

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

74257

BENCHMARKING'İN İŞLETMELERDE
UYGULAMA İMKAN VE SINIRLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN : PROF. DR. ZEKAI YILMAZ

GÖKMEN ÜKELGE

74257

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM İNŞURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BURSA 1997

ÖZET

Yüksek rekabetin yaşandığı günümüz endüstri dünyasında, müşteri ve müşteri memnuniyetine önem veren firmalar yaşamlarını sürdürebilme şansına sahiptirler.

Benchmarking en güçlü rakiplere ve endüstride lider olarak tanınan firmalara karşı ürünlerin, hizmetlerin sürekli olarak ölçülmesi sürecidir.

Bu çalışmada kısaca benchmarking kavramı açıklandıktan sonra benchmarking süreci incelenmiştir. Çalışmanın son aşamasında uygulamalı bir çalışmaya yer verilmiştir.

ABSTRACT

In our industrial world where there is so much competition, firms that give importance to customer and customer satisfaction have chance to continue their life.

Benchmarking is a process that products, services and practices is continuously measured against the firms that are known as a leader in industry.

In this study, firstly the term of benchmarking is explained, then benchmarking process is examined. In the last stage, a case study is examined.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
1. GİRİŞ.....	1
2. BENCHMARKING'İN DOĞUŞU, TANIMI VE GENEL ESASLARI.....	4
2.1. Benchmarking'in Doğuşu ve Gelişimi.....	4
2.2. Benchmarking'in Tanımları.....	7
2.3. Benchmarking'in Anlamı.....	9
2.4. Benchmarkingın Başarısı İçin İlkeler ve Hedefler.....	10
3. BENCHMARKING'İN AMAÇLARI VE YARARLARI.....	12
3.1. Benchmarking'in Amaçları.....	12
3.2. Benchmarking'in Yararları.....	12
3.3. Benchmarking'de Başarı Faktörleri.....	12
3.4. Benchmarking'de Yapılacak Yanlışlar.....	13
4. BENCHMARKING'İN SÜREÇLERİ.....	15
4.1. Benchmarking'e Başlanmadan Önce.....	15
4.2. Benchmarking Ekibinin Kurulması.....	16
4.3. Planlama Aşaması.....	18 ↓
4.3.1. Benchmark Yapılacak Faktörün Seçimi (1. Adım).....	19
4.3.2. Performans Ölçümleri.....	21
4.3.3. Karşılaştırılacak Kuruluşları Saptama (Benchmark Ortakları) (2. Adım).	23
4.3.3.1. Benchmarking Çeşitleri.....	23
4.3.3.2. Benchmark Ortaklarının Belirlenmesi.....	25
4.3.4. Veri Toplama Yöntemleri (3. Adım).....	27
4.3.4.1. Veri Toplama Kriterleri.....	29
4.3.4.2. Veri Toplama Yaklaşımı.....	29
4.3.4.3. Orjinal Araştırma ve İnceleme.....	31
4.3.4.4. Soru Kağıtları.....	31
4.3.4.5. Firma Ziyaretleri.....	32
4.4. Analiz Aşaması.....	34
4.4.1. Rekabet Farkının Saptanması (4. Adım).....	35

4.4.1.1. Performans Farkı Türleri.....	35
4.4.1.2. Farkın Karşılaştırmalı Analizi.....	37
4.3.1.3. Ölçümlenecek Faktörün Seçimi.....	39
4.4.1.4. Benchmarking Uygulamalarının Hangileri Olduğunun Belirlenmesi.....	40
4.4.2 Gelecekteki Performans Düzeylerinin Projeksiyonu (Yansıması) (5. Adım).....	41
4.5. Entegrasyon Aşaması.....	42
4.5.1. Benchmarking Bulgularının İletilmesi (6. Adım).....	42
4.5.2. İşlevsel Hedeflerin Koyulması (7. Adım).....	43
4.5.2.1. Fonksiyonel Hedefler.....	44
4.5.2.2. Operasyon İlkeleri.....	45
4.6. Faaliyet Aşaması.....	47
4.6.1. Etkinlik Planlarının Oluşturulması (8. Adım).....	47
4.6.2. Spesifik Faaliyetlerin Tamamlanması ve İlerlemenin İzlenmesi (9.Adım)	49
4.6.2.1. Stratejik Kaynakların Yeniden Tahsisi.....	50
4.6.2.2. İlerlemenin İzlenmesi.....	50
4.6.2.3. Denetleme Süreci.....	51
4.6.3. Yeniden Ayarlama (10. Adım).....	53
4.6.3.1. Yeniden Ayarlamının Değerlendirilmesi.....	53
4.6.3.2. Benchmarking'in Anlaşılması.....	54
4.6.3.3. Benchmarking Ayar Süreci.....	55
4.6.3.4. Kurumsallaştırılmış Benchmarking.....	56
4.7. Olgunluk Aşaması.....	56
4.7.1. Benchmarking'in Ötesinde.....	56
4.7.2. Gelecekte Benchmarking.....	57
5. BAŞARILI BENCHMARKING UYGULAMALARI YAPMIŞ FİRMALARDAN ÖRNEKLER.....	59
5.1. Shell Chemicals UK Ltd.....	59
5.2. Digital Equipment Corporation (DEC).....	62

5.3. Statoil Corporation.....	65
6. ÖRNEK UYGULAMA.....	69
6.1. Ön Bilgi.....	70
6.1.1. Firmanın Tanıtımı.....	70
6.1.2. Pazar.....	70
6.1.3. Müşteriler.....	71
6.2. Üçge A.Ş.....	72
6.2.1. Vizyon.....	72
6.2.2. Sorunlar.....	72
6.2.3. Kritik Başarı Faktörleri.....	73
6.2.4. Problemi Çözmeye Yönelik İyileştirme Çabaları.....	74
6.3. Benchmarking Çalışmaları Başlıyor.....	79
6.3.1. Benchmark Ortağının Başarısını Mümkün Kılan Unsurlar.....	80
6.3.2. Kısa ve Uzun Vadeli Performans Hedefleri.....	82
6.3.3. Tavsiyelerin Değerlendirilmesi ve Uygulama.....	83
6.4. Uygulama Sonucu.....	84
7. SONUÇ.....	85
Kaynaklar.....	86
Ekler.	
Ek-1. Örnek Olay 1.....	87
Ek-2. Örnek Olay 2.....	90 ↓
Ek-3. Uygulama Egzersizleri.....	92
Ek-4. Telefon Görüşmesine Hazırlanma.....	100
Ek-5. Telefon Görüşmesini Yürütme.....	102
Ek-6. Telefon Görüşmesi Bilgi Formu.....	103
Ek-7. Örnek Görüşme.....	104
Ek-8. Yerinde Ziyaret Kılavuzu.....	108
Ek-9. Analizler ve Özet.....	110
Ek-10. Genel Stratejinin İzlenmesi.....	111
Ek-11. Müşteri Değerlendirmesi Anket Formu.....	112
Ek-12. Montaj Tutanağı.....	114

ŞEKİLLER

4.1. Benchmarking Farkının Projeksiyonu.....	41
4.2. Hedeflerin Başarılması ve Faaliyet Planlama Süreci.....	45



TABLULAR

4.1. Benchmarking Alanları.....	20
4.2. Benchmarking Yapılacak Faktörün Seçiminde Kullanılacak Kriterler.....	22
4.3. En Üstün Rakibin ya da Fonksiyonel Liderliğin Saptanması.....	27
4.4. Bilgi Kaynakları.....	23
4.5. Performans Farkı Türleri.....	35
4.6. Detay Seviyesi İle Bir İş Prosesinin Analizi.....	39
4.7. Lojistik Planlama İlkeleri.....	46
4.8. On Adımlı Benchmarking Süreci İçin Denetim Listesi.....	51
4.9. Yeniden Ayarlama İncelemesi.....	54
6.1. Müşteri Tatmini Anket Sonuçları.....	75
6.2. Müşteri Tatmini Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	75
6.3. Müşteri Şikayetleri.....	76
6.4. Sevkiyat Süreci.....	77
6.5. Müşteri Tatmini Anket Sonuçları.....	78
6.6. Müşteri Tatmini Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	78
6.7. Müşteri Şikayetleri.....	79
6.8. Performans Ölçüm Tablosu.....	81
6.9. Kısa Vadeli Hedefler Tablosu.....	82
6.10. Seçim Matrisi - Tavsiyelerin Değerlendirilmesi.....	83

1. GİRİŞ.

Günümüzde gitgide sertleşen rekabet koşulları, kuruluşların sistemlerini devamlı olarak gözden geçirme ve geliştirme gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Alanlarında uzun yıllar lider olmuş pek çok kuruluş, zamanla rakiplerinin benzer veya daha üstün ürünleri çok daha düşük fiyatlarla piyasaya sunmaları karşısında önemli ölçüde pazar payı kaybetmişler, hatta yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmışlardır.(1)

Rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüz sanayi dünyasında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteriye ve müşteri memnuniyetine yönelerek performanslarını sürekli arttırmaları gerekmektedir. Benchmarking çalışmalarında ana amaç, şirketin performansını arttırmak, araç ise müşteri memnuniyetidir.

'Başkalarından öğrenme' kavramından yola çıkılarak yapılan benchmarking çalışmaları Robert Camp tarafından ilk olarak Xerox'ta başlatılmıştır. Benchmarking; sektör içindeki veya dışındaki en iyi süreçlere sahip en iyi işletmelere karşı işletmenizin uygulamalarını özenli bir şekilde değerlendiren, en iyi işletmelerle sizin işletmeniz arasındaki farkı kapatmak için gereken özel işlemlerin tanımlanmasına ve uygulanmasına olanak tanıyan çözümlenmeli bir süreç olarak tanımlanabilir.

80'li yıllarda başlayan benchmarking çalışmalarına gösterilen ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Bunun ilk nedeni artık hiçbir işletmenin Amerika'yı yeniden keşfedecek kadar zaman ve kaynak harcamak istememesidir. İkinci nedeni ise bilgi paylaşımının özellikle gelişmiş ülkelerde çeşitli kuruluşlarca sistemli bir şekilde yapılabilmesidir. Sonuncu neden ise ulusal ve uluslararası kalite yarışmalarında -içsel ve dışsal- benchmarking'in önemli ölçütlerden biri haline gelmesidir.

Fotokopi teknolojisini geliştiren, 60'lı ve 70'li yıllarda pazarın tartışmasız lideri olan Amerikan Xerox firması, 70'li yılların sonunda kendisinin ürünlerini malettiği fiyatlara Japonların Amerika'da satış yapmasıyla sarsılmıştı.. Xerox yönetimi önceleri Japonların Amerika pazarını ele geçirmek için dumping yaptığından şüphelense de, araştırmaları Japonların ürünleri rakiplerine göre daha hızlı, daha kaliteli ve daha

(1) Bogan, Christopher E. and English, Michael J.; "Benchmarking for best practices"

Mc Graw-Hill Inc., 1994., Sf 12.

düşük maliyetle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını göstermiştir. Bunun üzerine kolları sıvayan Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerin ürünlerini tüm detaylarıyla inceleyerek, kendilerinkinden üstün bir tasarım veya parça gördüklerinde bu üstün yaklaşımlardan yararlanmanın ve daha da geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Rakip ürünleriyle başlayan ve rakiplerin iş süreçlerinin incelenmesiyle devam eden bu çalışmalar, 80'li yılların başlarında Xerox'un faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu yıllarda sportif giysilerin katalogla satışını gerçekleştiren L.L.Bean ile yaptığı işbirliği sayesinde kendi sektörünün dışındakilerden de öğrenecek ne kadar çok şey olduğunu keşfetmiştir. Dağıtım işlemlerinin etkinliğinde kritik öneme sahip olan depo yönetimi konusunda, eksikleri olduğunun bilincine varan ancak kendi sektöründe bu alanda üstün sayılabilecek bir kuruluş bulamayan Xerox yönetimi, bunun üzerine müşteri taleplerini hızla ve son derece düşük hata oranıyla karşılamakla ün yapmış olan L.L.Bean'ın sisteminin incelenmesine karar vermiştir. Çalışma sonunda L.L.Bean'ın üstün performansının düşünüldüğü gibi ileri derecede otomasyona değil, depo planlaması, iş akışı programı, stok yenileme düzeyi ve eğitimin etkinliğine borçlu olduğu anlaşılmıştır. L.L.Bean uygulamalarının Xerox süreçlerine uyarlanmasıyla büyük bir teknoloji şirketi olan Xerox, küçük bir hizmet şirketinin pekçok uygulamasını kendi iş süreçlerine uyarlayarak gelişme sağlayabilmiştir.

Bu ilk çalışmalardan alınacak en önemli ders, ' Biz farklı sektördeyiz. Onların yaklaşımları bizim sektörde kesinlikle kullanılamaz...' anlayışının yıkılmasıdır. Zaman zaman sektörler arası benchmarking uygun olmayabilir. Ancak çoğu durumda, farklı sektörlerde de olsalar, belirli bir alanda üstünlüğünü kanıtlamış kuruluşlardan pekçok şey öğrenilebileceği uygulamalarla kanıtlanmıştır.

Hızlı ürün geliştirme genellikle bankaların özellikle kuvvetli olduğu bir alan değildir. Bu nedenle, örneğin piyasaya ürün sunma süresini kısaltmak amacıyla ürün yönetimi süreçlerini incelemek isteyen ve kendisini yalnızca rakip bankalarla kıyaslayan bir banka, bu alandaki en iyi uygulamalara ulaşamayacaktır. Oysa bilgi teknolojisi gibi değişimlerin son derece hızlı yaşandığı ve ürün geliştirme hızının hayatta kalmak için kritik öneme sahip olduğu bir sektörle yapılacak benchmarking'den pekçok yaratıcı sonuç çıkabilir.

Günümüzde pekçok kuruluş global düzeyde rekabet etmek durumundadır. Bu

durumda konulacak hedeflerin de dünya çapında en iyiye ulaşmaya yönelik olması kaçınılmazdır. Benchmarking, hedeflerin rasgele şekilde veya bir önceki yılın sonuçlarına bakılarak değil, pazarın gereklerine göre saptanmasını sağlar. Benchmarking rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerektiğine yönelik sistematik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol, kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir. (2)

(2)Erkut, Haluk; Güler, Mehmet Artemiz; Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking: Sanayi Uygulamaları.; İstanbul; 1995; Sf 43-45

2. BENCHMARKING'İN DOĞUŞU, TANIMI VE GENEL ESASLARI.

2.1. Benchmarking'in Doğuşu ve Gelişimi.

Benchmarking sözcüğü benchmark'tan gelmektedir. Anlamı ise arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya ya da bina üzerinde yaptıkları bir nirengi işaretidir. Arazi üzerinde ölçüm yapanlar, daha sonra bu işareti, diğer ölçümleri yapabilmek için bir referans noktası olarak kullanmaktadırlar.

1970'li yıllarda benchmark sözcüğü, teknik bir anlamı ifade etmenin ötesinde yeni anlamlar kazanmıştır ve benchmarking şekliyle iş dünyasına transfer olmuştur.

İşletme literatürüne, daha iyi bir uygulamayı hedef alarak, buna yönelik karşılaştırmaları ve uyarlamaları içeren bir yönetim anlayışı olarak yerleşmiştir.

Her ne kadar, benchmarking bir yönetim tekniği olarak ancak 1970'li yıllarda adlandırıldıysa da, uygulamalar çok eskilere uzanmaktadır. Çünkü rakipten öğrenme, gerekirse aynen taklit etme ya da esinlenme insanoğlunun doğuşundan beri varolmuştur.

Örneğin Ford'un kurucusu Henry Ford, yürüyen band sistemiyle üretimi, bir tanıdığını görmek için gittiği mezbahadan esinlenerek geliştirmiştir. Kasapların herbirinin karkasın belirli bir bölümünü keserek, kalanını diğer arkadaşlarına devrettiğini gören Ford, aynı yöntemi otomobil yapımında da ufak bir farkla uygulamıştır. Çengellerin üzerinde kaydığı çelik ray yerine hareketli bir band uygulaması yapmıştır. Daha benchmarking anlayışı işletme literatürüne girmeden gerçekleşen bir örnek de Toyota'nın kopyalama ve uyarlama çalışmalarıdır. 1950'li yıllarda Toyota'nın kurucusu, oğlu Eiji Toyoda'yı General Motors, Ford gibi otomobil devlerini incelemek üzere ABD'ye göndermiştir. Eiji Toyoda sadece bu şirketleri ziyaret etmekle kalmamış, Amerikan süpermarketlerinde bile gözlemlerde bulunmuştur. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri hızla ve ihtiyaç doğrultusunda doldurulmasından etkilenen Toyoda, Japonya'ya dönüşte, Tam Zamanında stok sisteminin ilk uygulamalarını da başlatmıştır.

Benchmarking özellikle ABD'de çok benimsenmiştir, ancak Japon şirketleri de bu konuda birçok başarıya imza atmışlardır. Hatta bazı uzmanlar en iyi uygulamaları onların yaptıklarını söylemektedirler.

Japon şirketlerinin rakiplerinin uygulamalarını incelemek üzere bir ekibi yurtdışına göndermesi oldukça olağandır. Hatta bu çabayı teşvik etmek için, liderler 'bilgi

nerede olursa olsun bulunacak ‘ sloganıyla şirket politikasını vurgularlar, dışarıdan danışmanlar tutarlar. Öyle ki, bu uygulamalar Japon hükümetlerinin politikasında bile yer almaktadır.

Japonya’da benchmarking karşılığı herhangi bir sözcük yoktur. Japonlar tek bir sözcükte, ‘dantotsu’ da ‘ en iyinin en iyisi ‘ olmayı çabalamanın özünü yakalamışlardır. Dantotsu çevrenin, özellikle de en iyinin en iyisi olmaya çalışan diğerlerinin farkında olma düzeyini göstermektedir. Japonlar bu sürece benchmarking demeseler de, kuşaklarca süren uygulama nedeniyle benchmarking uzmanı haline gelmişlerdir. Uluslararası arenada çok çalışmış bir danışmanlık firması olan Kaiser Associates’dan Kenneth A. Bruder’e göre ‘ dünyadaki bütün ülkeler arasında, Japonya benchmarking konusunda en ileri ülke’ dir.

Ondokuzuncu yüzyılın sonlarında Meiji hükümeti finansal, yasal ve eğitim kurumlarını Amerikan ve Avrupalı modellere göre uyarlamıştı. İto Hirobumi döneminde öğrenciler yurtdışına eğitime gönderilmişlerdi. Bu öğrenciler politika ve akademi dünyasında öğrendiklerini yaymak üzere geri dönmüşlerdi. Zamanla en iyi olma çabası, hükümet çabalarını aşmıştı. 1800’lü yılların sonlarına doğru Mitsui modern iş uygulamalarını incelemek üzere yedi kişilik bir delegasyonu Amerika’ya gönderdi. Bu girişim Mitsui’nin Japonya’da en büyük ve güçlü şirketlerinden biri, başka bir deyişle en iyinin en iyisi olmasını sağladı.

Ancak benchmarking’in yaygın olarak uygulanması 2. Dünya Savaşı sonrasına kadar bir ivme kazanamamıştır. Savaşın yokettiği ekonomilerini yeniden oluşturmaya çalışan Japonlar bilgi toplamak üzere ABD’ye ekipler göndermiştir. İlk benchmarking yapan şirketlerin başında Toyota geliyordu. Yalın üretim sisteminin yaratıcısı olan Toyota yetkilileri, 1956’da ABD’ye yaptıkları gezide rakip otomobil üreticilerini ziyaret ettiler. Ancak Amerika turundaki en büyük ilham kaynağını süpermarketlerden aldılar.

Süpermarketteki müşterilerin ürünleri gereksinim duydukları miktarda aldığını ve markette çalışanların rafları yeni ürünlerle doldurduğunu gözlemleyen Toyota’cılar bu uygulamanın üretim sürecinde verimliliği etkin bir biçimde arttırabileceğini düşündü. Toyota’nın ilk başkanı olan Kiichiro Toyoda’nın düşüncelerini benimseyen ve bu ve başka inceleme gezilerinden edindiklerini değerlendiren uzmanlar günümüzde Tam Zamanında Üretim süreci olarak bilinen süreci yaratmıştır.

Japonya ve ABD'nin benchmarking uygulamaları konusunda en ileri ülkeler olmalarına karşın, dünyanın diğer bölgelerinde de benchmarking çalışmaları yapılmaktadır. Bu özellikle Avrupa için geçerlidir.

Xerox'tan Bop Camp benchmarking kavramının Avrupa'da hızla büyüdüğünü, ve beş ya da altı yıl önce ABD'deki gelişimine paralel bir seyir gösterdiğini söylemektedir. Amerikan şirketlerinin Avrupa'daki yan kuruluşlarının ve bölümlerinin benchmarking'i etkin olarak uyguladığını gören Avrupalılar benchmarking'i kendi kültür ve dillerine kademeli olarak uyarlamaktadırlar.

Yakın zamana kadar Avrupalılar benchmarking yapmak zorunda değillerdi. Çünkü yüksek gümrük tarifeleri ve öteki korumacı girişimler şirketleri göreceli olarak kayırıyordu.

Kaiser Associates'dan Kenneth Bruder'e göre şimdi engeller yıkılmaktadır. Artık Amerikalıların ve Japonların pazara girmesinden korkmaktadırlar. Dolayısıyla Avrupalı şirketler kendi rekabet konumları ile ilgili değerlendirme yapmak zorunda kalmışlardır. İşte benchmarking, bu şirketlere gerekli yanıtları buldu. Bruder'e göre Avrupa'da benchmarking'i harekete geçiren üç ana durum sözkonusudur:

1. Yabancıların rekabeti bir şirketin geleneksel güçlü iç pazarını tehdit ettiğinde pazar payını korumak için benchmarking'i kullanmak gerekmektedir.

2. Bir şirket yeni bir yabancı pazara ya da yeni bir endüstri alanına girmek isterse bu şirketin çabuk, etkin ve karlı bir biçimde ürünlerini yeni yabancı pazarlara tanıtabilmek için benchmarking'den yararlanması gerekmektedir.

3. Birkaç yerli ve yabancı rakip ile rekabet olmasına karşın şirket çözümler üretmiyorsa, amacı rekabet karşısında güçlü alanları anlamakve rekabeti aşmak için düşünceler geliştirmek üzere benchmarking'i uygulaması gerekmektedir.

Japonya'dan farklı olarak Avrupa kültürü paylaşmayı cesaretlendirmemektedir. İsviçre'de bulunan çokuluslu bir şirketin müdürü 'bazen Avrupalılar iki ya da üç görüşme ile bilginin rakiplere gidebileceğini düşünüyorlar' demektedirler.

Bunun sonucu olarak benchmarking genelde bu tür şirketler için, gizliliği temin etmek kaygısıyla danışmanlar veya üçüncü kişiler aracılığıyla kullanılmaktadır.

Yine de Avupalılar bazı alanlarda gerçek bir inisiyatif örneği sergilemişlerdir. Örneğin Avrupa Kalite Yönetimi Derneği (EFQM), Avrupa çapında kaliteyi geliştirmek

üzere girişimler başlatmıştır. Benchmarking bu çabaların ayrılmaz bir parçasıdır. İngiltere’de yayınlanan mesleki bir gazete olan Quality Today editörü Brendan Coyne ‘EFQM, örnek olarak ABD ya da Japonya’yı almıyor. Bunun yerine kendine dünyadaki en iyi uygulamaları örnek alıyor.’ demektedir. Benchmarking’e katılmayı isteyen üye şirketler için, EFQM birçok kalite uygulaması üzerineengin bir bilgi deposuna sahiptir.

Latin Amerika’da benchmarking hala ufukta bir yerdedir. Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşmasıyla, Latin Amerika’daki, özellikle Meksika’daki şirketler kalite yönetiminin araçlarıyla yeni yeni tanışmaktadırlar.

