresi, 54 günden 20 güne düştü, Servis hazırlığı, 1989'da % 50, 1992'de % 73, 1994'de % 91 oldu. Saat başına optimum devir 240 saatten 24 saate düştü. Satıcı tatmini % 92,5'dan % 96,8'e çıktı. Genelde SPO, ilk benchmarking uygulamasından yaklaşık 2 milyon \$ tasarruf etti.

TEŞEKKÜRLER

Arş. Gör. Gökçe AKDEMİR
gakdemir@istanbul.edu.tr