TQM Group Mexico’dan Javier Romero Rio, ‘Meksikalı şirketler kalite araçlarını anlamak için işin daha çok başındalar. Benchmarking bu yolda çok önemli bir araç olabilir.’ diyor. İnter-American Yönetim danışmanlarından Roman Arias bu değerlendirmeyi ‘Şirketler kalite yolculuklarına yeni yeni başlıyorlar, kendi stratejik kalite programlarını tanımlamaya çalışıyorlar.’ diyerek onaylamaktadırlar.

Şu anda, Latin Amerika’da benchmarking burada çalışan Amerikan ve Japon şirketlerinin yan kuruluşlarıyla sınırlıdır. Ancak Latin Amerikalı şirketler kalite yönetim tekniklerini benimsedikçe, ardından benchmarking’in de geleceği kesindir.

Meksika, Arjantin, Brezilya, Şili ve Kolombiya gibi ülkeler benchmarking zengini Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nü örnek alarak kendi ulusal kalite ödülleri oluşturduklar. Baldrige ödülünün Amerika’da benchmarking konusuna ilgiyi artırması gibi, Latin Amerika’daki ulusal kalite ödülleri de aynı şeyi yapması gerekmektedir.(3)

2.2. Benchmarking’in Tanımları.

Benchmarking’i bir faaliyet olarak tanımlamanın bazı esasları vardır. Benchmarking’in tüm işletme fonksiyonlarına uygulanabilecek bir resmi tanımı vardır. Yine Webster’in tanımı da bilgi verebilecek niteliktedir. Ancak belki daha da önemlisi bir çalışma tanımının yapılmasıdır.

(3) Ziyal, Nurtaç ; İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking ; Capital & Arthur Andersen Yayınları; İstanbul; Ekim 1997; Sf. 6-7.

Benchmarking, en çetin rakiplere veya sanayi lideri olarak saptanmış şirketlere kıyasla ürün hizmet ve uygulamaların sürekli olarak ölçülmesi sürecidir.

Bu tanımlama, bir takım ek tanımlamaları da beraberinde getirmektedir.

Sürekli Süreç: Benchmarking, kendi kendine gelişim ve yönetim sürecidir. Sanayi uygulamaları devamlı değiştiği için sürekli bir süreç olmalıdır. Benchmarking'i sürekli bir süreç haline getirenler, üstün performansa başarılı bir şekilde ulaşacaklardır.

Ölçümleme : Benchmarking, ölçümlemeyi de içermektedir. Bu iki şekilde ele alınabilir. İç ve dış uygulamalar karşılaştırılarak, önemli farkların durumları belgelenir. Dışarıdaki iş fonksiyonları araştırılarak hangi uygulamaların verimliliği ve gerçekten üstünlüğü garanti ettiği ölçülerek teşhis edilebilir. Bu, en iyi uygulamaya geçme fırsatlarını tanımlar.

Ürünler, Hizmetler ve Uygulamalar : Benchmarking, ürünlere ve hizmetlere, müşterilerin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde karşılama amacıyla olan süreç, metod ve uygulamalara uyarlanabilir. Burada önemli olan nokta, tüm iş ve faaliyetlerin süreç olarak analiz edilebilmesidir. Bir çok işletme faaliyetleri, bir başlangıç, bir son ve bir ana faaliyete sahiptir. Müşteri, dahili veya harici müşteri de olsa, bir sonraki müşterinin ne istediğine dair bir çıktı mevcuttur. Bir işletme süreci ve bunun metodları ve uygulamaları benchmarking yaklaşımının temel hedefi olacaktır.

Sanayi Lideri olarak Ün Yapmış Şirketler : Benchmarking, en iyi uygulamalara sahip ya da sanayi lideri olarak bilinen firmaların iş fonksiyonlarına yönlendirilmelidir.

Benchmark ortaklarının araştırılması ve bunların neden benchmark ortağı olarak seçildiğinin saptanması gerekmektedir.

Webster sözlüğünün tanımına göre, benchmarking, daha önce saptanmış veya referans noktası olarak kullanılan bir konum herhangi bir şeyin ölçümünde veya takdirinde kullanılan standarttır.

Ayrıca bir jenerik tanım olarak, benchmarking, üstün performans gerçekleştirmek üzere, en iyi uygulamaların araştırılıp akılcı performans hedeflerinin saptanması etkinliğidir.

Çalışma tanımı olarak benchmarking, üstün performans sağlayan en iyi uygulamaların araştırılmasıdır. Daha çok bu tanımlama tercih edilmektedir. Çünkü operasyonel olarak iş birimleri ve fonksiyonları tarafından anlaşılabilir. Eğer

birimler ve fonksiyonlar, işlemleri tamamıyla bilirlerse, daha sonra en iyi ve kanıtlanmış uygulamalar açık amaçlara uyarlanabilir. Bu tanımlama ürün hizmet ya da destekleme süreçlerinin tamamını kapsar. (4)

Kalite sayesindeki liderlik tanımı olarak, benchmarking, müşteri taleplerinin karşılanmasının değerlendirilmesinde kullanılan standart bir süreçtir.

Ayrıca 10 aşamalı bir süreç olarak benchmarking, en iyi uygulamaların saptanmasını, analizini ve kullanılmasını sağlayan dışa dönük sistematik bir inceleme yöntemidir. (5)

2.3. Benchmarking'in Anlamı.

Benchmarking'in ne olduğu, ne olmadığı ve saptanan hedeflerle ilişkisinin anlaşılması gerekmektedir. Benchmarking ile ilgili birçok yanlış anlama sözkonusu olup bunlar açık olarak anlaşılmalı ve takviye edilmelidir.

Benchmarking kaynak azaltımını teşhis etmek için kullanılan bir mekanizma değildir. Kaynaklar benchmark faaliyetlerinin bir sonucu olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamada ve müşteri tatminine ulaşmada etkin bir biçimde yönlendirilmelidir.

Benchmarking her derde deva bir ilaç değildir. Sürekli gündemde kalmayı gerektiren bir yönetim sürecidir. Hem doğru araştırmaları ve başarılı bir bütünsel çalışmayı garanti etmeli, hem de zor elde edilen bilgilerin oluşturulmasında ve bunların sisteme uyarlanmasında esnek olmak zorundadır.

Benchmarking, sadece malzemeleri araştırıp, bunları başarı için sunan bir yemek kitabı değildir. En iyi uygulamaların incelenmesini ve gelecekte olması gereken performansın projelendirilmesini gerektirir.

Benchmarking süreci gelip geçici bir süreç de değildir. Bir kazanma stratejisidir. Yöneticilere uygulamaları tanımlamada yardımcı olur. Bu uygulamalar kazanma, savunma plan ve stratejilerine ve en yüksek performans amaçlarına ulaşmada yeni

(4) Camp, Robert C.; Benchmarking The search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performans, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin;1993, Sf.14.

(5) Sidi, Viktor; Benchmarking Seminer Notları, Kogem Yayınları.; İstanbul; 1995, Sf.7

girişimlerin oluşmasını sağlar.

Benchmarking iş yapmanın yeni bir yoludur. Dışardan bir bakış açısı ile doğru amaçların oluşturulmasını garanti eder. Çünkü sanayideki uygulamaların dış standartlarına karşı içindeki faaliyetlerin sürekli olarak test edilmesini gerektirir.

Benchmarking, karar alımlarında da subjektifliği ortadan kaldırır. Çünkü uygulamalarda takım çalışması da esas alınır.

Benchmarking, işletme içi yapılabilecekler bittikten sonra işletme dışı yapılabilecekleri sunan bir araç durumundadır. Örneğin bir kalite geliştirme sürecinde saptanabilen hataların ortadan kaldırılması ve kendi süreçlerimiz iyi bir şekilde anlaşıldıktan sonra benchmarking ile belirlenen üstün performansa geçilmesi ve kökten değişiklikler yapılması hedeflenir.

2.4. Benchmarking'in Başarısı İçin İlkeler ve Hedefler

1. İşlemleri tanımak :

İşlemlerin zayıf ve güçlü yanlarının değerlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Eğer bunlar bilinemezse hem işletme savunmasız kalır hem de pazardaki hangi işlemlerin önemli olduğu ve nerelerde güçlü olmak gerektiği bilinmez.

2. Sanayideki liderleri ya da rakipleri tanımak :

Karşılaştırmanın daha net ve açık hale gelebilmesi ayrıca sanayinin en iyi uygulamalarını anlamak ya da liderleri tanımak, en iyi olmayı garantilemede çok daha fazla yardımcı olacaktır.

3. En iyiyi uyarlamak, dahil etmek :

Sanayideki liderleri öğrenmek gerekir. Onların neden güçlü olduklarını ve nasıl bir yol izlediklerini açığa çıkarılmalıdır. En iyi uygulamalar nerede ise bulunmalı ve onları uyarlamada ve kopya etmede tereddüt edilmemelidir , bunlar kendi işlemlerimiz içerisine dahil edilmeli ve güçlü yanları alınmalıdır.

4. Üstünlüğü elde etmek :

Eğer en iyi uygulamaların dikkatli bir araştırması yapılmışsa, biz var olan güçlü yanları kullanabileceğiz demektir. En iyinin en iyisini uyarlayabilmek üstünlüğü

yakalamanın tek yoludur. (6)

5. Yeni fikirlere açık olmak :

Benchmarking yeni fikirleri arayıp bulmaktır. Kuruluşumuzu içinde bulunduğu çevrenin dışında simüle etme çabasıdır.

6. Değişiklik aramak ve harekete geçmek :

Benchmarking pasif bir çalışma değildir. Değişim isteği ile yapılmaktadır. Benchmarking ile elde edilen bilgi harekete geçmeyi destekleyici yöndedir.

7. İşin doğru yapılması için gereken kaynakları (İnsan, zaman ve para) sağlamak :

Üst yönetimin benchmarking çalışmalarına katılmasını sağlamak gerekmektedir. İşin doğru yapılması için yeterli süre verildiğinden emin olmak gerekir. Gelecek yılın benchmarking faaliyetleri için bütçede ödenek ayrılmasını , en iyi elemanların benchmarking sürecinde yer almasını sağlamak ve sürece katılanları ödüllendirmek gerekir ve kuruluşumuzun benchmarking süreci, amacı, kullanımı ve sonuçları ile ilgili gerekli bilgiye sahip olduğu ve yeterli iletişimi sağladığından emin olmak gerekir. (7)

(6) Camp, Robert C., a.g.e.; sf. 14-15.

(7) Nemlioğlu, Samim ; Benchmarking, Arçelik Eğitim Notları.;1995, sf 12

3. KIYASLAMANIN AMAÇLARI VE YARARLARI.

3.1. Benchmarking'in Amaçları.

Benchmarking, ilk olarak amaç oluşturma sürecidir. Bununla değinilmek istenilen uygulamaların yeni amaçlara ulaşmaya ve anlaşılmaya ihtiyacı olduğudur. Benchmarking sırasıyla rekabet avantajı yakalamak ve sektörde lider olmak için uygulanan sürekli bir süreçtir. Benchmarking'de amaç kendi işlemlerimizin anlaşılması, müşteri tatmininin ve nihayetinde müşteri bağlılığının sağlanmasıdır. Sorumluluklar, iş süreçleri ve organizasyonun ödüllendirme sistemiyle tam anlamıyla bütünleştiği zaman bu organizasyonu gerçekçi amaçlara yöneltmeye ve varolan iş uygulamalarını değiştirmeye teşvik eder.

3.2. Benchmarking'in Yararları.

Benchmarking'in temel faydaları;

- * Müşteri taleplerinin karşılanması,
- * Amaçların yerleştirilmesi,
- * Verimin doğru ölçümü,
- * Rekabetçi olabilmektir.

3.3. Benchmarking'de Başarı Faktörleri.

1. Yönetimin aktif desteği.
2. Sanayideki en iyi uygulamaları yapan kişilerin rekabet ortamında temel olarak çalışmalarını nasıl yönettiğinin açık olarak anlaşılması.
3. Rekabetin sürekli değiştiğini anlamak.
4. Benchmark ortaklarıyla bilgi paylaşımında istekli olmak.
5. Sanayideki liderlere, şirketlere ya da fonksiyonel olarak en iyi uygulamalara yoğunlaşmak.
6. Benchmarking sürecine bağlı kalmak.

7. Sürekli benchmarking çabası.
8. Benchmarking'in kurumsallaşması. (8)

3.4. Benchmarking'de Yapılacak Yanlılar.

1. Lider eksikliği :Başarılı bir spor takımı gibi başarılı bir benchmarking takımının da bir lidere ihtiyacı vardır. Eğer bu proje lider olmadan başlatılırsa takım üyeleri kendi esas işlerinden çok fazla vakit ayrıldığı endişesiyle eleştiriye başlayacaktır. Liderin olmadığı proje ayrıca yeterince bilgi sahibi olmayan yöneticiler tarafından da bitirilebilir.

2. Takıma yanlış kişilerin seçimi : Benchmarking takımına alınacak doğru kişilerin kimler olacağı tartışma konusudur. Benchmarking takımını oluşturacak kişilerin süreçteki işleri benzer olmalıdır. Benzer olmayan alanlarda ya da takım kontrolünün veya etkisinin bulunmadığı iş alanlarındaki problemleri işaret etmek faydasızdır. Aynı zamanda problemleri teşhis edebilecek ve süreç hakkında yeterince bilgiye sahip yetenekli kişiler takıma alınmalıdır.

3. Kendi işlerini yeterince anlamayan takımlar : Benchmarking takımları genelde dünya çapında işletmelerin nasıl üstün performansa ulaştığını anlayabilmek için onları ziyaret ederler. Eğer takım iş süreçlerini belgelememişse ve dökümantasyon eksikliği varsa tekniklerin transferi güçleşir. Bunun için takımın süreçlerin nasıl çalıştığını ve kendi süreçleriyle karşılaştırmasını bilmeleri gerekir.

4. Proje konularının geniş olması : Geniş alanlar küçültülmeli daha yönetsel alanlara yaklaşılmalıdır. Çalışılan bölgenin fonksiyonel akış şemasını çıkararak aynı pazarlama veya üretim gibi bu süreçlerin teşhisi, önerilen yaklaşımdır.

5. Yöneticilerin gerekli desteği vermeleri gerektiğini anlamamaları : Yöneticiler gelişen performansın ve son müşteri taleplerinin yarattığı rekabetin baskısı altındadırlar. Bu yüzden yöneticiler işverenler kadar bazı spesifik işlere yakın değildir. Bu yüzden de başarılı bir projenin oluşmasında zamanı, maliyeti ve çabaları tahmin etme eğilimindedirler. Yöneticilerin tipik bir benchmarking projesinin ne kadar süreyi

kapsayacağıının bilinmesinin imkansızlığı konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

6. Süreçten çok ölçümlemelere odaklanma : Benchmarking çabalarını süreçten ziyade performans ölçümlerine odaklayan firmalar vardır. Performans aralığına odaklanma gelişim fırsatlarının teşhisi için yararlıdır. Farkı görmek gelişim performansını yakalamada takımı motive eder.

7. Benchmarking'in daha geniş stratejilerde pozisyonunun olmaması : Benchmarking, Toplam Kalite Yönetimi' nin bir aracıdır. Aynı problem çözme, süreç gelişimi ve değişim mühendisliği gibi. Örnek olarak; problem çözümünün benchmarking potansiyel çözümleri ile halledilebilme ihtimali vardır. Ayrıca sunduğu yeni süreçlerle, süreç gelişimine yardımcı olmak, ya da sürecin yeniden dizaynıyla değişim mühendisliğine yardımcı olmak gibi.

8. Organizasyonun amaçlarının ve hedeflerinin yeterince anlaşılabilmesi : Takımın organizasyon amaç ve hedeflerini bilmesi esastır. Tüm benchmarking faaliyetleri organizasyonun misyon ve vizyonlarını içeren stratejilerin bir parçası olarak yönetim tarafından başlatılmalı, hem kısa dönem hem de uzun dönem amaçları içermelidir.

9. Her projenin firma ziyaretlerini gerektirdiğinin zannedilmesi : Proje başlatıldığında ilk reaksiyon seyahat düzenlemektir. İyi organize olmuş örgütle toplantı yapmak her zaman olumludur. Fakat verimli olması için takımın spesifik iş sürecinin tartışmaları için iyi bir şekilde hazırlanmış olmaları gerekmektedir. Fakat deneyimler tatminkar bilgilerin ziyaret etmekle daha uygun bir şekilde elde edilebileceğini ortaya çıkarmıştır.

10. Benchmarking denetiminde hataların yapılmış olması : Yöneticiler projenin başlangıcındaki ilerlemeleri dikkatli bir şekilde gözden geçirmelidir. İş görenler benchmark ortaklarının kim olduğu bilmek zorundadırlar. Ayrıca hedeflenmiş süreçler için benchmarking çalışmalarına nasıl yardımcı olacaklarını bilmek durumundalar. (9)

(9) De Tore, Irvin "The 10 pitfalls of benchmarking."; Quality Progress, January 1993, Sf 14.

4. BENCHMARKING'İN SÜREÇLERİ.

4.1. Benchmarking'e Başlanmadan Önce.

Benchmarking işletme organizasyonu için ölçülebilir kalite sonuçları verebilir, ancak sonuçlar çok çabuk elde edilmezler. İyi bir benchmarking çalışması zaman, emek, para ve planlama ister, çünkü benchmarking sürekli bir süreçtir. Benchmarking'e başlanmadan önce şirketlerin ihtiyaçları şu şekilde sıralanabilir :

-- Mutlak ve tam liderlik : Yönetimin sadece temsili destek vermediğinden emin olunmalıdır. Yöneticiler aktif olarak katılarak çalışanlara benchmarking'in ne kadar önemli olduğunu anlatmalıdırlar. Benchmarking önemli ölçüde organizasyon kaynağı gerektirebilir ve organizasyonun hedeflerini etkileyebilir. Benchmarking projesinde bir lider bulunmuyorsa, benchmarking yapılmamalıdır. Başarısız olunur ve yönetimin suçlamasıyla karşı karşıya kalınabilir.

-- Değişime ve farklı görüşlere açık olmak : Benchmarking'in işleyip gelişmesi için, çalışanlar ve yöneticiler gelişmenin ve rekabet etmenin yeni görüşlere açık olmak ve yeni görüşleri benimseme isteği duyma anlamına geldiğini kabul etmek zorundadırlar.

-- Kendi organizasyonumuzun işlemlerini gerçekten çok iyi bilmek : Benchmarking'in tanımında kendi işletmemizi öteki işletmelerin süreçleri ile karşılaştırma da yer alır. Benchmarking çalışmalarından öğrendiklerimizi uygulamak için ilk önce kendi süreçlerimizi tanımak gerekir.

-- Benchmarking çalışmalarının sonuçlarını benchmark ortaklarıyla paylaşma isteği : Ticaret sırlarını paylaşmak gerekmez, ancak ortaklardan kendi süreçleri ile ilgili bilgi alabilmek için kendi süreçlerimizle ilgili bilgi vermek gerekir.

-- Benchmarking aracılığı ile kendini sürekli kalite geliştirmeye adanmış liderlik : Liderler sürekli bir benchmarking geliştirme süreci aracılığı ile kendilerini kaliteye adadıklarını göstermelidirler. (10)

4.2. Benchmarking Ekibinin Kurulması :

Benchmarking çabaları ekip çalışmalarıdır. Bir benchmarking ekibinin seçimi, oryantasyonu ve yönetim süreci, benchmarking sürecinin önemli bir aşamasıdır. Ekip üyelerine spesifik roller ve sorumluluklar verilir. Katılan herkese benchmarking'in görevleri iyice anlaşılacak şekilde proje yönetim araçları tanıtılır ve projede ulaşılması gereken önemli aşamalar belirlenir. (11)

Ekip üyelerinin gerekli uzmanlığa sahip olması, stratejik kalite planlarını ve hedeflerini iyi bir şekilde anlaması ve geliştirmesi ve ekip içinde yer alabilmek için zaman ayırabilmesi gerekmektedir. Ekip üyelerinin konularla ilgili olması, incelenecek konunun aciliyetin kavramış olması ve direkt olarak konudan etkilenen alanlarda yer alması gerekmektedir. Ayrıca ekipte araştırmacı ve mali analizin bulunması da ekibin başarısı için bir temel teşkil etmektedir.

Ekibin görevi konu hakkında bilgi araştırması yapmak, ortaklarla ilişki kurmak, soru listelerini çıkarmak, yerinde ziyaretler düzenlemek, benchmarking bulgularını analiz etmek ve bunlarla ilgili neler yapılması gerektiğinin önerilmek ve gerekli değişimlerin uygulamaktır. (12)

Yapılarına göre üç farklı benchmarking ekibi modeli vardır.

1-Tek bir çalışma bölgesinde bulunan elemanlardan oluşan ve bir yöneticiye rapor veren çalışma grupları. Bu gruplarda yer alan üyeler, genellikle benchmarking sürecinin müşterileridir.

2- Departmanlar arası ve kuruluşlar arası ekipler. Bu ekiplerde üyeler kendi çalıştıkları departmanları veya kuruluşları temsil eder.

3- Benchmarking bilgisine ihtiyaç duyan yönetici ya da diğer çalışanlardan oluşan ekipler. Ekip üyeleri ortak çıkarları veya sorumlulukları paylaşırlar ve benchmarking araştırmasına kendileri karar verirler. Benchmarking uygulamasında ileri düzeyde bulunan kuruluşlar bu tip ekiplere sahiptir. (13)

(11) Nemlioğlu, Samim; a.g.e.; Sf 13.

(12)Erdoğan, Aydın; Dünya çapında liderlik için benchmarking; Juran Inst.; Kalmer Eğitim Notları; Bursa; 1996 Sf. 2-3

(13) Nemlioğlu, Samim, a.g.e. Sf. 13.

Benchmarking ekipleri direkt olarak üst yönetime karşı sorumludurlar. Tipik olarak bir benchmarking ekibi ekip lideri, rehber, kayıt sorumlusu ve yazışma sorumlusundan oluşur. Ayrıca ekibin içerisinde yer alabilen veya almayan bir sponsorun atanması gerekmektedir.

Ekip lideri ekibin belirli bir yöne odaklanmasını sağlamaktan sorumludur. Kaynakların teminini, kullanılmasını ve görevin tamamlanmasını garanti altına alır. Olayları toparlar, ana noktaları özetler. Ekibin sorumluluklarını aydınlatır ve belirler. Ekip içerisindeki tartışmaları teşvik eder, anlaşmazlıkları giderir ve karar birliğini teşvik eder. Ayrıca bulgulardan üst yönetimi haberdar etme gibi bir görevi de üstlenebilir.

Rehber benchmarking işini bilen bir kişiler arasından seçilmelidir. Amaç benchmarking sürecinin doğru olarak uygulandığını kontrol etmektir. Rehberin görevleri olarak projenin hedef ve bölümlerini gözden geçirmek, ekibe her adımı tamamlamasında yardımcı olmak, veri toplama yöntemlerini önermek, veri analiz yöntemlerini önermek, ekip üyelerinin birlikte çalışmalarına yardım etmek, ekibe karar birliğine ulaşmada yardımcı olmak ve çalışılacak zamanı ayarlamak gösterilebilir.

Kayıt sorumlusunun görevi dökümantasyon işini yapmaktır. Dökümantasyon sürecin bel kemiğini oluşturur, çünkü elde edilen bulgular kaydedilmeli ve üst yönetime aktarılmalıdır, ayrıca yapılan her çalışmanın kaydedilmesi gerekir. Kayıt sorumlusunun görevleri olarak fikirleri özetlemek, ekibin tartışmalarını kaydetmek, ekip kayıtlarını tutmak, yerinde ziyaret bulgularını kaydetmek ve gezi raporlarının yazılmasında yardımcı olmak sayılabilir.

Yazışma sorumlusu ise benchmarking ortağı ile yazışmaları yürütmek ve gezi raporlarını yazmaktan sorumludur.

Sponsorun üst yönetimden biri olması tercih edilmelidir. Sponsor ekibi destekleyici nitelikte olmalıdır. Sponsor ekibe aşağıdaki konularda yardım sağlar :

- Projeye tanınırlılık ve itibar sağlar.
- Sürecin sahibidir.
- Başka bölümlere karşı ekibe tampon işlevi görür.
- Yasal ve hukuki konularda köprü görevi görür.
- Üst yönetimi benchmarking bulguları konusunda hazırlar. (Özellikle olumsuz bulgulara karşı.)

- Ekibin önündeki engelleri kaldırır.
- Benchmark ortakları ile neyin paylaşılacağını açıklığa kavuşturur.

Ekibin olarak ilk yapılması gereken kendi işlemlerinin iyi bir şekilde anlaşılmasıdır. Kendi işlemlerinin anlaşılması benchmarking için bir temel oluşturur. Ayrıca karşılaştırma için temel yaratır. İşletmemizdeki mevcut problemlerimizi özetler ve sonuçta etkisiz ve verimsiz uygulamaları ortaya çıkarır.

Bundan sonra ekibin yapması gereken iş performans standartlarını oluşturmaktır. Performans standartları oluşturulurken süreçlerin iş akış diyagramları ilk olarak çıkarılır ve bunun sonucunda performans ölçümleri belirlenir. Elimizdeki mevcut performans verileri bulunur ve varsa eksik performans verileri toplanır. Ve performans standartları oluşturulur. Mevcut ve olması istenen standartlar arasındaki farklar tespit edilir. (14)

4.3. Planlama Aşaması.

Bu aşamanın amacı benchmarking araştırmalarını planlamaktır. Plan gelişiminin önemli adımları **ne, kim ve nasıl**'dır.

a.) Ne kıyaslanacak ? İşin her fonksiyonu ya da ürünün dağıtımı - ürün fonksiyon sürecinin fiziksel olsun veya olmasın - bir çıktısıdır. Benchmarking, tüm bunlar ve diğer çıktılar için uygundur. İlk önce ürünlerin teşhis edilmesi gerekir.

b.) Kiminle veya ne ile karşılaşacağız ? Rakiplerimiz vardır ve bunlar benchmarking için önemli adaylardır. Benchmarking lider şirketlere veya en iyi iş fonksiyonlarına yöneltilmelidir.

c.) Veriler nasıl toplanacak ? Benchmarking araştırmalarını düzenleyecek bir yöntem yoktur. Süreç vardır. Gerekli olan bilgilerin toplanmasında çok çeşitli yollar vardır. Fakat bu metodların kombinasyonunun verimli olabilmesi için istenilen yaratıcılıktır. Bilgilerin kaynağı sadece bir kişinin hayali ile de sınırlanabilir.

4.3.1. Kıyaslanacak Faktörün Seçimi (1. Adım):

Kıyaslanacak faktörün seçimi, benchmarking sürecindeki en güç adımlardan birisidir. Bununla beraber, benchmarking çıktıklarına ulaşmak için çeşitli yollar vardır. Bu işletmenin temel vizyonundan veya işletme birimlerinden çıkarılabilir, ve benchmarking yatırımının temeli olan çıktı elemanlarından mantıksal olarak ayrılabilir. (15)

İşletme fonksiyonun vizyonunun açıklanması çok önemlidir. Çünkü benchmarking konularının belirlenmesinde vizyonumuz ve dolayısıyla stratejik planlarımız yardımcı olacaktır. Örnek olarak bir lojistik şirketinin vizyonu, düşük maliyet ve yüksek stok devir hızıyla üstün düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayarak A,B, ve C sınıfı ürünler için şirketlerin pazarlama fonksiyonlarının lojistik işlemleri için tercih edilen kuruluş olmasıdır. (16)

Genellikle her fonksiyon, organizasyonun ana hedefini özetleyen bir vizyona sahip olacaktır. Bu, sektörden sektöre ve ürüne göre değişir, fakat bu organizasyonun varlığı için bir sebeptir. İşletme vizyonundan müşteri fonksiyonları tarafından beklenen tipik başarı faktörleri çıkarılabilir. Bu, başlangıçta tanımlanmış spesifik çıktılarının aşılmasında ilk adımdır.

Bir işletme vizyonu ifadesinden bu kuruluşun kritik başarı faktörlerinin aşağıdakiler olduğu anlaşılır. 1. Müşteri memnuniyeti düzeyi, 2. Stok düzeyi / devir hızı, 3. Birim maliyet / maliyet düzeyi. Bu başarı faktörleri daha sonra alt seviyelere ve kıyaslanan daha spesifik çıktılarını tanımlamak için de daha alt seviyelere ayrılmalıdır. Kritik başarı faktörlerinin seçiminde karar tamamen tepe yönetim tarafından verilmelidir. Çünkü kısa ve uzun vadeli planları etkileyecek bir seçim olacaktır. Bu seçim aynı zamanda benchmarking yapılacak konuya temel olacaktır.

Bu çabamıza yardımcı olacak başka bir yol ise probleme farklı açılardan bakmaktır. Yani fonksiyona karşı sonuçları ortaya çıkarabilecek sorular kümesini meydana getirmektir. Amaç sadece kıyaslanan fonksiyonların mantıksal faktörlerini garanti altına almak değil aynı zamanda şimdiki ve gelecekte farkına varılacak problem alanlarını ortaya çıkarmaktır. Tüm bunlar yeni ürünler ve problem alanları

(15) Camp, Robert C.; a.g.e.; Sf 41

(16) Erdoğan, Aydın; a.g.e.; Sf 1_10

benchmarking için birer adaydırlar. Herhangi birşey benchmarking konusu olamaz. Bu işletme için öncelikli bir konu olmalıdır.

Neyin kıyaslanması gerektiğinin saptanmasında anahtar, işletme fonksiyonu olan ürünün tanımlanmasıdır. Burada ürünün tanımlanması gerekmektedir.

Benchmarking'in gücü ilk olarak işletme süreçleri ve uygulamaları üzerinde yoğunlaşırken, diğer birçok şey de kıyaslanabilir. Bu durumda benchmarking, bir standart geliştirmek ve karşılaştırılacak alanı ölçmek için kullanılır. Benchmarking'in diğer çalışmalardan ayrılan özelliği, sektörün en iyi uygulamasına dayanmasıdır. (17)

Tablo 4.1. Benchmarking Alanları.

* Ürünler ve hizmetler	- Bitmiş ürünler, ürün ve hizmet özellikleri
* İş süreçleri	- Bir ürün veya hizmet nasıl üretiliyor yada üretime destek sağlanıyor.
* Destek birimleri	- Endirekt işçilik (Direkt olarak üretim süreci veya buna destek sağlama görevi olmayan örneğin finans, insan kaynakları pazarlama servis gibi birimler.)
* Kuruluş Performansı	- Maliyetler, gelirler, üretim göstergeleri, kalite göstergeleri
* Stratejiler	- Kısa veya uzun vadeli planlar, planlama süreci (Burada sadece bir temel planın ortaya konulması süreci değil, aynı zamanda kuruluşların yeni teknolojiler, rekabete dayalı faaliyetler ve pazardaki yeni fırsatlar gibi değişikliklere karşı ele alınmalıdır.)

Gözlemlenebilen veya ölçülebilen hemen herşey benchmarking sürecine alınabilir. Yukarıdaki tablo kuruluşlar tarafından benchmarking araştırmasında en çok kullanılan ve üzerinde veri toplanılmak istenilen konuları göstermektedir.

(17) Camp, Robert C., a.g.e.; Sf 42.

Burada amaç benchmarking sonuç bilgilerini müşterilerinin kimler olacağını saptanmasıdır. Yani sonuçları kimler kullanacaktır. Benchmarking sonuçlarını kullanacak olanlar bilgi türü, süreçler, kuruluşlar ve bilgi edinme düzeyi gibi spesifik bilgileri saptar; son tarih ve ara dönemler gibi zaman çerçevesini önerir ve insan kaynakları, maddi kaynaklar ve araç gereç gibi gerekli kaynak desteği sağlar.(18)

Neyin kıyaslanacağını seçimi için bir kriter, çalışmanın başında belirlenmelidir. Bunlar süreçlerin stratejik planları ile birlikte yapılmalıdır. İşletme vizyonu müşteri tatmini ile ortak olan süreç ve uygulamalar tarafından tartışabilir. Bunun dahili tedarikçi-tüketici zinciri içerisinde ve son kullanıcıyı veya müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmede ne öneme sahip olduğu araştırılmalıdır. Büyük ölçüde bu amaç için var olan bir sürecin kıyaslanıp kıyaslanmaması gerektiği bu sorunun cevabında saklıdır. Benchmarking sanayi uygulamaları tarafından müşteri ihtiyaçlarının tatminini ve daha da önemlisi müşteri bağlılığını sağlamak için bir mekanizmadır. Buna etki eden faktörler olarak ürünün kalitesi, güvenilirliği, fiyatı, pazardaki payı, verilen hizmet, dağıtım kanalları ve pazarlama süresi sayılabilir.

Benchmarking konuları seçilirken müşteri tatminine, karar almaya, problem çözmeye, plan ve stratejilere etkisi nedir gibi sorulara olumlu cevaplar verilebilmelidir. Bütün bunları destekleyici nitelikte olmalıdır, çünkü sonuçta benchmarking ile bu kriterler doğrudan etkilenecektir.

4.3.2. Performans Ölçümleri :

Kritik başarı faktörleri belirlenip benchmarking konusu seçildikten sonra (Bu seçim müşteri tatmini veya kar oranı veya stok çevrim hızı olabilir) bu alanda performans ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Seçilen faktörün benchmarking konusuna etkisini belirlemek için performans ölçüm tabloları oluşturulur ve tanımları yapılır.

Performans ölçüm alanları olarak müşteri tatmini, kar performansları, hatadan arınmışlık, ürün nitelikleri ve işlemler ve donanımlar verilebilir.

Müşteri tatmininde performans ölçümü yapılacak alanlara örnek olarak müşteri şikayet sayısı, müşteri araştırmalarındaki tatmin oranları, müşteri bağlılığı, birden fazla yapılan satışlar, zamanında yapılan sevkiyatlar, çalışanların müşteri duyarlılığı, müşteri destek personelinin uygunluğu, onarım süresi, hazırdaki parça oranı, pazar payı, vs. verilebilir.

Tablo 4.2. Kıyaslanacak Faktörün Seçiminde Kullanılacak Kriterler.

<p>* İşletme için hangisi daha önemlidir?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Müşteri tatmini. - Stok devir hızı - Gelir oranını arttırmak <p>* Hangi alanlar daha çok sıkıntı yaratıyor?</p> <p>* Bu alanın ana başarı faktörleri nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bu varlık nedeni midir? <p>* Müşteriye ulaştırılan ürünler nelerdir?</p> <p>* Müşteri tatmininde hangi tatmininden hangi faktörler sorumludur?</p> <p>* İşlemden tanımlanan problemler nelerdir?</p> <p>* Hissedilen rekabetçi baskılar nerelerdedir?</p> <p>* Ana maliyet bileşenleri nelerdir?</p> <p>* Hangi performans ölçümleri ele geçirilmiştir.</p>

Kar performans ölçümü yapılacak alanlar olarak işletmenin karı, net gelirler, aktiflerin geri dönüşü, yatırımın geri dönüşü, sermayenin geri dönüşü, aktiflerin kullanımı, gelirin yüzdesi olarak masraflar, vs. verilebilir.

Hatadan arınmışlık alanında ise ürün şikayetleri sayısı, hurda oranı, işlemlerdeki hatalar/100 saat, hatasız montaj, geri çevrilen ürünler, garanti tamirleri, hata oranları ve geri çevrilen ürünler verilebilir.

Ürün özelliklerinde ise performans ölçümü yapılacak alanlar olarak sunulan özellik türleri, özelliklerin sayısı, kullanım kolaylığı, özelliklerin çeşitliliği ve istenen

özelliklere uyma derecesi verilebilir.

İşlemler ve donanım alanında ise yıpranma maliyeti, birim alan başına satışlar, sermaye maliyeti, toplam alan, iş birimi sayısı, toplam kapasite, tekrar işleme süresi, kapasite kullanımı, ekipmanın arızalı olduğu süre, otomasyon yüzdesi, aktiflerin kullanımı, birim başına üretim maliyeti, birim servis maliyeti, stok seviyesi, koruyucu bakım sıklığı, dışarıdan temin edilen ürün, malzeme ve hizmetlerin oranı, vs. sayılabilir.

4.3.3. Karşılaştırılacak Kuruluşları Saptama (Benchmark Ortakları)

(2. Adım)

4.3.3.1. Benchmarking Çeşitleri :

Bu aşamada öncelikle yapılacak benchmarking'in türünün belirlenmesidir. Bunun için aşağıda açıklanacak olan kuruluş içi rekabete dayalı veya fonksiyonel benchmarking türlerinden birinin seçilmesi gerekmektedir. (19)

1- Kuruluş içi benchmarking.

Bazı kuruluşlarda iş uygulamaları birden fazla işletmede departmanda veya ülkede yürütülmektedir. Bu tür kuruluşlar benchmarking faaliyetlerine farklı yerlerde yürütülen kendi iş uygulamalarını karşılaştırarak başlarlar. Diğer bir deyişle benchmarking'de öğrenme süreci evde başlar. Kuruluş içi benchmarking'de bir kuruluşun belirli bir kısmında varolan iş süreçlerinin aynı kuruluşun diğer kısımlarında iş süreçlerinden daha etkin olduğu varsayımı vardır.

Kuruluş içi benchmarking faaliyetlerinin amacı bir kuruluşun dahili performans standartlarını belirtmektir.

2.Rekabete dayalı benchmarking.

Bu modelde, kuruluşun doğrudan rakibi olan kuruluşlara ait ürünler, hizmetler ve iş süreçleri sözkonusudur. Bu tip benchmarking'de amaç, rakiplerin ürünleri, süreçleri ve iş alanında uğraştığı sonuçlar hakkında belirli bilgilerin eldesi ve sonra bunların kendi

kuruluşlarımızdakilerle karşılaştırılmasıdır. Rekabete dayalı benchmarking kendi ürünlerimizin, hizmetlerimizin ve süreçlerimizin pazardaki yerinin belirlenmesinde yararlıdır. Çoğu kez rakiplerin iş uygulamaları, sınıfındaki en iyi uygulamaları temsil etmez. Fakat bu uygulamalar, tedarikçileri ve hisse sahiplerini etkilemediğinden kendi organizasyonumuz için önemlidir. Rakip kuruluşlara karşı dürüst ve açık tavırla yaklaşılması onların düşman olarak görülmesi benchmarking konusunda karşılıklı işbirliğine gidilmesinde faydalı olabilir. Örnek olarak A.B.D’ de bulunan Sematech konsorsiyumu, Dec, Hewlett Packard, Intel, IBM, Motorola ve Texas Instruments gibi, 14 yarı iletken üreticisi şirket tarafından kurulmuştur. Bu konsorsiyumdaki şirketler, kendi içerisinde toplam kalite yönetimi uygulamaları konusunda büyük oranda bilgi alışverişi yapmakta ve ortak çıkarlar doğrultusunda benchmarking faaliyetleri yürütmektedirler.

3- Fonksiyonel benchmarking.

Kuruluşumuzun doğrudan rakibi olan veya olmayan kuruluşların ürünlerinin hizmetlerinin ve iş süreçlerinin incelenmesini ele alır. Bu tip benchmarking’in amacı, benchmarking uygulamasına gidilecek belirli bir konuda mükemmel olduğu herkesce kabul edilen herhangi bir kuruluştaki en iyi uygulamaları öğrenmektir. Burada fonksiyonel kelimesinin kullanılmasındaki amaç bu tip benchmarking’in üretim, pazarlama, mühendislik veya insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlardaki belirli iş faaliyetleriyle ilgilenmesidir. Bu benchmarking, her tip sanayiye dahil her türlü kuruluşu odaklanır. Xerox ve L.L.Bean gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren iki ayrı kuruluşun ambar ve malzeme akışı uygulamalarının karşılaştırılması için Xerox yetkililerin söz konusu uygulamalarda sanayi lideri olan L.L. Bean ‘ı ziyaret ederek öğrenme sürecini başlatmaları buna bir örnektir. Procter and Gamble’dan bir yetkili, sağlık ve kozmetik konularında üretim yapan kuruluşların pazarlama alanında çoğu yeni fikir ve hamlelere bilgisayar ve ofis donanımı üreten kuruluşların pazarlama yapılarını inceleyerek elde ettiklerini belirtmiştir. (20)

4.3.3.2. Benchmark Ortaklarının Belirlenmesi :

Benchmarking sürecindeki ortaklık kavramı; geleneksel, rekabete dayalı analiz yöntemine göre veri toplamadan farklı bir yaklaşımdır. Çünkü geleneksel yöntemde ve iş alanında rakipler düşman gibi görülmektedir. Benchmarking'de ise ortaklık ve karşılıklı bilgi alışverişi esastır.

Burada üzerinde durulması gereken en önemli konu bilgidir. Kişilerden (Çalışanlar , uzmanlar, analistler, araştırmacılar, danışmanlar) ve kuruluşlardan (Kendi kuruluşumuz , diğer kuruluşlar, hükümet, araştırma grupları, üniversiteler, ticari ve profesyonel kurumlar gibi) elde edilen bilgiler göz önüne alınmaktadır. Bu kaynakların tamamı potansiyel benchmark ortaklarıdır.(21)

Değişik benchmark ortakları olarak işletme içi bölümler, en iyi rakip firma, alanının en iyisi bir firma (Bu kardeş bir kuruluş olabilir) , yeni bir rakip, sektör dışından alanının en iyisi ve aynı sektörden fakat rakip olmayan alanın en iyisi bir firma olabilir. (22)

Benchmarking yapılacağı zaman en genel eğilim, hemen çeşitli firmalarla temas kurup onları ziyaret etmektir. Deneyimler bunun çok ciddi bir yanlış ve boş yere harcanmış kaynaklar olabileceğini göstermiştir. Benchmarking'de bilgi kaynakları, ziyaretlerden veya diğer yaklaşımlardan önce, ilk olarak telefonla araştırılmalıdır. Ancak akla ilk gelen kuruluşlarla hemen temasa geçilmemelidir.

Benzer karmaşıklıkta yapıları olan karşılaştırılabilir ortaklar seçilmelidir ve optimum seçimin ancak aynı sektörde kalmakla gerçekleştirilebileceği unutulmamalıdır.

Bazı noktalarda benchmarking aynı sanayideki firmaların avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmelidir. Bu karşılaştırmalı benchmarking olarak bilinir. Bununla beraber direk ürün rakipleri tek benchmarking noktası olmayabilir. Rakipler en iyi olmayan uygulamalara sahip olabilirler. Burada benchmarking yapılacak en iyi uygulamaya sahip firma, fonksiyon veya işlem nedir sorusuna cevap verilmelidir.

Rakip en geniş anlamda tanımlanmalıdır. Bu ise en üstün uygulamaların hangi kuruluşta olduğunun saptanmasıyla olur. Ayrıca burada işlemlerin, metodların karşılaştı-

(21) Camp, Robert C;a.g.e. Sf 59

(22) Erdoğan, Aydın; a.g.e. 3_4.

labilirliği sağlanmalıdır. Örneğin müşteri memnuniyet düzeyi ve ürün taşıma karakteristikleri benzerdir. Bu da müşteri memnuniyet ölçümlerinin karşılaştırılabilir olduğu demektir.. Yüksek müşteri memnuniyetine sahip firmalar yüksek müşteri memnuniyetine sahip dahili işlemlerle karşılaştırılabilir. Ürün karakteristikleri de karşılaştırılabilir özelliğe sahiptir.

Optimum karşılaştırma için aynı sektörde karşılaştırma yapılmalıdır. Bununla beraber sektör tanımı, elektronik sanayi veya ofis ürünleri sanayisi gibi geniş anlamda yapılmalıdır. Örneğin elektronik sanayisi deyince, bu kamera, fotokopiciler ve bunların tedarikçilerini kapsar. Süpermarket sektörü, otomatik veri işleme için barkodların kullanıldığı ilk sektördür. Bu uygulama şu anda birçok sektör ve firma tarafından kullanılmaktadır. Bir başka deyişle en üstün yenilikçi uygulamalar nerede olursa olsunlar saptanmalı ve karşılaştırılmalıdır. (23)

Ortakların saptanmasında ve seçilmesinde şu kriterlere dikkat edilmelidir:

1. Ortak seçim kriterleri geliştirme : Bunun avantajı karşılaştırma yaparken aynı şeyleri, aynı zaman dilimi içerisinde aynı birimlerle karşılandırmaktır.

2. Ekibi izleme : Ekibin kendi bilgi kaynaklarına da bakması gerekir.

3.İç kaynaklara bakma : Ortaklara dair bilgiler dahili kaynaklardan saptanabilir. Bu kaynaklar pazar araştırmaları, rekabetçi analizler, daha önceki benchmarking çalışmaları, müşteri tatmini gözlemleri, operasyonel auditler, kalite geliştirme ekibi raporları, iş süreci kalite yönetimi raporları, fonksiyonel uzmanlar ve insan kaynakları yöneticileri olabilir.

4. Dış kaynaklara bakma : Ortaklara dair bilgiler dış kaynaklardan saptanabilir. Bunlar kütüphaneler, danışmanlar (araştırma yürütme uzmanları, pazar araştırması grupları, mevcut veri tabanları, araştırma becerileri, sınıfının en iyisi olan kuruluşları belirleyenler), müşteriler, tedarikçi ve dağıtımcılar, konferans ve toplantılar, üniversiteler ve son yılların en gözde kaynağı internet sıralanabilir. (24)

İlk olarak aday şirketlerin açıkladıkları ön göstergelerine gözatılabilir. Bu işlem seçilmiş anahtar veriler elde etmeyi ve satış yönetimi ve sermaye yüzdesi gibi genel

(23) Camp, Robert C; a.g.e.; Sf 60.

(24) Erdoğan, Aydın; a.g.e. 3_4.

masraflar geliştirmeyi gerektirebilir. Bunlar ileride yatırım yapacak aday şirketleri meydana çıkarır.

İlk araştırmayı yapan kişi kendi sektörü içerisinde başlamak isteyebilir. Sektör dergileri, yıllık olarak sektörde ilk 100 veya ilk 20 distribütör gibi bilgileri açıklar. şirket özet bilgileri takip ederek daha yoğun bir araştırma yapabilir. Yıllık raporlar, dergiler ve diğer bilgi kaynakları seçilen bir sektörde en iyi uygulamaya sahip olduğuna inanılan firmayı gösteren tablolar gözden geçirilebilir.

Sektördeki en iyi uygulama saptama kaynakları olarak yıllık raporlar, bilançolar, kar-zarar tabloları, dergiler, odalar, meslek kuruluşları, danışma kuruluşları, yazılım kuruluşları, sergi ve fuarlar, üniversiteler, dernekler, i kaynaklar, personel ilanları ve kataloglar gösterilebilir. Aşağıdaki tablo en üstün rakibin veya fonksiyonel liderliğin saptanmasındaki hususları göstermektedir.

Tablo 4.3. En Üstün Rakibin ya da Fonksiyonel Liderliğin Saptanması .

- *Rakip en geniş anlamda tanımlanmalıdır.
- Hangi kuruluşta en üstün uygulamalar var?
- En üstün uygulamaların olduğu karşılaştırma işlemi nelerdir?
- * Karşılaştırılabilirlik sağlanmalıdır.
- Yüksek müşteri memnuniyetine sahip firmalar yüksek müşteri memnuniyetine sahip firmalarla ölçülmelidir?
- Ürün karakteristikleri süreç için genelde örneğin paketlenmiş ürünler ölçülmelidir.
- * Optimum karşılaştırma için aynı sektörde karşılaştırılmalıdır.
- Sektör tanımı geniş olmalıdır.
- Elektronik sektörü bir örnektir.
- * En üstün yenilikler uygulamalar saptanmalıdır.
- Nerede olursa olsunlar saptanmalıdır.
- (Benzer olmayan sektörde bile olsalar.)

4.3.4. Veri Toplama Yöntemleri (3. Adım)

Veri toplama yöntemleri , veri ve bilgi kaynakları ile eşanlımlıdır. Bu bölümde ise diğer bazı önemli metodların yararları, eksikleri ve bunların etkili kullanımları için bir takım noktalar anlatılacaktır. Bir bilgi kaynakları listesi aşağıdaki Tablo 4.4'te verilmiştir.

Çalışmamızın gereği olan en iyi veri toplama yöntemini seçmek, benchmarking araştırmasını gerçekleştirmede önemlidir. Benchmarking'de sıkça yapılan firma ziyaretlerinin yüzyüze yapılması gerekmez. Burada en verimli metod kullanılmalı ve başlanmadan evvel bunların avantajları ve dezavantajları tartılmalıdır.

En iyi metodun seçimi, çalışmayı yapan kişinin yargısına bağlıdır. Ön tarama için bu metodlardan birini kullanmak ve direkt firma ziyaretlerinden önce bir soru kağıdı ve telefon taraması uygun olabilir. Ve daha önce bahsedildiği gibi, konuya açık tüm firma bilgileri, herhangi bir yaklaşım kullanılmadan önce elde edilebilir.

Tablo 4.4. Bilgi Kaynakları.

* Dahili
Kütüphane, veri tabanları
Dahili incelemeler
Dahili yayınlar
*Harici
Profesyonel şirketler
Sanayi yayınları
Özel sanayi raporları
Fonksiyonel ticari yayınlar
Genel Yönetim
Fonksiyonel dergiler
Seminerler
Sanayi Veri Firmalar
Sanayi Uzmanları
Bilgisayar programı / donatımı satıcılar
Üniversite kaynakları
Şirket izleyicileri
Reklamlar
Bültenler
* Orjinal Araştırmalar
Müşteri feedbackleri
Telefon taramaları
İstek servisleri
Yayın ağları
Danışmanlık firmaları

4.3.4.1. Veri Toplama Kriterleri

Birtakım veri toplama kriterleri ve karakteristikleri arasında verilerin niteliği, verilerin kalitesi - hassasiyeti , veri toplamanın maliyeti , veri toplama süresi , uzmanlık gereksinimi ve veri toplama kaynak kullanımı sayılabilir.

Toplanan verinin miktarı, hem gereken doğruluğun hem de verinin nasıl kullanılacağına bir göstergesi olabilir. Hassasiyet, verinin kullanımının ve öneminin bir fonksiyonu olacaktır. Birim maliyet gibi büyük bir faaliyet ile çoğaltılan bir istatistik, daha fazla kesinlik, doğruluk ister; çünkü, bu uygulamanın muhtemel yargısını ve tasarlanmasını etkileyecektir.

Benchmarking'de gerekli olan özel yetenekler analiz edilmelidir. Firma ziyaretleri gerektiği zaman , doğrudan üreticilerle ve bunların temsilcileri veya danışmanları ile çalışmak daha verimli olabilir. Özel çalışmaları ya da firma ziyaretlerini yapmak için gereken zaman ve çaba dikkatlice hesaplanmalıdır. Bunlar önemsiz işler değildir. Benchmarking incelemeleri genellikle, başka firmalarla birebir temasları gerektirirken, çabalar başarılı bir ilk teması gerçekleştirmek için harcanmalıdır. (25)

4.3.4.2. Veri Toplama Yaklaşımı

Veri toplama yaklaşımı veri toplamanın tasarımı, mevcut bilgi kaynaklarından verilerin toplanması ve özgün araştırma gerektiren alanların tespit edilmesini gerektirir.

Veri toplamanın tasarlanmasında öncelikle soruları ve soruları cevaplamak için gerekli verileri belirlemek gerekir. Bundan sonra verilerin nasıl analiz edileceğine karar verip, ne şekilde veri toplayacağımızı belirlemek gerekmektedir. Bunların anlaşılır olması için bir proje sözlüğünün hazırlanması gerekmektedir. Veri toplama araçlarını geliştirdikten sonra veri toplama prosedürünü geliştirilir. Hazırlanan formlar yardımıyla araç ve prosedürler test edilir.

İki tür veri toplama yöntemi vardır. Dolaylı veri toplama yöntemleri (Müşteri ziyaretleri, ürünlerin gücünü analiz etme, tersine mühendislik çalışması uygulamaları, ortak tedarikçilerle görüşme ve müşterilerle konuşma gibi) ve doğrudan veri toplama

yöntemleri (posta yoluyla araştırma, telefon görüşmesi, yerinde ziyaret ve inceleme gezisi gibi.)

Bilgi toplamada hedef, benchmark ortaklarının ne kadar daha iyi olduklarının, neden daha iyi olduklarının saptanması, (Süreç prosedürlerinin, iş pratiklerinin, politikalarının, organizasyonlarının, pazarlarının ve çevrelerinin incelenmesi) onlardan neler öğrenileceklerin belirlenmesi ve öğrenilenlerin nasıl uygulanabileceğine dair sorulara cevap bulunmasıdır. (26)

Veri toplama tekniklerini sınıflandırmak için çeşitli yollar vardır ve bunlar bilgiyi mantıksal gruplar içerisinde kategorize etmek için bir plana sahip olunmasında yardımcı olacaktır. Burada seçilen plan, benchmarking araştırmalarında kullanılan mantıksal ilerlemeye dayanır.

İlk olarak dahili bilgi kaynaklarının daha sonra ise harici bilgi kaynaklarının araştırılması ve son olarak da orjinal inceleme ve araştırmaların kontrolü gerekir.

Neyin kıyaslanacağı ve kimin benchmarking yapacağını belirlenmesinden sonra en iyi uygulama üzerindeki bilgiyi bulma, benchmarking sürecinin can alıcı noktasıdır. En iyi uygulama bulunurken, dökümantasyonu yapılırken ve yönetime bilgi aktarılırken, bunların kabulü ve tamamlanması, benchmarking sürecinde mihenk taşı olacaktır.

* Dahili Bilgi : Dahili bilgiler, geniş kaynaklardan sağlanabilir. Araştırmayı yöneten kişinin mahareti, firma içerisinde sağlanacak bilginin bulunmasında sınırlayıcı bir faktör olacaktır.

Burada dahili bilgi kaynakları, analizini ve şirket kaynaklarını kapsar.

Ürün analizi, rekabet ve sipariş, faturalama ve teslimat gibi rekabet süreçlerinin karşılaştırılmasını kapsar.

Şirket kaynakları ise varolan belgeler, pazar araştırmaları, uzmanlar ve yöneticiler gibi kişiler, başka projelerden elde edilecek bilgiler ve iç danışmanlar kullanabilecek kaynaklardır.

* Harici Bilgi : Bilgi kaynaklarındaki ikinci kategori harici kaynaklardır. Yanı bilgi dışardan elde edilir. Harici bilgiler birçok değişik biçimde olabilir. Dergiler yıllık raporlar, odalar, danışmalar, uzmanlar, paneller, gazeteler gibi kaynaklar harici bilgi

kaynaklarıdır.

4.3.4.3. Orjinal Araştırma ve İnceleme:

Orjinal araştırma, dahili ve harici kaynaklarda yer almayan yerlerde yapılmalıdır. Gereken bilginin sağlanmasında, dikkatli bir detaylandırma ve başarılı bir planlama gerekir.

Gerekeni bulmak için incelemeyi adım adım yapmak en iyi yaklaşımdır. İlk yaklaşım soru kağıdıdır, sonra firma ziyaretleri ve daha sonrada benchmark ortaklarının panelleri gibi gelişmiş teknikler olacaktır.(27)

Yapılan araştırmalar mevcut bilgilerin benchmark ortağı hakkında gerekli bilginin % 80'ini sağladığını göstermiştir. Bizim için gerekli % 20'lik kısım ise yerinde incelemeler, firma ziyaretleri ,vs. ile elde edeceğimiz bilgilerdir. (28)

4.3.4.4. Soru Kağıtları:

Firma ziyaretlerinden önce soru kağıtlarının hazırlanmasının bir takım yararları vardır. Bunlar;

- Sorulacak tüm soruları kapsar.
- Önceden deneme olanağı sağlar.
- Daha fazla veri toplanmasına olanak tanır.
- Ortaklaşa gerçekleştirilebilir.
- Görüşme öncesi zemin hazırlar.
- Çalışmaya hız kazandırır.

Bunların yanısıra da bir takım eksikleri vardır.

- Elde edilen verilerin analizini gerektirir.
- Yaratıcılığa olanak tanımaz.
- İstatistik uzmanlığa gereksinimi gösterir.

(27) Camp, Robert C., a.g.e.; Sf 89.

(28) Erdoğan, Aydın; a.g.e.; Sf 3_5

Soru kağıtlarının kullanılması,

1. Posta ile yapılabilir. Ancak bunların yanıtlanma oranları düşüktür. Bu formlardan geri dönüşü ve doğruluğu isteniyorsa yalnız ilgili uzmanlara yönlendirilmeli ve geri dönüş oranlarını arttırmak için motive edici bir unsur katılmalıdır.

2. Telefonla yapılabilir. Ancak görüşülen kişinin vaktini almamak için kısa olmalıdır. Ayrıca görüşmeyi iyi saptanmış uzmanlar karşılıklı olarak yapmalıdır ve sorular anlaşılması kolay olmalı, açıklamak için vakit kaybedilmemelidir.

3. Ziyaretlerde sorular sorulabilir ve bu bize aslında daha başarılı olacak yüzyüze görüşmeyi sağlayacaktır. (29)

4.3.4.5. Firma Ziyaretleri

En ilginç ve en güvenilir benchmarking metodu verilerin ve bilgilerin yüzyüze değişiminin olduğu firma ziyaretleridir. Genellikle bu ilk elden, kullanılan süreçlerin, metodların ve uygulamaların gözlemlenebildiği operasyon incelemeleri ile birleştirilebilir. Burada ayrıca gözlemlenen uygulamaların yararlarının ve eksiklerinin tartışılması ve bunların giderilmesi için ilk elden bir geri besleme fırsatı olacaktır.

Bununla beraber iyi bir planlama ve hazırlık hem ziyaretçinin hem de firma çalışanlarının vaktini almamak için yapılmalıdır.

Bütün randevular yazıyla teyid edilmelidir. Görüşmenin aşamaları iyi belirlenmeli doğrulama (debriefing) ve bilgi akışı sağlanmalıdır. Ziyaretten sonra teşekkür yazısı ve ziyaret raporu ayrıca gönderilmelidir. (30)

Firma ziyaretinin benchmark ortağı için de bir takım avantajları vardır. Bunlar benchmarking sürecini daha iyi anlaması, kendi operasyonlarını ve gelişme fırsatlarını daha iyi anlaması, benchmarking yapan firmanın operasyonları hakkında bilgi edinmesi ve benchmarking projesi bulgularını elde etmesidir.

Firma ziyaretlerinin avantajları olarak derinlemesine bilgi toplamayı kolaylaştırması, mevcut bilgileri doğrulaması ve açıklığa kavuşturması ve kuruluşun kültür ve tarzının anlaşılmasını sağlar. Ancak dezavantajları da vardır. Bunlar pahalı,

(29) Sidi, Viktor; a.g.e.; Sf 27

(30) Camp, Robert C.; a.g.e.; Sf 93-94

zaman alıcı olması, ayarlamasının zor olması ve hedeflenen ortağın katılmak istememesi sayılabilir.(31)

-- Hazırlık --

Hazırlık firma hakkında mevcut bilgilerin toplanmasını ve bilgi açısından saptanmasını içerir. Firma ziyaretlerinde ön hazırlık ise kontrol listesi olarak kullanılmak üzere bir soru kağıdının hazırlanmasıdır. Eğer benchmarking projesi için planlama neden - sonuç diagramını da içerirse, bu bir soru kağıdı hazırlanması için mükemmel bir temel olacaktır. Birçok soru kağıdı yüzyüze görüşmelerde kullanılmak için hantal ve zaman alıcıdır. Deneyimler, firma ziyaretleri için detaylı bir soru kağıdının belirli bir veri toplama dökümanından daha çok bir kontrol listesi olarak kullanılmak üzere hazırlanması gerektiğini göstermiştir.

Bunlar, 10 - 15 soru arasında ve tartışma için ana başlıklar olarak kullanılırlar.

-- Temas --

Benchmark ortaklarıyla temas kurma, daha çok endişe edilecek bir şeymiş gibi görülmektedir. Eğer yersiz bir temas kurulursa reddedilme ihtimali vardır ve kaybedilen bu şans, elde edilecek çok önemli bir toplantı için tek bir şans olabilir. Bununla beraber yapılabilecek bir teması daha verimli hale getirebilecek yollar vardır.

Bunlardan ilki ve belkide en verimlisi bir müşteri - tedarikçi ilişkisinin olup olmadığıdır. Ziyaret edilecek firma şirket müşterisi midir, yani bizim ürünlerimizi satın almakta mıdır? Eğer öyleyse ya satış temsilcimizle ya da muhasebe müdürümüz yardımıyla bir toplantı ayarlanabilir. Eğer ziyaret edilecek firmanın müşterisi isek burada da bize yardımcı olacak bir temsilci bulunabilir.

Uzmanlar arasındaki direkt temas iyi bir yaklaşımdır. Eğer operasyonları direkt düzeltmek ve mevcut uygulamaları anlamak için bir uzman gerekliyse bununla ilgili uzmanların saptanması iyi olur.

-- Referanslar --

Referanslar çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. (Danışmanlardan, yayınlardan, haberlerden ve derneklerden)

Tüm bu alternatif kaynaklarının araştırılması dikkatlice yapılırsa bu başarılı bir

(31) Erdoğan, Aydın; a.g.e.;Sf 3_6

ziyaret için ortaya çıkacak bir çözüm yolu olacaktır.

-- Ziyaret --

Bir soru kağıdı hazırlandığında, başlıklar , tartışma konularını ve ziyaret programını oluşturmak için mükemmel bir temel olacaktır. Eğer ki tartışma doğru kimselerle yapılırsa doğru bir ziyaret, işlemleri anlamak için yapılacak bir takım girişimlerden meydana gelecektir. Gezi sırasında , kontrolcülerle veya deneyimli kişilerle görüş alışverişi yapmak en iyi uygulamanın bulunmasını hızlandıracaktır.

4.4. Analiz Aşaması.

Neyin, nasıl, kiminle kıyaslanacağına tanımlanmasından sonra esas bilgilerin elde edilmesi ve bunların analizinin dikkatli ve başarılı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Analiz aşaması, benchmark ortaklarının olduğu kadar varolan süreç uygulamalarının da dikkatli bir şekilde anlaşılmasını da içermek zorundadır. İç performansın anlaşılmasından istenilen şey güçlülük ve zayıflıkların değerlemesidir. Benchmark ortakları daha mı iyi, onlar neden daha iyi, hangi en iyi uygulamaları kullanıyorlar, onların uygulamalarını nereye kadar adapte edebiliriz gibi sorulara cevaplar bizim performans aralığını ortaya koyacaktır. İhtiyacımız olan sadece bugünün uygulamalarını anlamak değil, ileride de performansın nerede olacağını anlamaktır. Burada önemli olan benchmarking'in devamlı bir süreç olduğudur. Bu yüzden de performans üstünlüğünü garanti etmede benchmarking'in sürekli kılınması esastır. (32)

Sonuçların analiz edilmesinde öncelikle bölmemiz gereken işlemleri tespit edip, bunları karşılaştırma bazında tariflememiz ve en küçük ortak birimleri saptamamız gerekir. Daha sonra bu alanlardaki en iyi uygulamaları tespit edip her birim için ölçümleri belirlememiz gerekmektedir. Bize yardımcı olacak rekabetçi farkı saptayıp, o alandaki türünün en iyisi tespit edilir ve kendi uygulamalarımızla türünün en iyisi arasındaki farkı belirlenip bu farkın nedenlerini saptanır. (33)

(32) Camp, Robert C.; a.g.e.;Sf 94-96

(33) Erdoğan, Aydın; a.g.e.; Sf 3_15

4.4.1. Rekabet Farkının Saptanması (4. Adım)

Benchmarking sürecindeki bu noktada, karşılaştırma ile ortaya çıkacak olan şey, pozitif veya negatif performans farkıdır. Mevcut rekabet farkı dahili organizasyon performansı ve sanayinin en iyisi arasındaki farkın ölçüsüdür. Burada negatif farkı incelenecektir. Bunun birinci nedeni, fark negatiftir ve istenmeyen performansı gösterir ; ikinci nedeni ise düzeltme fırsatları için temel teşkil etmektedir.

4.4.1.1. Performans Farkı Türleri :

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi 3 tür performans vardır : pozitif, negatif ve operasyonların eşit olduğu pozisyon.

Tablo 4.5. Performans Farkı Türleri

<u>TİPİ</u>	<u>TANIMI</u>	<u>SONUÇ</u>
Negatif	Harici uygulamalar üstündür	Benchmarking harici bulgulara dayanır
Eşit	Önemli uygulama farklılıkları yoktur	Daha sonraki analize geçilir.
Pozitif	Dahili uygulamalar üstündür	Benchmarking dahili bulgulara dayanır.

Farkın analizinde istenilen şey, farkın neden oluştuğunun açıklanmasının objektif bir şekilde değerlendirilmesidir.

Uygulamadaki farklılıklar özellikle harici operasyonlar daha iyi iken; daha fazla ilgi gerektiren performans farklılıklarıdır. Eğer uygulama bir bütün olarak tamamlanabilecekse veya eğer bunların değiştirilmeye ve yararlarını bulmak için adapte edilmeye ihtiyaçları varsa, bu ihtiyaçlar saptanmak üzere analiz edilmelidir.

Esas analiz süreci, farklılıkların analizi ve anlaşılmasına dayanan, karşılaştırmalı analizdir. Temel adımlar, tanımlayıcı ve nümerik verinin çizelgelenmesi, verinin analiz edilmesi, benchmarking'in saptanması, dahili operasyon verilerinin karşılaştırma ile farkının saptanması, farkın mevcudiyetinin nedenlerini tanımlama ve değerlendirme

ve en iyi uygulamanın yaratılması için katkıda bulunacak faktörlerin değerlendirilmesini içermektedir. Tüm bunlar kalitatif ve kantitatif analizle bulunan farklılıkların analizi için standart yaklaşımlardır.

* Negatif fark : Negatif farkların bulunduğu yerler; harici operasyonların kıyaslanması gerektiği anlamına gelir. Burada en iyi uygulamalar açık bir şekilde üstündür ve ölçüm birimi maliyet, müşteri tatmin seviyesi ve envanter devir hızı da olsa performans ölçümüne dayanan harici uygulamalar üstündür. Asıl çaba, dahili uygulamaları ve harici bulguları aşmada metodları değiştirmek için gerekmektedir. Karşılaştırmalı analizin odak noktası, neden farklılıkların mevcut olduğunu ve değişim gereken faktörleri açıklamak olacaktır. Bu, üstün performans veya karşılaştırmalı avantajla sonuçlanacak düzeltmeyi sağlayacak uygulamaların başlangıcı olacaktır.

* Eşit operasyonlar : Operasyonların eşit olduğu yerlerde, herhangi önemli bir fark mevcut değildir. Her iki operasyonda aynı olabilir, fakat sonuçlar aslında ayrıdır.

Bu eşit sonuçlar, zaman içerisinde bize rahatlık sağlayacak bir avutma sağlayabilir. Zamanla bu noktada benchmarking uygulamaları incelenir ve belgelenir. Bu arada sanayi uygulamaları ve karşılaştırmalar ve metodlar değişir ve eşitlik kısa ömürlü olur. Burada yapılması gereken üstünlük sağlamak için çaba harcanmasıdır.

Aynı zamanda eşitlik hakkında bulunan faktörler değerlendirilmelidir. İş süreçlerinin, standartların , çevresel şartların ve ekonomik veya kültürel faktörlerin analizi, uygulamaların varlığına katkıda bulunmak için değerlendirilmelidir. Kritik değerlendirme etkisine karşı, etkinlik düzeltmeye değer olabilir. Operasyonların neden eşit olduğu sorulmalıdır. Operasyonlar doğru bir şekilde icra ediliyor mu, operasyonlar etkili metodları kullanıyor mu, etkili metodlar uygulanıyor mu gibi sorular sorulmalıdır.

*Pozitif Fark : Pozitif fark dahili operasyonların, harici operasyonlar karşısında daha üstün olduğunun bir göstergesidir. Amaç üstün performans seviyesine ulaşmaktır.

Benchmarking hem pozitif hem de negatif sonuçlara sahip olacaktır ve bu nedenle yönetilmeli veya ödüllendirilmelidir. Üstün performansı vurgulamak, negatif farkları kapatmak için altı çizilen sürekli bir araştırmaya doğru uzun bir yol olacaktır. Son olarak üstünlüğü korumak ve farkı daha da açmak için çaba harcanmalıdır. (34)

(34) Camp, Robert C; a.g.e. Sf 121-124

Performans farkının nedenleri olarak süreç uygulamaları, iş pratikleri, işletmemizdeki organizasyon yapıları, pazardaki farklılıklar ve işletme çevresi gösterilebilir. (35)

Analitik Üstünlük : Dahili operasyonların performansı üstünlük sağlayacak biçimde analitik olarak kanıtlanmalıdır. Bu ana performans ölçümlerinin üstünlük sağlayacağı operasyonların daha az maliyetli olacağı demektir. Bunlar, işçilikte, haberleşmede, tesis yerleşiminde ve karlılığı direk olarak etkileyen diğer faktörler üzerinde etkinlik sağlama ile sonuçlanacaktır. Eğer yeterli veri ve bilgi, benchmarking incelemeleri ile belgelenirse üstünlüğü göstermek çok zor olmayacaktır.

Pazar Üstünlüğü : Üstünlüğü kanıtlamak için az uygulanan metodlardan biri ise pazardaki üstünlüğün kanıtlanmasıdır. Satış servisleri üstünlük için en güçlü kanıttırlar. Çünkü bağımsız şirket çalışanları rakip alternatifler arasında bu hizmetleri değerlendirecek ve seçeceklerdir. Satış servisleri sanayideki en iyi uygulamayı başarmada açık kanıttırlar ve bağımsız firmalar tarafından istenilen üstün uygulamalara sahiptirler. Müşteri memnuniyeti pazar payı üstünlüğünü göstermede kanıt olacaktır.

4.4.1.2. Farkın Karşılaştırmalı Analizi :

Uygulamadaki farklılıkların analizi ve etkilerinin saptanması için iki yol vardır: (Operasyonel fırsatların tanımlanması) bar-kod kullanımı ile daha hızlı kontrol sağlanması gibi kalitatif analiz ve (fırsatların analitik olarak ölçülmesi) saatte 100 parça gibi kantitatif analiz. (36)

Kalitatif analiz farkı kapatma fırsatını belirler. Kantitatif analiz farkın ölçüsünü, fırsatın boyutunu belirler. Kantitatif analizi iyi yapabilmek için süreci iyi tanımlamak gerekir. (37)

Kalitatif analizden önce kantitatif analizi uygulamak için önemli ve doğal bir eğilim vardır. Çünkü yöneticiler birim maliyet, müşteri tatmin seviyesi, kar gibi birimler

(35) Erdoğan, Aydın ;a.g.e.; Sf 3_15

(36) Camp, Robert C.; a.g.e.; Sf 125-126

(37) Sidi, Viktor; a.g.e.; Sf 35

olarak ifade edilecek değerler olarak benchmarking sayısını bilmek isteyeceklerdir.

Deneyimler, benchmarking incelemelerine kalitatif analiz ile başlamanın ciddi bir hata olduğunu göstermiştir. Kalitatif analiz, analitik olarak ölçülmüş farklılıkların nedenlerini açıklar. Fark kantitatif olarak açıklanmalı ve operasyonlar üzerindeki etkileri gösteren terimlerle ifade edilmelidir.

Benchmarking uygulamalarının kalitatif bir tanımını uygulamaların ve fırsat analiz raporunun açıklanmasını gerektirir. Bununla beraber, farkın ne olduğu ve olabileceğinden öte neden olduğu da açıklanmalıdır.. Tablo 4.6'da gösterildiği gibi bir operasyonun kalitatif analizi adım adım yapılır. Bu, bir girdiye sahip tedarikçi, tekrar edilebilir bir uygulamaya sahip iş süreci ve onun çıktılarını alan bir tüketici ile karakterize edilir. Bu, sanayideki en iyi uygulamayı incelemek için bir odak noktası olan sürecin tanımı olacaktır.

Burada bir başlangıç, bir son ve bunlar arasında mantıksal olarak sıralanan bir iş süreci vardır.

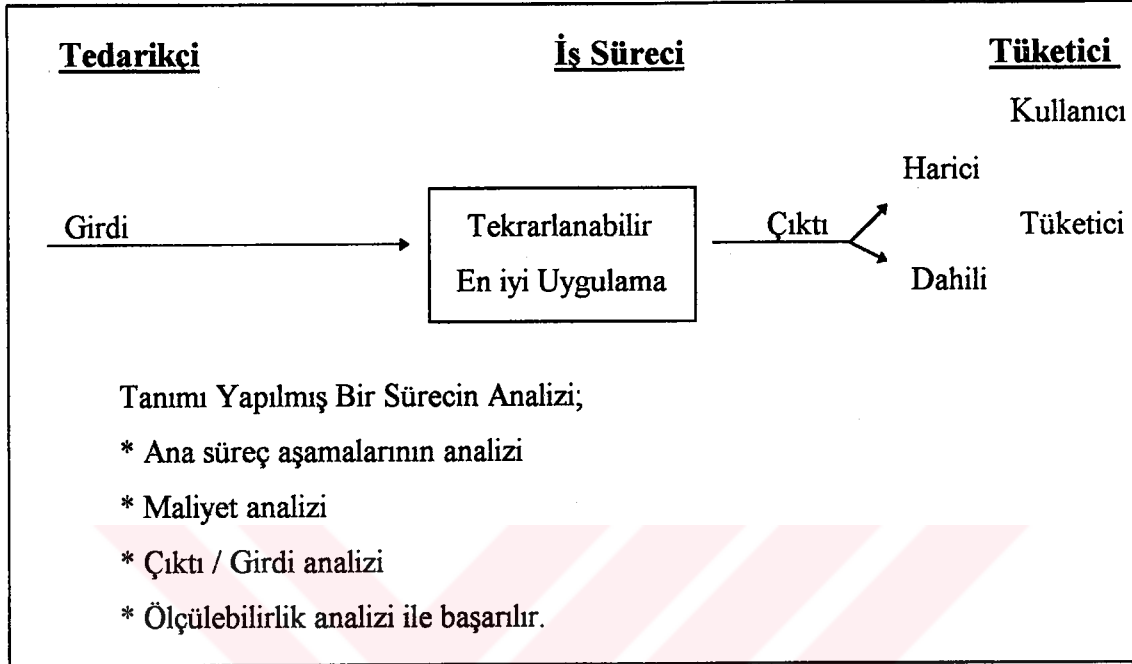
Bir lojistik fonksiyonu için adımlar, benchmarking için önemli olan kaynaklardan son tüketiciye doğru ürün hareketlerinden oluşur. Bunlar genellikle hareket-depolama-hareket adımları ile tanımlanabilir ve ürünün ne zaman ve nasıl nakledileceğini, depolanacağını ve tekrar üretimden nihai tüketici veya müşteriye gönderileceğinden meydana gelir. Bu adımlar hangi ürünlerin hareket edeceğini gösterir. Herbir taşıma ayağı ve depo yeri benchmarking için bir maliyet merkezinden meydana gelir.

Süreç aşamalarının analizinde tanım tablosunun geliştirilmesi gerekmektedir. (Tablo 4.6'daki gibi) Bu tablo yardımı ile;

Süreç aşamaları anahtar sözcüklerle gösterilir. Sözcük şeması anahtar terimlerle süreç adımlarını ve herbir adım için benchmarking metodlarını tanımlar. Farkı belli edecek gerekli ayrıntı düzeyine inilir ve farkın neden oluştuğunun analizi yapılır.

Uygulamalar anlaşılmadan farklılıkların saptanması yeterli düzeyde yapılamaz. Bu yüzden uygulamalar ve yöntemler ilk olarak anlaşılmalı ve daha sonra ölçümlenmelidir.

Tablo 4.6. Detay Seviyesi İle Bir İş Sürecinin Analizi.



4.4.1.3. Ölçümlenecek Faktörün Seçimi

Ölçümleme belirli bir sürecin en iyi uygulamaya geçildiği takdirde vereceği sonucu gösterir. Bu yüzden ölçümleme yapay bir sayıdır, fakat benchmarkingın doğru bir uygulamasıdır. Bir kimse başka bir firmaya gidip performans ölçümlerini yapamayacaktır.

Doğru yapılacak benchmarking, eğer en iyi uygulama iyi taklit edilirse dahili operasyonların nasıl olacağını yansıtan verilere dayanacaktır. Bu, ya en iyi uygulamayı yansıtan dahili birim maliyetleri ayarlayarak ya da en iyi uygulamaya dayanan tüm operasyonlar için temiz bir sayfa açarak gerçekleştirilebilir. Yöntemler arasındaki farkların bilgisi en iyi uygulamayı yansıtan uygun birim maliyet elemanları için yeni bir başlangıç yapılarak kullanılabilir. Prensip, benchmarking'ın rakiplerle veya sanayideki en iyi uygulama ile işbirliği yapmasıdır. Benchmarking, devam eden bir operasyon veya faaliyeti düzeltemez. Ölçümleme, karşılaştırılabilirlik demektir. İşlemler geçerli benchmarking verilerini elde etmek için karşılaştırılabilir olmalıdır. Veri ve bilgiler firma

ziyaretlerinden elde edilebilir.

Benchmarking yapılacak bir operasyonun hangisinin başarılabilirliğinin ölçülmesi yapaydır fakat benchmarking için doğru bir uygulamadır. Sayılar doğru olmayabilir ancak en iyi işletme uygulamasının anlaşılması ile desteklenir. Hesaplamanın temelinde yatan bir çok faktör ve doğruluk istediğimiz gibi olmayabilir. Ne istendiği, seviyenin kabulü ve başarılması için yapılacak ilerlemedir. Ölçüm sayısı zaman içerisinde yöntemlere ve rekabet şartlarına göre değişecektir. Böyle şartlar altındaki bir sayı, bir ortalamaya sahip olacaktır ve bir aralık olarak ifade edilmelidir.

Benchmarking bilgileri, mevcut ile benchmarking uygulamaları arasındaki bağıl farkları gösterecektir ve bunlar daha sonra doğrudan düzeltme faktörü olarak kullanılacaktır. Ölçümleme için bir alternatif, tüm operasyonların ve ölçülerin temel benchmarking bulguları ile oluşturulduğu alternatiftir. Bu yaklaşım çok daha fazla benchmarking verisi miktarını kabul etmektedir Benchmarking verisi, operasyonların tamamının tüm yönlerini ölçmek için gerekli faktörleri sağlayacaktır. Bu yaklaşım, benchmarking uygulamalarının nerede daha iyi olduğu, nasıl farklılaştığını ve ne kadar iyileştirilebileceğini ve nasıl tamamlanabileceğini ortaya çıkaracaktır. Önerilen yaklaşım ise uygulamayı ilk kalitatif olarak anlamak ve değişim getirecek olan etkiyi ölçmektir.

4.4.1.4. Benchmarking Uygulamalarının Hangileri Olduğunun

Belirlenmesi:

Benchmarking veya sanayinin en iyisi olan uygulamanın belirlenmesi önemli bir adımdır. En iyi olarak bilinen uygulamanın belirlenmesi için, çeşitli yollar vardır. Bunlardan dördü standarttır. (38)

- Ziyaretlerde bazı uygulamaların üstün olduğu anlaşılır.
- Uzman görüşleri üstünlüğün ayırdedilmesini sağlar.
- Kantitatif gösterge üstünlüğü belli eder.
- Uygulamanın yaygınlığı üstün olduğu yargısına vardır. (39)

(38) Camp, Robert C.; a.g.e.; Sf 138-142

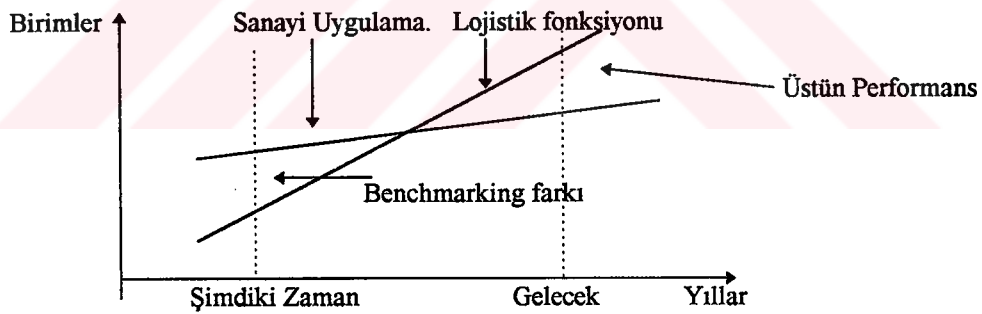
(39) Sidi, Viktor; a.g.e.; Sf 38

4.4.2. Gelecekteki Performans Düzeyinin Projeksiyonu (Yansıması)

(5. Adım)

Gelecekteki performans düzeyinin projeksiyonu, gelecekte beklenen performans düzeyi ile en iyi uygulama arasındaki farktır. Gelecekte olabilecek farkın planlanması önemlidir, çünkü sanayideki uygulamalar değişmektedir. Ve bu farkta, gelecekte olacak eğilimleri anlamak önemli olacaktır. Fark açılacak mıdır, kapanacak mıdır, aynı mı kalacaktır? Buna ilave olarak, projeksiyon, farkı kapatmak ve rakip performansları aşmak için başarılması gereken amaç ve hedefleri tanımlayacaktır.

Aşağıdaki şekil benchmarking incelemelerinden elde edilen bulguları göstermektedir. Birimler, tüm en iyi uygulamaların etkisinin ölçmek için seçilmişlerdir. Bu örnekte her bir kg. için kar, gelir yüzdesi, vs. kullanılabilir. Şekil 4.1. zamana karşı, lojistik fonksiyonları, maliyet seviyeleri ile sanayinin en iyi uygulaması için planlanmış olan arasındaki farkı göstermektedir. bu adım performans farkı ile sonuçlanır. Zamanla uygulamalar anlaşılacağı ve istenen eşitlik ve performans düzeyine ulaşılacağı için dahili operasyonlarla birleşecektir.



Şekil 4.1. Benchmarking Farkının Projeksiyonu

Analiz aşaması sanayideki üstün performansı tanımlanmış, bunun direkt olarak nasıl uygulanabileceğini saptanmış ve değişimler adapte edilmiştir. Daha sonra uygulamanın ne olduğu, neden üstün olduğu ve değişim için hangi adımların gerekli olduğunun tam olarak anlaşılması gerekecektir.

Sanayi uygulamaları statik olmadıkları için süreç bugünkü durumu tanımlar. Ancak sanayi ve rakipler ilerlemeye devam ederler. Bu yüzden, sadece ölçüm anında var olan benchmarking farkı analiz edilmemelidir, fakat gelecekte olacak benchmarking ve

farkı gösterme ve ne gerektiğinin analiz edilmesinde yardımcı olacaktır.

4.5. Entegrasyon Aşaması.

Benchmarking, kararların değişimde operasyonel amaçlara yerleştirilmesi sürecidir. Yeni uygulamaların ve uyarlamaların dikkatli planlanmasını içermektedir. İlk aşama, benchmarking kararlarının yönetsel ve operasyonel kabulünün sağlanmasıdır. Kararlar, doğru olarak açık bir şekilde gösterilmeli ve açık verilere dayanmalıdır. Benchmarking kararlarında destek ve bağlantıyı sağlayabilmek için tüm organizasyon seviyeleri ile iletişim sağlanmalıdır. Bu önemli aşama, genelde çeşitli iletişim yaklaşımları içerisinde başarılabılır. Sürecin anahtarı, benchmarking kararlarını organizasyonun onaylayabileceği operasyonel prensipler durumuna ya da değişim için onaylanan faaliyetlere dönüştürmektir.

4.5.1. Benchmarking Bulgularının İletilmesi (6. Adım)

Benchmarking bulgularının organizasyona iletilmesi, yeni uygulamalara şüphe ile bakan kimselerin olduğu yerlerde benchmarking sürecini yönlendirenler açısından kritik bir adımdır. Benchmarking bulgularını kabul ettirmek isteksiz kimselerin üstesinden gelmek, benchmarking'i gerçekleştirmek ve tamamlamak için önemli bir adımdır.

Benchmarking süreci ile tanımlanan fırsatlar, bir bütün olarak spesifik fonksiyonların ve / veya firmanın stratejik olarak yeniden yönlendirilmesine önderlik eder. Bu da, benchmarking çalışmasının, sonuçlarının ve spesifik fırsatların metodolojisinin iş fonksiyonu içerisinde ve işletme hiyerarşisi içerisinde iletilmesi gerektiği anlamına gelir.

Benchmarking ekibinin hem yönetime hem de bu alanda etkili personele yapılan ilerlemeleri iletilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda fonksiyonel yönetim, stratejik faaliyetlerin tanımlanması için üst yönetimle gelişmeleri yanyana getirmek zorundadır ve bu işlem çabuk bir şekilde yapılmalıdır.

Eğer, benchmarking bulguları ve sonuçlar iletilmezse bunun uygulamasının şansı

çok azdır. Amaç; direkt olarak yönetimi etkileyerek onay almaktır. Benchmarking bulguları üst yönetimin yanı sıra ilgili çalışanlara da iletilmek durumundadır. Bunlar şirket içi çalışanlar olduğu gibi müşteriler ve tedarikçiler gibi şirket dışı çalışanlar da olmaktadır.

Benchmarking bulguları üst yönetime ve ilgili çalışanlara ayrıntılı bir şekilde yazılmış raporlar, özet bilgi içeren ziyaret raporları, genel ve özel amaçlı toplantılar, bilgi genelgeleri, posterler ve panolar kullanılarak düzenlenen iletişim kampanyaları ve sunuşlar yardımıyla iletilirler.

Çok yönlü iletişim stratejisi, benchmarking bulgularının kabul görmesinde bir hayli yol alacaktır. İşletme vizyonu ve prensiplerin uygulaması organize edilmiş iletişim programını uygulamada çok etkilidir.

Benchmarking bulgularının sadece açıklanması yetmez bunların kabul görmesi için en iyi uygulamaların işleyişinin örneklerle gösterilmesi, en iyi uygulamaların yararlarının ortaya çıkarılması, iyi bir ödüllendirme ve onurlandırma sisteminin kurulması ve yazılar ve makalelerle en iyi uygulamaların başka kaynaklarla da doğrulanması gerekmektedir.

4.5.2. İşlevsel Hedeflerin Koyulması (7. Adım)

Benchmarking bulgularına dayanan hedefler, organizasyon tarafından bulguların kabul görmesi için ifade edilebilir. Hedefler, planlanmış performansların ifadesidir. Benchmarking, doğası gereği, sanayinin en iyi uygulamasının ifadesidir. Bu yüzden işlevsel hedefler bilinçli ve birlikte tasarlanmış dış dünya görüşü ve araştırmalarına dayanır. İşlevsel hedefler yerleştirilirken, organizasyonunun nasıl değiştirileceğinin ifadesi içerisinde benchmarking bulgularını açıklayacak bir yola ihtiyacımız vardır. (40)

İşlevsel hedefleri geliştirirken temel alınacak noktalar şu şekilde sıralanabilir:

- Şu anda neredeyiz?
- Benchmarking şu anda nerede?
- Benchmarking nerede olacak?
- Biz nerede olmak istiyoruz?

Yeni hedefler geliştirirken temel alınacak nokta, benchmark ortağının performansı ve türünün en iyisinin birleştiği noktadır.(41)

4.5.2.1. Fonksiyonel Hedefler :

Her firma kendisine ait hedefleri belirleme yaklaşımına sahiptir ve bu hedeflerin standart iş prosedürünü içermesi amaç değildir.

Benchmarking ilişkilerinde hedeflerin koyulması, sürecin ve ilkelerin ne olacağı aşağıda açıklanmıştır.

Süreç: Hedeflerin test edilmesi ve bunların kurulma süreci benchmarking'de doğal bir ihtiyaçtır. Benchmarking çabasının sonucu olarak geçerli olacak hedeflerin listesi yeniden gözden geçirilir. Bu önceden belirlenmiş olan hedeflerin test edilmesi ile başlar. Hedefler yıllık amaçları gösteren raporlarla birleştirilir. Bu hedeflerde yıllık bütçe ve firmanın uzun dönem plan ve / veya stratejileri mevcuttur. Ayrıca bunlar her iş fonksiyonu için, standart formlarda ve operasyonların performans ölçüm sistemlerinde mevcuttur. Benchmarking sonucunda yeni bir ölçüm birimi geliştirmek gerekli değildir. Benchmarking'in varlığı varolan hedeflerin değiştirilmesini gerektirebilir. Bunun birkaç yolu vardır. Hedeflerin doğruluğu teyid edilmelidir, bunların öncelikleri saptanmalıdır; yani hangi hedefin daha önemli olduğu belirlenmelidir. Bu hedefleri uygulamanın maliyeti hesaplanmalı ve uygulamanın mevcut organizasyon üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerekmektedir. En son adım yeni performans farkının saptanması ve bu hedeflerin yapılacak değişikliklerle adaptasyonunun sağlanmasıdır.

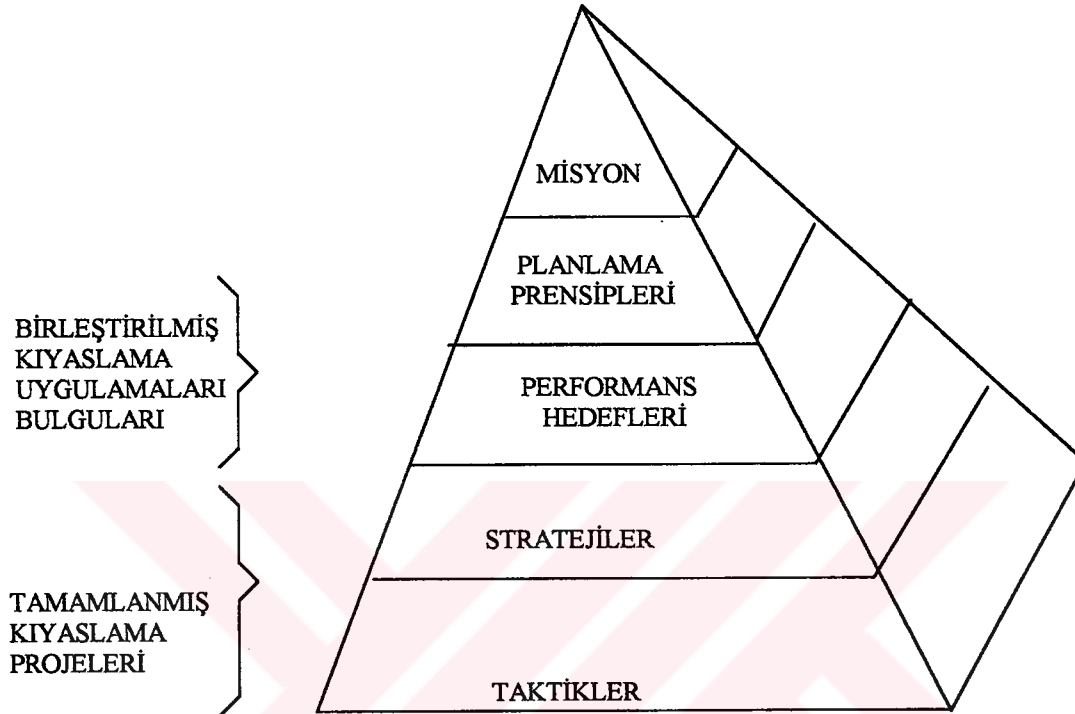
İlke: Hedeflerin kurulmasında, her firma kendi yaklaşımını oluşturma şansına sahiptir. Misyon, planlama ilkeleri, performans hedefleri, stratejiler ve taktikler hedeflerin kurulmasında etkilidir. Bu Şekil 4.2'de gösterilmiştir.

Organizasyon misyonu en yukarıda ve diğer basamakları kapsayan bir konumdadır.

Benchmarking programı misyon tarafından desteklenir. Planlama ilkeleri niteliksel değerler iken, performans hedefleri ve ölçüler nicel değerlerdir. Stratejiler ve

(41) Erdoğan, Aydın; a.g.e.; sf. 4_4.

taktikler, benchmarking sanayinin en iyi uygulamalarını bu iki seviyede kapsar. Benchmarking, müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin eder ve bu ihtiyaçların sanayideki en iyi



Şekil 4.2. Hedeflerin Başarılması ve Faaliyet Planlama Süreci

uygulamalarını birleştirir. Verimlilik, enflasyon ve büyüme hakkındaki hedefler tahminlere dayanmaz. Sanayinin iyi uygulamaları ve çalışmalarının belirlediği verilere, sağlıklı verilere dayanarak etkin bir hedef kurulabilir.

Örnekler gösteriyor ki, benchmarking etkinliği hedef saptama etkinliğinin ayrılmaz bir parçasıdır, ondan önce yapılır ve onunla bütünleşir. Bu, müşteri memnuniyetinin gereklerini ortaya çıkarır ve bu gereklerin benchmarking bulgularına dayandırılmasını sağlar. Bu olgularla yönetimin temelidir ve bu ilkeler anlaşılabilirliği ve kabulü artırır.

4.5.2.2. Operasyon İlkeleri :

Benchmarking bulguları kapanması gereken performans farklarını gösterir.

Yöntemler ve uygulamalar değiştirilmelidir. Benchmarking raporları operasyon değişikliğinin nasıl olması gerektiğini açıklar. Eğer operasyonlar, benchmarking bulguları ile buluşması için değiştirilirse, benchmarking bulguları, bütçenin, organizasyonların ve pozisyonların üzerinde ayrıntılı etkilerini gösterecektir.

Daha başarılı olan bir yöntem, planların veya organizasyon ilkelerinin raporlarında benchmarking bulgularını değiştirmektir. Operasyon veya planlama ilkeleri, çok daha önemli olan radikal benchmarking uygulamalarından çıkarılabilir. İlkelerin faydaları herhangi bir pozisyon, organizasyon veya bireysellik özelliği taşımamasıdır. Birbirlerine, ilişkilerde müdahale etmezler. Müdahale sadece ilkelerin uygulaması durumunda söz konusu olur, böylece ilkeler açıklıkla tartışılabilir ve açıklanabilir.

İlkelerin raporları, değişiklik için olumlu ve güçlüdür. İlkeler, doğrudan benchmarking bulgularının bir sonucudur ve bu yüzden bu ilkeler yoğun bir temel üzerine kurulmuşlardır. Operasyon ilkelerinin raporlanması, benchmarking incelemelerinden çıkartılabilir. Bu da harici bulguların kabulü için önemli bir köprüdür. Eksik olan ilkeler sadece kısa dönemde etkili olur fakat bir plan haline gelemmez ve yönlendirilemezler.

Tablo 4.7’de lojistik işlevi için bir planlama ilkeleri örneği gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Lojistik Planlama İlkeleri.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -- Pazar kesimlerine göre rekabet edebilecek düzeyde müşteri memnuniyeti yaratmak -- Birim fiyatları azaltmak -- Stok devir hızını arttırmak -- Kademeleri azaltmak <ul style="list-style-type: none"> * Kaynaktan kullanım ve / veya tüketime en kısa yol. * Ürünlerin en az sayıda el değiştirmesi -- Aynı kademede en az dağıtım merkezi --Yavaş hareket eden veya programlı sevkiyatı olan malzeme dağıtımının merkezileşmesi |
|---|

Tablo 4.7. Lojistik Planlama İlkeleri. (devamı)

<ul style="list-style-type: none"> * Malzeme taşıma araçları * Bar-code ve tarama yöntemine dayalı kontrol sistemi -- Serbest rekabet koşullarından yararlanma * Miktar iskontoları * Komple araç doldurma iskontoları -- Paketleme ve etiketlemenin ürünlere zarar vermeden asgariye indirilmesi -- Müşterinin coğrafi konumuna ve sistemin sınırlarına bağlı kalmayan teslimat.
--

4.6. Faaliyet Aşaması.

Benchmarking kararlarının ve bunlara dayandırılan operasyonel ilkelerin faaliyete dönüştürülmesi zorunluluğu esastır. Yerleştirilecek olan faaliyetlerin değerlendirilmesi ve periyodik ölçümlemeye dönüştürülmesi gerekmektedir. Görevlerini esas olarak yerine getiren kişiler, kararların süreçlerinin nasıl uyarlanabileceği hususunda en yeterli insanlardır. Bu önemli aşamanın oluşumunda onların yaratıcı yeteneklerinin kullanılması gereklidir. Buna ek olarak dışarıdaki uygulamalarda sürekli olarak değişime karşı değişim için yapılan her plan sürekliliğini korumalıdır. Bu yüzden de geleceğe karşı hazırlıklı olunmalıdır. Ayrıca sürekli dökümantasyon mekanizmasına ihtiyaç vardır. Benchmarking kararlarının gelişimi, tüm iş görenlere belgelenmelidir. Bu geri besleme mutlaka gerçekleştirilmelidir.

4.6.1. Etkinlik Planlarının Oluşturulması (8. Adım)

Bu bölümde benchmarking bulgularını başarmak için yerine getirilmesi gereken görevler (kim, ne zaman, nasıl, nerede ?) için etkinlik planlarının geliştirilmesi

incelenecektir.

Etkinlik planları şirketin misyonunu, stratejisini ve hedeflerini destekleyecek nitelikte olmalıdır.

Benchmarking bulgularının etkinliğinin planlanması sırasında, bir çok firma tarafından izlenen standart etkinlik planlama sürecinin bir parçası olan benchmarking'i başarmanın ileri yönüde dikkate alınmalıdır. Bunlardan ilki başarılması gereken görevler veya faaliyetlerdir. Bunlar yerine getirilmesi gereken görevleri (kim, ne, ne zaman, nasıl, nerede) tanımlar. İkincisi ise insanların ve değişim uygulamasının davranışsal yönetimidir.

Görevler: Etkinlik planlamada görevler kim, ne, ne zaman, nasıl sorularını içerir. Çok spesifik olarak bunlar aşağıdaki adımlardan meydana gelir.

-- Tanımlama: Görevler tam olarak belirlenmeli ve benchmarking bulgularının başarılmasından kimin sorumlu olacağı açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu, benchmarking bulgularında tanımlanmış olandan daha fazla ve tam olarak bir tanım gerektiren benchmarking uygulamalarını içerir.

-- Sıralama: Görevlerin başarılması için adımlar tanımlanmalı ve mantıksal bir sıraya koyulmalıdır.

--Kaynak Tahsisi :Uygulamanın tanımlanması için gerekli olan kaynaklar saptanmaktadır. Bunlar, benchmarking uygulamalarını başarmak için gerekli olan yatırım değişikliği için kaynakları içerir.

--Programlama: Bireysel görevlerin bir programı tanımlamalıdır. Bu uygulamalar için görevleri gösteren Gantt şemaları yardımı ile yapılır.

--Sorumlulukların Tayini: Herbir görev için sorumluluklar ve maliyetler tanımlanmalıdır. Bir çok benchmarking uygulamasının başarılmasında sorumluluklar paylaşılmalı ve belirtilmelidir.

--Beklenen Sonuçlar: Benchmarking'in başarılması ile ortaya çıkması beklenen sonuçlar tanımlanmalıdır. Bu uygulamanın nasıl çalışması gerektiğinin bir tanımıdır.

--İzleme ve Denetim:Sonuçların ölçümü açık olarak belirtilmelidir. Bu gösterge, ölçümlerin sonuçlanması ile uygulamanın değiştirilmesidir. Bu, iş süreçleri içerisinde benchmarking uygulamalarının adaptasyonunun sonucudur ve beklenen çıktılarda meydana gelecek değişimle sonuçlanır.

Benchmarking bulgularından geliştirilen etkinlik planlarının, organizasyon misyonunu ve hedefleri desteklemesi beklenir. Çünkü neyin kıyaslanacağına saptanmasındaki ilk benchmarking adımı bunlara dayanır. Bu tüm misyonu desteklemek için etkinlikleri başarıma ilişkisini göstermede yardımcı olacaktır. Grafiklerle desteklenen organizasyon çabaları ile etkinlik planlarının başarılmaları kolaylaşır ve bu sayede benchmarking’inde başarılmalarını kolaylaştırır.

--Davranışsal Yönetim: Ana değişiklikler planlandığı zaman insan davranışlarına, benchmarking uygulamaların başarılmaları için planlamanın görevleri olarak eşit derecede dikkat gösterilmelidir. Bu çabadaki ilk amaç organizasyon desteğini kazanmak ve değişiklikler için üst yönetimden taahütler almaktır.

Çok jenerik bir bakış açısıyla, herhangi bir değişiklikte, düşünülecek başarı faktörlerine eklemek için araştırılabilir güncel alanlar vardır. Bunlar, değişim yönetimi, proje yönetimi ve performans yönetimi gibi güncel başlıklardır. Ne istendiği, verimlilikte ve belkide kalitede değişiklik yapıldığı zaman düşünülen başarı faktörleridir.

Benchmarking uygulamaları için kabulün ve taahütlerin elde edilmesi, etkinlik planlamada çok önemli bir adımdır. Sanayinin en iyi uygulamasına dayanan değişiklikler ve üstün performansa ulaşma ihtiyacında motive edici bir faktördür.

4.6.2. Spesifik Faaliyetlerin Tamamlanması ve İlerlemenin İzlenmesi

(9. Adım)

Bu bölümde, faaliyet planlarının başarılı bir şekilde tamamlanması, izlenmesi ve sanayideki en iyi uygulamaya yerleştirilmesi için bir takım önemli başlıklar incelenecektir.

Benchmarking, organizasyonun kaynaklarının yeniden yönlendirilmesi ve bunun nasıl başarılmaları gerektiğini gösterebilecek potansiyele sahiptir. Bu daha çok yönetim veya bu iş için tahsis edilmiş bir ekip tarafından yapılır. Ayrıca, özellikle uygulamalarla bağlantılı iş süreçleri için, etkili olan geleneksel olmayan yollar vardır. Bunlardan biri, performans ekipleri ile veya süreç işlemlerine en yakın kişiler ve sorumlular ile başarılıdır.

Bu bölümde ayrıca, programın başarısının sağlanması için yönetim ve finansal sonuçlarda ilerlemenin izlenmesi incelenecektir. İzlemenin tamamlanması esnasında yönetim tarafından kontrol ve yapılan kontrol için bir kılavuz gerekir. İzleme ile ;

1- Benchmarking sürecinin on adımının etkin kullanımı

2-Başarı kazanmak için benchmarking'den beklenen sonuçlar kontrol edilir.

Benchmarking bulguları elde edildikten ve gerekli faaliyet planları yapıldıktan sonra uygulamaya geçilir. Spesifik faaliyetlerin tamamlanması yeni uygulamaların, yolların ve elde edilecek faydaların anlaşılabilirliğine bağlıdır. Roller ve sorumlulukların iyi anlaşılması gerekir. Onurlandırma ve ödüllendirme planının bilinmesi ve stratejik kaynakların tahsisi gerekir.

Benchmarking ile faaliyetler ve bunların izlenmesi stratejik kaynakların yeniden tahsisini gerektirebilir. Faaliyetlerin tamamlanması için çeşitli alternatifler vardır. Yönetim ve finansal süreçlerle işbirliği içerisinde olmak, taahhütlerin gerçekleştirilmesi açısından önemlidir.

4.6.2.1. Stratejik Kaynakların Yeniden Tahsisi:

Benchmarking'in gerçek değeri, organizasyon, sanayinin en iyi uygulamalarını başarmak için harekete geçtiğinde meydana çıkar. Faaliyetler, işlemlerin stratejik olarak yeniden yönlendirilmesini ve böylece üstün performansa ulaşma ile sonuçlanabilir. Ayrıca, benchmarking'in gerçek değeri, benchmarking süreci tüm organizasyonda kurumsallaştırıldığında ortaya çıkar. Etki ve etkinliği kontrol edecek özendirici teşvikler ilk olarak bütçede yoğunlaşır.

Benchmarking, bütçeleme süreci ve faaliyet planları içerisindeki en iyi uygulamalarla birleşen pazarda rekabet getirmek için bir mekanizmadır.

4.6.2.2. İlerlemenin İzlenmesi :

Benchmarking'in başarısını arttıran, izlenmesi gereken sonuçları vardır. Bunlar izlenmesi gereken ilerlemedeki etkinliği gösteren ölçülerdir. İlerleme maliyet/gelir, vb. gibi göstergelerin kullanılması ile yapılabilir. Önceden belirlenmiş hedeflere göre karşılaştırma yapılmalıdır. Sapma nedenlerinin anlaşılması, düzeltici faaliyetlerin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi sırası ile uygulanacak adımlardır. Son olarak verimlilik

artışlarının ölçülmesi ile ilerleme sürecinin izlenmesi tamamlanmış olur.

4.6.2.3. Denetleme Süreci:

Benchmarking, etkinliğin sağlanması için yönetim tarafından denetlenmelidir. İki çeşit denetleme vardır. Bunlardan ilki; benchmarking sonuçları, benchmarking bulgularını gerçekleştirmek için kontrol edilmelidir. Aynı öneme sahip ikincisi; benchmarking metodolojisinin denetimidir. Tüm adımlar izlenmiş mi, tüm alternatifler incelenmiş mi, benchmarking, organizasyon içerisinde kurumsallaştırılmış mı gibi sorulara cevaplar verilmelidir.

On adımlı benchmarking sürecinin denetimi bir audit ile yönetim tarafından yapılmalıdır. Bir kılavuz yardımı ile, bir yönetici kolayca tüm adımların izlenip izlenmediğini görebilir. Bilgili bir yönetici kendi soru kağıdını geliştirerek denetim sürecini tamamlayabilir.

Aşağıdaki tabloda on adımlı benchmarking süreci için bir denetim listesi verilmiştir.

Tablo 4.8. On Adımlı Benchmarking Süreci İçin Denetim Listesi

<p>1. Adım: Benchmarking çıktılarının tamamlanması</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Benchmarking çalışmasının ana başlıkları iş fonksiyonun misyonu ve çıktılarından tarafından incelenip, değerlendirilmiş mi? -- Kritik olarak seçilen konu operasyonun başarısı ile ilgili midir? -- Kıyaslanacak uygulamalar anahtar performans ölçümleri midir? -- Benchmarking çalışmasının konusu ve amacı fonksiyonel üretim ve müşterilerle gözden geçirilmiş midir? <p>2. Adım: Rakiplerin tanımlanması</p> <ul style="list-style-type: none"> -- En iyi uygulama veya fonksiyonel sanayi lideri olarak rakip firmalar seçilmiş mi? -- Fonksiyonel ve sanayi lideri olarak terimlerde tüm benchmarking tipleri dikkate alınmış mı?

Tablo 4.8. (devamı) On adımlı Benchmarking Süreci İçin Denetim Listesi**3. Adım: Veri toplama yöntemlerinin belirlenmesi**

- Verinin toplanması için soru kağıdı hazırlanmış mı?
- Sorular dahili operasyonlar için önceden test edilmiş mi?
- Veri ve bilgi için dahili kaynaklar araştırılmış mı?
- Firma ziyaretleri gibi orjinal kaynaklar ve incelemeler dikkate alınmış mı?
- Benchmarking incelemeleri uygulanmadan önce tüm araştırma metodları gözden geçirilmiş mi?
- Bilgi paylaşımı temeller, araştırmadan önce gözden geçirilmiş mi?

4. Adım: Rekabet Farkının Saptanması

- Benchmarking bulguları uygulamadaki farklılıkları tanımlıyor mu?
- Uygulamalar farkın oluşmasına sebep nedenleri göstermiş mi?
- Fark tanımlayabiliyor mu? Negatif / eşit / Pozitif

5. Adım: Gelecekteki performans seviyelerinin projeksiyonu

- Eğilimlerin, sanayideki en iyi uygulamada farkın projeksiyonuna dikkat edilmiş mi?
- Fark, gerekli olan taktik ve stratejik faaliyetler içerisinde anlaşılabilir mi?

6. Adım: Fonksiyonel hedeflerin koyulması

- Bulgular, etkili olan organizasyona iletilmiş mi?
- Kabul görmesi için tüm metodlar dikkate alınmış mı?
- Müşteri veya organizasyona etki eden bulgular için taahhütler var mı?

7. Adım: Fonksiyonel faaliyet planlarının geliştirilmesi

- Fonksiyonel hedefler benchmarking bulguları ile birleştirilmek için gözden geçirilmiş mi?
- Benchmarking uygulamaları, sanayinin en iyisinin nasıl olduğunu göstermesi için açık olarak tasvir edilmişler mi?

8. Adım: Etkinlik Planlarının Oluşturulması

- Faaliyet planları farkın nasıl kapanacağını göstermiş mi?
- Faaliyet planları oluşturulmuş mu?

Tablo 4.8. (devamı) On adımlı Benchmarking Süreci İçin Denetim Listesi

<p>9. Adım: İlerlemenin İzlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Benchmarking yönetim süresi ve finansal süreç ile birleşmiş mi? -- Denetim süreci oluşturulmuş mu? <p>10. Adım: Yeniden Ayarlama ve Olgunluk</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Yeniden ayarlama için bir plan var mı? -- Benchmarking kurumsallaştırılmış mı? -- Liderlik pozisyonuna ulaşılmış mı?
--

4.6.3.Yeniden Ayarlama (10. adım)

Yeniden ayarlamanın amacı, benchmarking'in güncel tutulmasıdır. Rakipler ve sanayi uygulamaları sürekli değişir. Yeniden ayarlama süreci, benchmarking'in yeniden değerlendirilmesini ve en son metotlara ve uygulamalara göre güncel tutulmasını sağlamak için kurulmalıdır. Benchmarking'in, harici uygulamalara göre hala geçerli olup olmadığını görmek için incelenmeye ve değiştirilmeye ihtiyaçları vardır. Yeni veriler toplanırken benchmarking hakkında değişen davranış ve anlayışlar, tüm organizasyondaki dinamik bir benchmarking programını koruyacaktır.

4.6.3.1.Yeniden Ayarlamanın Değerlendirilmesi:

Yeniden ayarlamanın gerekli olduğu düşünülmeden önce dahili değerlendirme yapılması iyi olur. Değerlendirme sonuçları yeniden ayarlama sürecine kılavuzluk edebilir ve vurgunun nerede yapılması gerektiği saptanabilir. Değerlendirme tavsiye edilir çünkü kıt benchmarking kaynaklarının dikkatli bir şekilde tahsisine imkan tanıyacaktır.

Ayar değerlendirme alanları şu şekilde sayılabilir.

- Benchmarking sürecinin anlaşılması
- Sanayideki en iyi uygulamanın anlaşılması
- Benchmarking'in önemi ve değeri

- Benchmarking'in koyulan hedeflere uygunluğu
- Benchmarking'in iletişimi

Dahili soru kağıtları, dahili geribeslemenin elde edilmesinin doğru yoludur. Soru kağıtlarından dahili veriler elde edilecektir.

4.6.3.2. Benchmarking'in Anlaşılması:

Birçok kritik soru benchmarking anlayışının derecesi ve detaylarını ve benchmarking sürecini karşılaştırır. Birimlerin hedefleri kantitatif benchmarking'e dayalı olarak mı kurulmuş, yeni uygulamalar ve yöntemler hakkındaki benchmarking bulguları birimlerin hedeflerinin bir parçası mı, faaliyet planları farkı kapatmak için mi yapılmış? yeniden ayarlama, olağan aralıklarla mı yapılıyor gibi sorulara cevaplar verilmelidir.

Bu gibi sorular, benchmarkingın kantitatif ölçüleri hakkında anlayışın derecesini ve uygulamaların ne kadar iyi bir şekilde adapte edildiğini ve başarılı süreç içerisindeki derecesinin gösterir. Hangi benchmarking'in anlaşıldığının, kabul edildiğinin ve işletme birimleri içerisinde kurumsallaştırıldığının derecesini gösterir. Aşağıda yeniden ayarlamının değerlendirilmesi için örnek bir inceleme tablosu verilmiştir.

Tablo 4.9. Yeniden Ayarlama İncelemesi.

<p><u>Benchmarking Sürecinin Anlaşılması</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. On Adımlı benchmarking süreci anlaşılmış 2. Benchmarking'in fonksiyonunu nasıl geliştireceğini anladım. <p><u>En iyi Uygulamanın Anlaşılması</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Benchmarking ortaklarının nasıl çalıştığı tam olarak anlaşılmış <ul style="list-style-type: none"> -- Onların uygulamaları daha iyi ve biz onlara benzemeliyiz. -- Biz daha farklı olarak yapabiliriz ve aynısını / daha iyisini başarabiliriz <p><u>Benchmarking'in Değeri</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Uygulama önemlidir.
--

Tablo 4.9. Yeniden Ayarlama İncelemesi. (devamı)

<p>5. Kıyaslanan yeni uygulamalar faaliyet planlarına dahil edilmiş.</p> <p>6. Hedeflerin koyulması için benchmarking'in değeri tanımlanmış.</p> <p><u>Hedeflerin Koyulmasında Benchmarking'in Uygunluğu</u></p> <p>7. Benchmarking'den çıkarılan hedefler, benim görüşüm içerisinde gerçekçidir.</p> <p>8. Üstün performansa ulaşmak için benchmarking hedefleri ile buluşmayız.</p> <p><u>Benchmarking İletişimi</u></p> <p>9. Bizim planlama / çalışma prensiplerimiz benchmarking bulgularına dayanır. -- Bütün organizasyonda gözden geçirilmiştir.</p> <p><u>Benchmarking Hakkında Genel Yöntemler</u></p> <p>10. Benchmarking ile düzeltilebilir.</p> <p>11. Benchmarking hakkında daha fazla şey bilmek istiyorum.</p> <p>12. Benchmarking hakkında benim kişisel düşüncem</p> <p><u>Görev ve Organizasyon</u></p> <p>Benim görevim Benim organizasyonum</p>
--

4.6.3.3. Benchmarking Ayar Süreci :

On adımlı benchmarking sürecinin herbir adımı, ayar planı hazırlamak için yeniden gözden geçirilmelidir. Dahili geri beslemelerin yardımı ile eksiklikler saptanır ve hangi alanlar için ek veri gereksinimi olduğu saptanır. Benchmarking sürecinin adımları yeniden uygulanırken, tüm adımların tekrardan incelenmesi gerekmektedir. Burada hem geçmişte ne yapıldığı yeniden gözden geçirilir, hem de firma içerisinde yapılan benchmarking incelemeleri ile birleştirilir. Bununla birçok yeni anlayış bulunacak ve süreç içerisindeki gelişmeler ortaya çıkacaktır. Çıktılar hassaslaştırılır. Süreç daha etkili ve verimli hale sokulur.

4.6.3.4. Kurumsallaştırılmış Benchmarking.

Son olarak, organizasyon, operasyonlarda benchmarking'i kurumsallaştıracak ve başarılı bir süreç olmasını sağlayacaktır.

Benchmarking'in kurumsallaştırılması için birçok gösterge vardır. Bu, işletme organizasyonu içerisinde programlanabilir. Bu, benchmarking faaliyetlerinin diğer uygulamaları için tetikleyici olacak işletme planlarında dönüm noktası olabilir. Yöneticiler kendi bireysel birimlerinin bir faaliyet planını kendi yıllık hedeflerinin bir parçası olarak dahil etmeye gereksinim duyacaklardır. Bu birçok ziyaret ve incelemeler ile başarılabilir. Çalışanlar ya spesifik incelemeleri icra etmek için veya zaten tanımlanmış olan en iyi uygulama için tamamlanan faaliyet planlarını geliştirmek için kullanılabilir. İlerideki tanımlamaları yapmak için başarılabilirliğinin değerlendirilmesi ve benchmarking uygulamasının fırsatlarını veya risklerini başarmak için çalışanlara sorulması uygun olabilir.

4.7. Olgunluk Aşaması.

Olgunluğa, en iyi uygulamaların tüm süreçlere uyarlandığı, böylece üstünlük garantilendiği zaman ulaşılır. Üstünlük birçok yönden test edilebilir. Yani benchmarking kurumsallaşır. Benchmarking, sadece uzmanlar tarafından değil, organizasyonun tüm uygun seviyelerinde yapılır. Bu şekilde benchmarking tüm organizasyon içerisinde herkesin sorumluluğu haline geldiğinde üstünlüğü sağlama amaçlarına ulaşılacaktır.

4.7.1. Benchmarking'in Ötesinde.

Benchmarking süreci, özellikle bulguların uygulaması ve yorumları için optimum sonuçları başarmak için sürekli yönetimin desteğine ve ilgisine ihtiyaç duyar. Benchmarking sürecinin tam olarak incelenmiş adımları, herhangi bir işletmenin etkili olarak basitleştirilmesini yorumlayarak standartlar içerisindeki sonuçlar ve benchmarking'in temelleri üzerindeki düşüncelerle birleştirilirler. Karşılaştırmalı olmayan veya fonksiyonel benchmarking'le yoğunlaşma, üstün performansa ulaşmayı sağlamak için yeni uygulamalara olanak sağlayan potansiyel stratejik buluşlar kazandırır.

İşletmelerin her fonksiyonu, karşılaştırmalı inceleme için bir aday olarak düşünölmeli ve operasyonların iyileştirmesi yapılmalıdır. Benchmarking'den elde edilen iyileştirmeler için büyük potansiyel olduğundan dolayı, orta seviye yöneticilerin bu çabayı yöneltilmesi gerekir. Fonksiyonel yönetim, geçmişteki performanslar üzerine yansıyabilen veya kardan vazgeçilmiş gibi algılanabilecek verimlilik fırsatlarını tanımlamak için isteksiz olabilirler.

Son olarak benchmarking, uygulanabilir olduğu zaman, onu yöneten insanlar tarafından kontrol edilecektir. Bu uygulama benchmarking'in kurumsallaştırılmasını tamamlayacaktır fakat bu duruma ulaşma, orta yönetimin desteğine ihtiyaç duyar. Kendi benchmarking'ini yapan birimler, sanayinin en iyi uygulamasından çıkarılan amaçlara sahip çıkacaklardır.

Orta yönetim ayrıca amaçları başarmak için yaklaşımlar geliştirme kabiliyetine sahip olacaktır. Bunlar benchmarking verileri ve bilgilerinin kullanımı için verimli olacak zamanlamayı bilirler. Son olarak, kendi faaliyet planlarındaki yönetimin ilgisi ile, çalışılan yerin bilgisi yaratıcı ve yenilikçi bir yolda onlara başarılı olmak için destek olacaktır.

Benchmarking'in üst yönetim tarafından yönlendirilmesinin bir başka sebebi de, firmadan firmaya değişen lojistik fonksiyonları gibi organizasyonlar tarafından icra edilen alt fonksiyonları olmasıdır.

Eğer benchmarking, sanayinin en iyi uygulamasını ortaya çıkarır fakat müşteri ihtiyaçlarını karşılamaz ise, bu bize işlemlerin maliyetlerini sorgulamak için bir takım standartlar kazandırır. Böylece işleri basitleştirmede bir karşılaştırma sağlanır.

Benchmarking ile iş basitleştirme, tanımlanmış müşteri gereksimlerini karşılamak için gerekli faaliyetlerin olduğu ayrı süreçlerin bir adaptasyonudur ve gerekli olmayanlar elenirler.

İş basitleştirmenin yararı müşteri tatminine katkıda bulunmasıdır. (42)

4.7.2. Gelecekte Benchmarking.

En iyi uygulamaya sahip yirmi dört benchmarking şirketiyle benchmarking'in geleceğinden söz ederken, benchmarking sürecinin gelişmesini askıda tutacak ve bu

organizasyonların kendi süreç yeteneklerine daha iyi avantajlar sağlayacak etkenler olarak birkaç kavram ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki maddeler gelişme ve fırsat konusunun yer aldığı bölümler olarak belirlenmiştir :

- Deneyimli benchmarking yapan organizasyonların arasında ağ kurmak için daha profesyonel, daha işlevsel sanayi konsorিয়umları ve ortaya çıkan fırsatlar.
- Uygun metodoloji ve temel süreç disiplini konusunda benchmarking yapması muhtemel adayların eğitilmesi gereksinimi.
- Şirket için on-line sistemlerinin, benchmarking işlemlerinin izlenmesi ve bilgilerin ağa geçirilmesi için, gelişmiş uzman süreç uygulamasının nicelik ve niteliği ile birlikte daha etkin kullanımı.
- Bazı benchmarking projelerinde yatırıma dönüş analizi için ek baskı yapılması.
- Sürecin daha etkin bir biçimde dönüştürülmesi için- tamamlanmış projelerin daha rahat izlenmesi için daha yoğun çalışma.
- Özellikle çok bölümlü ve uluslararası organizasyonlarda iç benchmarking yapanlar arasında benchmarking çabalarının koordinasyonunun artırılması.
- Benchmarking etkinliklerine ayrılmış özel yayınların (basılı ve on-line) geliştirilmesi.
- Temel benchmarking eğitiminin nitelik ve niceliğinin artırılması.
- Benchmarking'i bir yaşam biçimi haline getirme eğilimi.

5.BAŞARILI BENCHMARKING UYGULAMALARI YAPMIŞ FİRMALARDAN ÖRNEKLER.

Başka şirketlerin deneyimlerinden öğrenilecek çok şey vardır. Bu bölümde benchmarking'i stratejik yönetim araçlarından biri olarak benimseyen ve uygulayan üç şirketle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Örnekler üretim sanayi ve bilişim sektörü şirketlerinden derlenmiştir. Bunlar arasında iç, dış ve en iyi uygulamaya sahip firmalara yer verilmiştir. Bu örnekler, öğrenilen bazı dersleri, aşılın engelleri ve kaydedilen ilerlemeleri göstermektedir.

5.1. Shell Chemicals UK Ltd.

Benchmarking çalışmalarında üst yönetimin desteğinin kritik bir rolü vardır. Eğer üst yönetim bu yöndeki çalışmalara yardımcı olur ve benchmarking bir anlayış olarak şirket stratejisi içerisinde yer alırsa, diğer şirket çalışanları da benchmarking'e inanacak ve sahip çıkacaktır.

İşte bu tür şirketlerden biri Shell Chemicals Ltd'dir. Bu şirket dünya çapında 135 bin kişi çalıştıran Royal Dutch Shell Grubunun bir parçasıdır.

1990 yılının son aylarında SHELL UK.'deki üst düzey yöneticiler şirketin toplam kalite yönetimi programını geliştirmek için bir dizi tekniği değerlendirdi. Araştırmalar ve görüşmeler sonucunda, benchmarking'in şirketin gelişmesi ve karının artması için kullanılabilir en etkin tekniklerden biri olduğuna karar verildi.

Benchmarking uygulamalarının sorumluluğu işletme müdürlerine bırakıldı. 1991 yılı içinde 14 benchmarking ekibi oluşturuldu ve benchmarking'in uygulanabileceği ana süreçleri belirlemek için çalışmalar başlatıldı. Bu 14 ekip, şirketin başarısındaki önemli süreçleri inceleyip tanımlamaya çalıştılar.

Ekip çok istekliydi ve sık sık biraraya geliyordu. Ancak harcanan enerji ve çabaya karşın görünürde çok az bir ilerleme kaydedildi.

Tüm çalışmalara rağmen buldukları noktadan fazla öteye gidemeyen benchmarking takımları, bu kez nerede yanlış yaptıklarını bulmak için analizlere başladılar. Sonuçta, benchmarking'in çok iyi anlaşılmadığı ortaya çıktı.

Bir kere ilk çalışmada belirlenen kritik başarı faktörleri çok geniş bir çerçevede

ele alınmıştı. Bu kriterler spesifik olarak tanımlanamadığı için, performansa ve verimliliğe yönelik ölçümlerin yapılması da çok zordu.

Bu sorunun üstesinden gelmek için benchmarking ekiplerinin eğitilmesine karar verildi. İşte bu aşamada, Shell Chemicals UK, Amerika'yı yeniden keşfetmektense, benchmarking programlarını başarıyla uygulayan şirketlerin deneyimlerinden yararlanmayı tercih etti.

Shell Chemicals UK, başka şirketlerin uygulamalarını inceleyerek, kendi şirket gereksinimlerine ve kültürüne uygun bir dizayn geliştirdi. Böylece, benchmarking ekipleri gruplar halinde toplanarak öncelikle kendi becerilerini geliştirmeye çalıştılar.

Benchmarking takımlarının eğitimi, bir anlamda şirketin ilk benchmarking uygulaması da oldu.

1991 yılı boyunca ekipler atölyelerde öğrendikleri ışığında kendi performans kriterlerini saptamak, tanımlamak ve analiz etmek üzere çalışmalara başladılar.

Ekip üyeleri, bu dönemde ilerlemeyi bataklık kumunda yürümeye benzetiyorlar. Diğer bir deyişle bir yere ulaşmak için yavaş ama sürekli verilen bir savaş, ancak bu savaş sırasında, başkalarının daha önce yaptıkları yanlış ve doğruları da öğrendiler.

Benchmarking için seçilen alanın en yararlı olduğu kabul edilirken, doğru olarak tanımlandığı söylenemez. İşin zor bölümü her süreç için önemli olan anahtar bulmaktır ve bulunan ilk örneğin her zaman doğru örnek olmayabileceğini buldular.

İşletme süreçlerinin analiz etme işlemleri için duyulan sürekli zorunluluk bile kendi içinde bir eğitim oldu ve şirket açısından bu çok değerli bir eğitim fırsatı yarattı. Benchmarking uygulamalarına başlanmasından sonraki bir yıl içinde, ekipler kritik etkenlerin doğru biçimde tanımlanması ve ölçülmesini sağlamak üzere süreçleri en küçük parçalara ayırmak için temel iş akışı analizi yöntemini kullandılar.

1991 yılının başlangıcında belirlenen kritik alanlardan biri arzın sürekliliği idi. Daha da belirgin olarak Shell Chemicals UK.'nin, lojistik ve depolama işlemleri boyunca yaklaşık 700,000 ton yem stoğunun kimyasal fabrikalara taşınması bu işlemin ayrıntılı planlamasını gerektiriyordu. Arzın devam etmemesi fabrikaların kapanmasına yol açabilirdi; bu da çok büyük zarara ve yeni sorunlara neden olabilirdi.

Benchmarking çalışmasının hedefi ihtimal planlaması geliştirmektir. Yönetim ekibi pazarlama, dağıtım, finans ve boru hattı işlemlerinden alınan sekiz kişilik

işlevlerarası bir gruptan oluştu. İlk ekip toplantısının ardından kritik başarı faktörlerini tartışmak, iş akış analizi yürütmek ve gereken verileri ve potansiyel ortakları saptamak için düzenli oturumlar yapıldı. Bu oturumlar iletişim kurmak için iki şirketin seçilmesiyle sonuçlandı.

Planlama süreç verileri şirket içinden toplandı ve seçilen şirketlerle iletişim kurularak devam edildi. Kilit isimlere mektuplar yollandı ve daha sonra telefonla iletişim kuruldu. Şirket dışından iletişim kurulan insanlar prensipte potansiyel kazançları tartışmak için görüşmeler yapma konusunda istekliydi, ancak ya benchmarking tekniğini yeterince bilmiyorlardı ya da her iki tarafa da getireceği yararları anlayabilmek için toplam kalite yönetimi rotasını çok iyi tanımıyorlardı.

Shell UK çok geçmeden bunun farkına vardı ve yeni felsefenin ve kavramın şirket içinden içsel olarak benimsenmesini sağlamanın yanı sıra işin başlayabilmesi için benchmark şirketlerince de kabul görmeleri gerektiğinin farkına vardı. Birkaç hafta süren eğitim, tartışmalar ve görüşmelerden sonra bilgi paylaşımı için iki organizasyonla anlaşmaya varıldı.

Bunlardan biri oldukça verimliydi. Niceliksel ölçülere bağlı performans boşlukları ayrıntılı analizler ve süreç karşılaştırmasıyla ortaya çıkarıldı. Benchmark ortağı için önemli olan noktalarda bilgi özgür bir biçimde paylaşıldı. İşbirliği yapma diyalogu her zaman canlıydı, çünkü ortak ile Shell UK arasında en iyi oldukları konularda bilgi paylaşımı sağlandı. Bu da iki şirket arasında ikinci bir benchmarking uygulamasının konusunu oluşturdu.

Bu ortaklıktaki her iki taraf da, kendi gösterdikleri çabalarda yardımcı olan kültür ve yönetim tarzında benzerlikler geliştirdiler. Bu onlar için beklenmedik bir primdi. Üstün performans, daha iyi süreçler elde edebilmek açısından yönetim anlayışına ve yaklaşımına çok şey borçluydular. Şirketler birbirlerine karşı benchmark yapma konusunda ne kadar istekli olurlarsa olsunlar, kültür ve işletme ikliminin çok farklı olduğu görülürse, bu çabalar zaman zaman düş kırıklığı yaratabilir, hatta bu çabalara son verebilir.

Ayrıntılı çalışmanın ne tür işletme değişikliklerine yol açabileceğini kestirmek için henüz çok erkendi. Ancak Shell UK, bu yolda devam etmeye ve benchmarking'in performansını arttırmaya yönelik olarak önemli kalite araçlarından biri olduğu konusunda

yeterli aşama kaydedildi. Odaklanmayan hedeflerde başarılı bir biçimde ölçülemeyecek kadar geniş konulardan kaynaklananlar gibi çeşitli güçlüklerle karşılaşıldı ve öğrenilenler düzenli olarak seminerler aracılığıyla başka işletmelere gönderildi. Bu da tekniğin olduğu kadar iş ve işletme süreçlerinin daha net anlaşılmasına neden oldu ve bütün organizasyona yayıldı.

Shell UK. şirketinin üst düzey yöneticileri hiç kimsenin ya da hiçbir kuruluşun bütün iyi fikirlerin üzerinde tekel kuramayacağını düşünüyordu. Rekabet olmayan alanlarda iyi ilişkiler kurarak öğrenilecek çok şey vardır. Bu bakış açısıyla birçok etkinlikte benchmarking'i kademeli benimseme konusunda sınır tanımıyorlar ve başka şirketlere de kullanımını tereddütsüz tavsiye ediyorlardı.

Karşılığının bir gecede alınmayacağını bilen benchmarking ekipleri bataklık kumunda savaş vermek yerine izledikleri yolun, onları çok güvenilir bir plaja doğru götürdüğünü biliyorlardı.

5.2. Digital Equipment Corporation.(DEC)

1980'li yılların sonlarında, bilişim sektörü, öteki sektörler gibi giderek rekabetin arttığı bir döneme girdi. Sektörde kar marjlarının düşmesi ve büyümenin yavaşlaması ile birlikte sektörün kendisi de sürekli bir değişim içindeydi.

Digital Equipment Co., 1989 yılında stratejik bir değerlendirme toplantısı yaptı. Bunun sonucunda, kar marjlarının şirketin başarısında giderek daha önemli olacağı belirlendi. Kar marjlarının artırılması içinse öncelikli olarak genel giderlerin azaltılmasına ve maliyetlerin büyük ölçüde indirilebileceği alanların saptanmasına karar verildi.

Önce iş yapış şekillerini incelemek ve organizasyonun yeniden dizaynı için bir ekip oluşturuldu. Bu ekibin ilk hedefi, DEC'nin dışarıdan bakıldığında hangi alanlarda en iyi olduğunun düşünüldüğünü ve hangi alanlarda gelişme için fırsatlar bulunduğunu keşfetmek üzere şirket dışı incelemeler yapmaktı.

Bunun için önce IBM, Canon, Motorola, Sony, Ricoh ve Ford gibi alanlarında en iyi şirketler ziyaret edildi. Tabii bu ziyaretler öyle rasgele değil, belli hedefler doğrultusunda yapıldı. Örneğin ziyaret edilenler arasına Japon şirketlerinin dahil edilmesinin nedeni, en zorlu rakiplerin onlar olmasıydı. Her şirkete, titiz bir çalışma ile

geliştirilmiş bir soru formuyla birlikte gidildi ve bilgiler belli bir format üzerinde toplandı. Ziyaret edilen şirketlerde ekip finans süreçlerini farklı perspektiflerden inceledi.

Digital başka şirketlerdeki süreçleri, kendi süreçleriyle karşılaştırarak hangi alanlarda maliyetlerin düşürülebileceğini belirledi. Bilgi sistemleri ve erişimi, organizasyon ve finans işleri gibi süreçler bunlar arasında yer alıyordu.

Bulguların analizi üç olası senaryo seçeneğini ortaya çıkardı:

1. Şirket süreçlerde çok radikal değişiklikler yaparak büyük bir ilerleme ve sıçrama gösterebilirdi.
2. Daha ılımlı bir yol izlenerek de önemli sayılabilecek bir gelişme sağlanabilirdi.
3. Şirketin mevcut düzenini hiç sarsmadan, ancak yavaş adımlarla ilerleyen bir yol da seçilebilirdi.

DEC, üç yıl içinde maliyetlerin yüzde yirmibeş oranında azalmasını hedefleyerek orta yolu seçti.

Bu hedefe erişmek için toplam kalite yönetimi uygulamaya karar veren DEC, toplam kalite yönetimi stratejisini dört temel üzerine oturttu.

Bunlar: 'Müşterinin sesi', ' süreçlerin kısaltılması', 'altı sigma performansı' ve 'benchmarking'di.

Yapılacak çalışmaların tümü müşteri tatminini daha üst seviyelere taşımayı ve bütün etkinliklerde rekabete uygun maliyetler geliştirmeyi hedefliyordu. Bu çalışmaların hedefine ulaşabilmesi için çalışanların gönüllü katılımı, diğer yandan ise üst yönetimin desteği ve çalışanların eğitilmesi gerekliydi. İlk görev insan kaynakları departmanına düştü. Kendini toplam kalite yönetimine adayın insan kaynakları departmanı, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını analiz ederek, gerekli eğitimlerin alınmasını sağladı. Bu eğitimlerle hedeflenen şirket elemanlarının daha çok çalışması değil, daha akıllıca dolayısıyla daha verimli çalışması idi. DEC'nin insan kaynakları ve maaşlarının ödenmesinden sorumlu bölümü öylesine başarılı oldu ki, daha sonra bu departman hem şirket içinde hem de başka şirketler tarafından örnek alınarak benchmark edilmeye başlandı.

Örneğin maaşlar 320 ayrı yerde, 60 bin kişiye haftalık olarak ödeniyor ve bu ödemelerin yüzde ondördü çekle yapılıyordu. Tüm bu süreçte hiçbir aksaklık çıkmıyordu. Bölüm müdürü, bölüm personelinin her birinin çalışma planını biliyor, ayrıca herbir plan bölümdeki diğer insanlar tarafından da rahatlıkla izlenebiliyordu. Ancak koşullar

değiştğinde, departman personeli inisiyatif kullanarak kendi planının değiştirme yetkisine sahipti.

Bölümde çalışan herkes, kişisel hedeflerini bölümün müşteri-odaklı hedefine bağlamak amacıyla toplam kalite ve ilişkili konularda yılda on günlük bir eğitim alıyordu. Ayrıca, bütün çalışanlara 30 sayfalık bir broşür olan uzun vadeli planının bir kopyası veriliyordu. Böylelikle bu hedeflere ulaşılmasında kendi çalışmalarının ne kadar katkısı olduğunu görüyorlardı.

DEC herhangi bir benchmarking uygulamasında başarılı olmak için hem çok iyi seçilmiş bir sürece odaklanmak gerektiğini hem de bu uygulamanın bütün organizasyon içinde değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyordu.

Öğrenilen diğer dersler arasında bütün benchmarking etkinliği için bir çerçeve oluşturulması gereksinimi; mevcut olandan daha fazla zaman tanıma; hedeflerin sürekli akılda tutulması ve gerçekten uygulanabilir süreçler geliştirmek ve en önemlisi bu işe kendini adayan çalışanlar gerekiyordu.

DEC'nin formüle ettiği çerçevenin dört aşaması vardır:

1. Nasıl benchmarking yapmalı?
2. Kendi şirketimizde nasıl uygulamalı?
3. Benchmarking için en iyi ekip kimlerden oluşmalı?
4. Başkaları nasıl yapıyor?

Sadece şirketin genel rekabet konumunu önemli ölçüde etkileyen bu etkenler benchmarking için seçilmiştir.

Kendi etkinlikleri süresince, DEC sistematik yaklaşımın önemini vurgular. Bu da doğru anlayışın başlangıçtan itibaren korunması demektir. Bunun uygun bağlamda yer alması ilk adımı atmadan önce düşünülmesi gereken bir koşuldur.

Hiç kimsenin, bir şirketin alanında en iyi haline gelmesi için belirleyici olan şeyin ne olduğu konusunda önceden bilgisi olamaz. Ancak DEC bütün istekli organizasyonlar için üç maddeden oluşan bir liste oluşturmuştur :

1. Müşteri odaklı bir kritik başarı faktörü belirleyin.
2. İlgili süreçleri gerçekten çok iyi öğrenin.
3. Deneyim ve uygulama odaklı öğrenme beğlamında benchmarking'i kullanın.

Müşteri odaklı bir organizasyon, yetersiz performansın uzun vadeli sonuçların-

sonuçlarından etkilenir. Bu nedenle DEC gerçek başarı faktörlerinin müşteri değerleriyle bağlantılı olduğuna, böylelikle de işlerin geliştirilmesi isteniyorsa herşeyin yolunda gitmesi için müşterilere değer sağlayan anahtar bölgelerin belirlenmesi gerektiğine inanır.

5.3. Statoil Corporation.

British Petroleum ortaklığı ile kurulan şirket, Kuzey Denizi'ndeki en büyük ham petrol üreticisi durumundadır. 18 ülkede işletmeleri vardır. 1972 yılında Norveç'te Stavanger'de kurulan şirket, aynı zamanda açık deniz üretim yükleme konusunda dünyanın en büyük şirketidir. 1993'te işletme geliri 12 milyar dolara, karıda 2 milyar dolara ulaşmıştır.

Statoil'in benchmarking ile tanışması, verimliliğini ve müşteri mutluluğunu arttırmayı kararlaştırdığı 1993 yılında gerçekleşmiştir.

Organizasyon bir süre önce benchmarking'den söz edildiğini duymuş, ancak hemen harekete geçmemişti. Ancak üst düzey yöneticilerden biri inisiyatifi kullanarak şirketin kalite bölümüne, benchmarking ile araştırma yapmasını isteyene kadar durum böyleydi. Bu karardan sonra şirket benchmarking için harekete geçti. İlk iş olarak da bir grup oluşturuldu ve bu grup üç şirketi ziyaret etmek için ABD'ye gönderildi. Bunun nedeni de, benchmarking'in ABD'de daha fazla gelişmiş olmasıydı. Şirket bu uygulamasıyla, o yıllarda Norveç iş dünyasına da öncü olacaktı.

Kuzey Amerika'ya yapılan ziyaretin Statoil'e kazandırdıkları saymakla bitmiyordu. Hem benchmarking hem de bunun şirkette kullanımı ile ilgili çok ayrıntılı bilgi ve örneklere ulaşılar. Statoil'den üç kişi New Jersey'de AT&T, New York'da Xerox ve Houston'da Amoco şirketlerini ziyaret ettiler. Grup her şirkette bir gün geçirip, Statoil için bilgi ve benchmarking belgelerini topladı. Sözü edilen üç Amerikan şirketi de Statoil'in benchmarking'e nasıl başlayacağı konusunda bilgilendirildiler. Ayrıca bu ziyaret sırasında Uluslararası Benchmarking Clearinghouse'un kurulması da kararlaştırıldı. Kasım 1993'te Statoil, ilk Norveçli üye olarak bu örgüte katıldı. Bundan sonra orta ve üst düzey yönetim seminerlerle benchmarking konusunda bilgilendirildiler.

Statoil başlangıçta benchmarking ile ilgilenmeye başladığında, geriye bakmadan sürece girdi. Statoil farklı birimlerden, her birimin müdürü tarafından belirlenen 16 kişilik bir benchmarking ağı oluşturdu.

Benchmarking konusunda eğitilen bu bireyler bir tam günlerini ayırarak yılda dört kez bir araya geldiler.

Benchmarking ağının üyeleri Statoil'in benchmarking kılavuzunun yazılmasına yardımcı oldular. Bu kılavuz noktaları Statoil'de benchmarking'in etkili ve sonuç-odaklı kullanımını sağlamak üzere yazıldı. Dört kişiden oluşan şirketin kalite birimi benchmarking ağını yönetmekte ve Statoil adına benchmarking etkinliklerini koordine etmektedir. Grup ayrıca, yeni benchmarking projeleri, dışarıdan gelen talepler, sonuçlar, Statoil'in kılavuz noktaları ve Clearinghouse Yürütme Prensiplerini içeren bir ağ oluşturmuştur.

Taban oluşturulduktan sonra, Statoil ilk pilot benchmarking çalışması için sürecini belirledi : Sondaj ve kuyu teknolojisi süreci. Organizasyon, bu alandaki özel gereksinim nedeniyle benchmarking'e başlamadan önce bu alanda yoğunlaştı, bu nedenle bunun ilk pilot çalışma hedefi olarak görünmesi doğaldır.

1994 Ocak ayında altı kişiden oluşan fonksiyonlararası bir grup benchmarking ekibini oluşturdu ve zamanlarının yüzde otuz ile yüzünü bir sonraki altı ay boyunca bu çalışmaya ayırdılar. Sondaj ve kuyu teknolojisi planlama müdürü Audun Sirevaag zamanının tamamını proje müdürü olarak bu çalışmaya adadı. Ekip işe benchmarking'i tartışarak başladı. Böylece onun ne olduğunu daha iyi anladılar. Ekip işe petrol çıkartmak için deliğin sondajlanmasında kullanılan kaplama zinciri arzını incelemekle başladı. Statoil'in yıllık kaplama tüketimi 65 milyon dolardı. Şirket ayrıca her yıl topladığı gereksiz kaplama miktarını da düşürmek istiyordu. Statoil'deki sondaj operatörlerinin yazılı olarak kurallarda yer almamasına rağmen, sevke hazır kaplama siparişini, yüzde on fazlasıyla sipariş ettiğini belirleyen grup işe buradan başladı. Kayıtların incelenmesi sonucunda şirketin yedek bulundurma oranının yüzde onüç ile kırkdört arasında değiştiğini, oysa sektör ortalamasının yüzde yirmi ile yirmibeş arasında olduğunu saptadılar. Araştırmadan çıkan bir başka sonuç da, yedek kaplamaların neredeyse tamamının kullanılmadan geri gönderiliyor olmasıydı. Bu da her yıl 6-8 bin ton gereksiz kargonun oluşmasına neden oluyordu. Gruptakiler bunun üzerine bu bölümde çalışanlara yüzde on'un nereden geldiğini sordular, ancak kimsenin bilmediğine şahit olmuşlardı.

Benchmarking ekibi kendi benchmarking çalışmaları için iki hedef belirledi:

1. Malzeme ve ekipman sağlanmasıyla verimliliğin ve müşteri tatmininin artırılması,

2. Benchmarking kullanımı konusunda yetkinlik ve deneyim kazanılması.

Ekip önce Kuzey Denizi'nde birkaç üretim platformu bulunan operatörleri saptadı. Ardından da aynı sanayi dalında öteki kuruluşlarla seçilen parametrelerini benchmark işlemine aktarmayı kararlaştırdı. İngiltere'den beş, Norveç'ten iki en iyi uygulamaya sahip şirket ele alındı ve dört petrol ve gaz şirketi benchmark ortağı olarak seçildi.

Bu şirketlerle bir sözleşme imzalandı ve sözleşmede gizlilik esaslarına da uyulacağına özellikle belirtildi.

Ortak bulunmasından sonra benchmarking grubu fabrika ziyaretlerine başladı. Bu ziyaretlerde kaplama konusunda organizasyonlarda üç farklı yöntemin uygulandığı saptandı. Buna göre iki en iyi uygulama ortağı outsourcing yöntemini izlemekteydi. İki ortak da konsinye yöntemini benimsemişti. Statoil ise tesis-içi modelini kullanıyordu. Statoil çok geçmeden farklı çelik üreticileriyle olan sözleşmelerin uzun zaman aldığını ve dağıtımıcılarla kötü koordinasyon gösterdiğini anladı. Öteki yöntemse tek bir dağıtımıcı ya da toptancı kullanıyordu. Ekip gelişme açısından en iyi potansiyeli outsourcing modelinin verdiğini kabul etti. Şirketin bir yöneticisi bu deneyimi şöyle anlatıyor : 'En iyi uygulamaya sahip olan şirket outsourcing yöntemini kullanıyordu. Toptancı, birkaç operatör adına büyük bir sipariş veriyor, bu da maliyetin düşmesine neden oluyor. Bu otuzbin ton kaplama tüketimi olan Statoil için büyük bir kazanç anlamına geliyor. Bu modelde standart teslim iki güne kadar indi. Statoil'in eski sürecinde ise bu süre 5-6 ay kadardı.'

Çok güç koşullar altında uygulanan ancak başarıya ulaşan Statoil'in benchmarking örneğinden şu dersler çıkarılabilir:

- Benchmarking önesi ekibinizi mutlaka eğitin.
- İstekler zaman ve proje kaynakları arasında bir denge oluşturun.
- Çok fazla gereksiz veri toplamaktan kaçının.
- İyi oluşturulmuş bir proje grubu oluşturun.
- Süreç haritası çıkarmanın zaman alıcı bir iş olduğunu anlayın.

Engellere karşın Statoil, ilk benchmarking çalışmasının sonucu olarak bazı kültür değişikliklerinin farkına vardı. Kültür açısından Statoil'in ulaştığı değişiklikler

şunlardı :

- Artık olayları daha çok süreç açısından düşünüyor.
- İç müşterilerle ilgilenmenin değerini görüyor.
- Sürece parçalar olarak değil, bir bütün olarak bakıyor.
- Her bir tanımlanmış süreç için, süreç sahibinin gereksinimlerini tanıyor.
- Diğerlerinden birşeyler öğrenmek için dışarıya bakıyor ve başka şirketlerin daha iyi olabileceği görüşüne açık.

Gelişmeler açısından, Statoil son on ayını bu bulguları uygulamakla geçirdi. Bu bulguları uygulamaya soktukten oniki ay sonra ise sonuçlara ulaşmayı başardı :

- Yıllık kaplama maliyetini ton başına 150 dolar azalttı. En kötümser tahminle yıllık tasarruf miktarı 6 milyon dolara ulaştı.
- Sapmayı yüzde elli azalttı.
- Geçen süreyi beş-altı aydan iki güne indirmek için özel bir işlev geliştirdi.
- Yedek kaplamayı yüzde elli düşürdü. (43)

(43) Ziyal, Nurtaç ; a.g.e.; sf. 83.

6. ÖRNEK UYGULAMA.

Bu bölümde konuyla ilgili olarak örnek bir çalışmaya yer verilmiştir. Uygulama alanı olarak süpermarket sektöründe Türkiye pazarında büyük bir paya sahip olan Üçge A.Ş. seçilmiştir.

Üçge A.Ş.'nin seçilme nedeni, firmanın son 4-5 yılda kaydettiği büyümedir. Ancak bu büyüme gerçekleşirken bir takım konularda yeterli kontrol sağlanamamıştır. Bunun sonucunda işletme gerçekten büyük bir firma imajı kazanırken bir takım konularda ise müşteri şikayetleri artmıştır. Bu şikayetlerin bir kısmı mevcut şartlar elverdiği ölçüde giderilmeye çalışılmış ancak yine de yeterli mesafe kaydedilememiştir.

Bu çalışmayı yaparken öncelikle işletmede müşteri şikayetlerini azaltmak için gerekli araştırma ve incelemeleri yapmak ve bunun sonucunda işletmeye az da olsa mesafe kaydettirmek ve uluslararası bir firma olan Üçge A.Ş.'ye çalışmalarında ivme kazandırmaktır.

Uygulamada önce Üçge A.Ş. tanıtılmış, süpermarket sektörünün gelişimi ve sorunları incelenmiş, daha sonra işletmede müşteri tatminsizliğine sebep olan faktörler ele alınmış ve bunların nedenleri incelenmiş ve bunlar için çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

Bu çalışmada, işletmenin vizyonu doğrultusunda, bu vizyonu gerçekleştirmek için yapılması gerekli çalışmalar değerlendirilmiş ve ortadaki engelleri aşmak için çözüm önerileri sunulmuştur. Daha sonra benchmarking çalışması ve bu çalışmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Benchmarking çalışması işletme içi çalışmalardan sonra yapılmıştır. Çünkü artık işletmenin vizyonunu gerçekleştirmek için belirlediği konuda işletme içi yapılacaklar bitmiştir. Bundan sonra işletme, performansını arttırmak amacıyla kendi sektöründeki diğer rakipleri ve başka sektörlerden konusunda en iyi olan firmaları inceleyecektir ve bulduğu bulgular doğrultusunda performansını arttırmaya çalışacaktır. Sonuçta firma lider diye tabir edilen üstün performansa ulaşacaktır.

6.1. Ön Bilgi.

6.1.1. Firmanın Tanıtımı:

1976 yılında fabrika ekipmanları satışı konusunda sektöre giren Üçge A.Ş., kısa sürede büyük atılımlar kaydetmiş ve 1980'li yıllarda ülkemizde yaşanan yapısal değişimle beraber tüketim kültürünü yakından izleyen firma kendini buna adapte etmeyi başarmıştır. O günlerde mağaza ekipmanları konusunda yoğunlaşmayı tercih eden firma bir yandan suntalam raf kullanımından çeliğe yönelirken, diğer yandan da 1984 yılında sektörün ilk toz boya ünitesini devreye sokmuştur. 1989 yılında 1200 m² 'lik kapalı alandan 7000 m² 'lik fabrikaya geçiş yapılmıştır. 1995 yılına kadar gittikçe daha çok büyüyen ve sektöründe Türkiye'de lider konuma ulaşan firma 2. fabrikasını açmıştır. Şu an açılan 2. fabrikasıyla beraber 250'ye ulaşan çalışan sayısı, toplamda 20.000 m² 'ye yayılan kapalı alanı ve dört bölgede çalışan 50 personeliyle uluslararası bir firma konumuna ulaşmıştır.

Bugüne kadar 3500'ü aşkın mağaza ve süpermarketin kuruluşuna imza atan firma, sektöründe Avrupa'da da en büyük 3 firması içerisinde yer almaktadır. Her geçen gün artan ihracat miktarı ile Almanya, İngiltere, Macaristan, Yunanistan, Bulgaristan, Rusya, Türki Cumhuriyetler, Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri ve İsrail'de imzaladığı anlaşmalar ile dış ticaret hacmini büyütmektedir.

Ayrıca Üçge A.Ş.'nin market arabaları üreticisi olan Alman Wanzl firması ve elektronik terazi üreticisi olan Alman Bizerba firması ile distribütörlük anlaşması vardır. Böylece süpermarket sektörüne komple hizmet verilmesi amaçlanmıştır.

6.1.2. Pazar.

80'li yıllarda meydana gelen toplumsal değişimle paralel olarak perakende pazarı da kıpırdanmaya başlamıştı. 80'li yılların sonlarına doğru açılmaya başlanan süpermarketler, gittikçe bakkalların cirolarını düşürmüştü. O zamanlar için son derece modern ve çağdaş bir görünüme sahip ve bakkalların yanında fiyat avantajına sahip olan bu yerler bakkalların müşterilerini kapmaya başlamış ve bakkalları yeni yapılanmalara itmişti. Bunun ilk adımı görünümde çağdaşlaşmak ve müşterilere bakkala değil sanki bir süpermarkete gidiyor izlenimi vermektir.

90'lı yılların başlarında ise hipermerketler ve daha sonra ise uluslararası grosmarket zincirlerinin Türkiye piyasasına girmesiyle market ekipmanları pazarı bir hayli büyümüştü.80'li yıllarda yaklaşık 1 milyon dolar civarında olan bu pazar 90'lı yılların ikinci yarısından sonra yaklaşık 15 milyon dolara ulaşmıştır.

Türkiye pazarındaki günlük tüketilen ürünler için perakende ticaretin büyüklüğü 12-13 milyar dolar seviyesindedir. Bu ise piyasaya yeni girecek firmaların iştahlarını kabartmakta ve yeni bakkal, süpermarket ve daha büyük firmaları yatırıma sevk etmek için bir itici güç olmaktadır.

Bundan dolayı market ekipmanları sektörü bir hayli büyüme içerisine girmiştir. Ve birkaç büyük firmanın dışında bir hayli küçük ölçekli işletme de türemiştir. Ayrıca dışarıya açılmak isteyen firmaları da daha kaliteli ve daha ucuz ürünler imal etmeye zorlamıştır.

6.1.3. Müşteriler.

Firmanın ürettiği ürünleri kullanan müşterilerin yaklaşık % 80'ini bakkallar, süpermarketler ve uluslararası grosmarket zincirleri ,diğer % 10'luk kesimi ise konfeksiyon mağazaları, kitapçılar ve ağır yük sistemlerini kullanan fabrikalar oluşturmaktadır.

Bakkallar ,süpermarketler ve grosmarketler için verilen hizmet 30 m²'den 30.000 m²'ye kadar değişmektedir. Bu tür müşteriler satın alınırken temel kriter olarak malın kalitesi, standardizasyonu, zamanında teslimi ve montajı ile Üçge A.Ş.'nin sektördeki lider konumunu ve referanslarını temel kriter olarak göstermektedirler. Ayrıca firmanın satış ekibinin profesyonelliği ve ilgisi de satınalma kararlarında rol oynamaktadır. Firma cirosunun % 90'ını bu tür firmalardan elde etmektedir.

Fabrikalara yapılan ağır yük sistemlerinin satışında ise yine satılan malın kalitesi, mukavemeti, ve yapısı gözönüne alınıp, herhangi bir sorun çıktığında müdahale zamanı kriter olarak gözönüne alınmaktadır.

6.2. Üçge A.Ş.

Üçge A.Ş. Türkiye’de sektöründe faaliyet gösteren en büyük firmadır, Avrupa’da ise sektörünün en büyük 3 firması içerisinde yer almaktadır. Ülke çapında 4 büyük ildeki büroları ve 250’yi aşkın çalışanı bulunmaktadır. 1995 yılına kadar satışlarındaki artış oranı % 50 ile % 60 arasında dolaşmıştır, ancak bu oran 1996 yılı için % 30’a gerilemiş, 1997 yılının ilk yarısı için ise geçen yılın aynı dönemine göre sadece % 15 oranında bir artış gerçekleşmiştir ki bu da reel oranda bir gerilemeyi ifade etmektedir..

Firma 1998 yılının sonuna doğru yurtiçinde ilave 3 ilde, yurtdışında ise 2 ülkede yeni bürolar açmayı düşünmektedir.

6.2.1. Vizyon.

Üçge A.Ş.’nin Üst yönetimi stratejik kalite planlaması süreçlerinin yönlendirici unsuru olarak aşağıdaki vizyonu belirlemiştir.

“Üçge; **G**üç, **G**üven, **G**örkem ilkeleriyle, tasarımı ve uygulaması yapılan her satış noktasında, kalitesiyle, fiyatıyla ve en kısa sürede teslim ile 1 numara olmak için vardır.”

6.2.2. Sorunlar.

Son altı ayda, Üçge A.Ş. firmasının satışlarında bir düşüş ortaya çıkmıştır ve buna bağlı olarak da gelirlerinde bir azalma söz konusudur. Yapılan 2 haftalık bir analiz sonucunda aşağıdaki noktalar saptanmıştır:

- ◆ Müşteri portföyünün % 50’lik kısmını oluşturan küçük esnaf sahipleri her geçen yıl enflasyon ve vergiler nedeniyle faaliyetlerini sürdürme zorluğu çekmektedirler. Bunun yanı sıra açılan hipermarket ve grosmarketler bu tip esnafın yaşama şansını ortadan kaldırmakta müşterilerinin büyük çoğunluğunu büyük fiyat avantajı sayesinde kendine çekmektedir. Bu da küçük esnafın yatırımlarını frenlemektedir.
- ◆ Türkiye’deki ekonomik dalgalanmalar ve siyasi belirsizlik nedeniyle uluslararası market firmaları yatırımlarını bir süre ertelemekte veya Bağımsız Devletler Topluluğu ile

Türki Cumhuriyetlere kaydırmaktadırlar ki bu da ciro ve karlılık oranlarında büyük paya sahip olan bu tür firmalardan elde edilen gelirleri azaltmıştır.

Ayrıca son aylarda yapılan müşteri tatmini araştırmaları müşterilerin olumsuz izlenimlerini ortaya çıkarmıştır:

- Eksik veya fazla malzemenin gönderilmesi.
- Yanlış malzemelerin gönderilmesi
- Fatura ve sevk irsaliyelerindeki hatalar.
- Sözleşmedeki ürün sayısı ile teslim edilen ürün sayısının farklı olması.
- Ürün satıldıktan sonra müşteri ile ilgilenilmemesi.
- Yanlış ölçüm nedeniyle üretilen ürünleri montajının yapılamaması.
- Ürünler arasındaki ton farklılıkları
- Sevkedilen ürünlerde teslim edileceği yere gidene kadarki mesafede meydana gelen deformasyonlar. (ezikler, boya çizilmeleri, geçme tırnakların bükülmeleri gibi.)
- Teslim süresinin uzunluğu ve geciken teslimler.
- Montaja yeterli sayıda montör gönderilmemesi.
- Ürün hatalarından dolayı montajın tamamlanamaması.

Müşterilerin doldurduğu müşteri tatmini araştırmalarına göre müşterilerin sadece % 53.95'i verilen hizmet performansından tatmin olmuş durumundadırlar

6.2.3. Kritik Başarı Faktörleri.

Üçge A.Ş.'nin üst yönetimi aşağıdaki noktaları şirketin geleceği açısından kritik başarı faktörleri olarak belirlemiştir. Ayrıca şirketin mevcut performansının bu üç kategoriden hiçbirinde şirketi büyütecek ve başarılı kılacak bir seviyede olmadığını saptamıştır.

Teknolojik Yenilikler :

- ◆ Ürünlerde tam anlamıyla standardizasyonu engelleyen manuel sistemler kullanılmaktadır. Bu sistemde hem üretim hızı düşük hem de standardizasyon yoktur.
- ◆ Yeni devreye sokulan otomatik raf makinesi tam anlamıyla çalışmamaktadır. Bu sistemde sık sık arızalar meydana gelmekte ve bu yüzden tam verim alınamamaktadır. Bu da üretim performansını büyük ölçüde düşürmektedir.
- ◆ Siparişin takibi, sevki ve faturalanması için devreye sokulan bilgisayar sistemi sık sık meydana gelen arızalar ve müdahale gecikmeleri nedeniyle yeterli performansta çalışmamaktadır.
- ◆ Teknolojisi yeni kısımlarda çalışanların yüksek sirkülasyonu nedeniyle teknolojiden gerektiği ölçüde ve verimlilikte yararlanılamamaktadır.

Müşteri Hizmetleri.

- ◆ Fiyat : Uygun, indirimli (kampanyalarla)
- ◆ Zaman : Teslim süreleri, montörün montaja başlama süresi.
- ◆ Ürün : Hatasız , eksiksiz
- ◆ Ürün Görünümü : Ton farkı olmayan, görünürde çökük veya çizik olmaması
- ◆ Ambalaj : Ürünlerin sevkiyatta zarar görmelerini önleyecek şekilde yeterli.
- ◆ Hız : Sevkiyat hızı

Satış Elemanları.

- ◆ Ürünleri çok iyi tanıyan, bilgili ve yüksek eğitim almış kimseler.
- ◆ Müşteriye gereken zamanı ayıran ve iyi ilişkiler kuran kişiler.
- ◆ İşini takip eden ve satış sonrasında da müşteri ile ilişkisini kesmeyen elemanlar.

6.2.4. Problemi Çözmeye Yönelik İyileştirme Çabaları.

Müşteri şikayetlerindeki artış nedeniyle satışları düşen Üçge A.Ş.'de yeni bir işletme misyonu oluşturulmuştur:

“Araştırmaya katılan müşterilerin sadece % 25’inden azının hizmet performansından tatminsizlik duyacağı ölçüde müşteri tatmini seviyesini yükseltmek.”

Bunun için yapılan çalışmada öncelikle müşteri şikayetlerini araştırıp veri elde etmek amacıyla bir anket formu oluşturulmuş ve montaja giden her montörden bu anketi müşteriye yapması istenmiştir. Ayrıca yılın ilk altı ayında siparişi alınıp montajı yapılmış müşteriler telefonla aranıp aynı anket yapılmıştır. Toplamda 417 kişi üzerinde uygulanan anket sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Montaja giden montörlerle de ayrıca bir çalışma yapılmış onların da düşüncelerine yer verilmiştir.

Anket formu Ek-11'de verilmiştir. Ayrıca Ek-12'de montaj raporu da yer almaktadır.

Tablo 6.1. Müşteri Tatmini Anket Sonuçları

	A	B	C	D	E	F
1	1	0	2	0	4	
2	7	0	0	0	0	
3	2	2	1	1	0	1
4	4	0	2	0		
5	4	1	0			
6	6	1	0			
7	5	0	2	0		
8						
9	4	1	0	3	0	
10	4	0	3	0		
11	4	0	0			
12	3	3				
13	0	4				
14	2	0	1	0	0	
15	6	2				

Tablo 6.2. Müşteri Tatmini Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Müşteri	Sayısı	Yüzdesi (%)
Hizmetten Memnun	225	53.95
Hizmetten Memnun Değil	192	46.05
TOPLAM	417	100

Tablo 6.3. Müşteri Şikayetleri

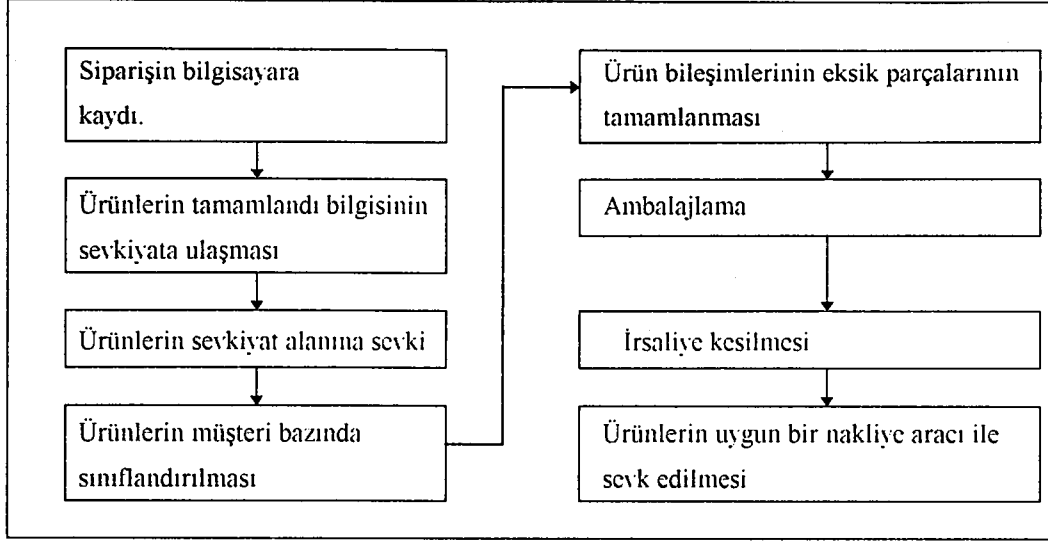
Şikayet Konusu	Sayısı	Yüzdesi %
Eksik Malzeme	83	43.2
Fazla Malzeme	15	7.8
Ürün Hatası	9	4.7
Yanlış Ölçüm	6	3.1
Yanlış Malzeme Sevki	32	16.7
Geç Giden Ürün	12	6.3
Yanlış İrsaliye ve Fatura	35	18.2
TOPLAM	192	100

Yukarıdaki tablodan da görüleceği gibi müşteri memnuniyetsizliğinin en büyük nedeni % 85.9'luk bir oranla sevkiyat ve sevkiyat sonrası yaşanan olaylardır. Yapılan inceleme sonucunda sevkiyat sürecinde yapılacak bir takım iyileştirmelerle müşteri tatmin seviyesini yükseltmenin ve şikayetleri büyük ölçüde azaltmanın mümkün olduğu görülmüştür. Bunun için öncelikle sevkiyat akış diyagramı aşağıda görüldüğü gibi oluşturulmuştur.

Süreç aşamalarında yapılan gözlemler sonucunda şu temel noktalar belirlenmiştir:

- ◆ Ürün bileşimlerinin çok fazla olmasından dolayı sevki yapan kişinin dalgınlığı veya az bilgisi konu hakkında yanlış sayımlara, ürünlerin yanlış sınıflandırılmasına yol açmaktadır. Ürün bileşimini azaltmakla bu problemten kurtulmak mümkündür. Yani ya ürünleri yarı monte halde veya reyon bazında monte edilmiş halde göndermekle büyük ölçüde bu problem aşılacaktır.
- ◆ Sevkiyat bölümünde yapılacak iş bölümü ile düzen sağlanacaktır, hem zaman kayıpları önlenecek hem de uzmanlaşma sağlanacağı için hatalar ortadan kaldırılacaktır. Mamul ambalajlama ve kutulama, etiket şeritlerinin hazırlanması, rotil civataların ayaklara takılması, mamullerin depoya yerleştirilmesi, taşınması ve sevki dahilinde kişiye ait daimi iş bölümü yapılabilir. Devamlı hareket halindeki beş ya da altı kişi yeterli olacaktır. Ayrıca bu kişiler sevkiyat alanının düzeninden sorumlu olacaklardır.

Tablo 6.4. Sevkiyat Süreci.



- ◆ Boya bölümünden sevkiyat alanına sadece günün belirli bir saatinde nakil işlemi yapılmalıdır. Bu da depo düzensizliğini ve ürünlerin belirsiz saatler arasında getirilip karıştırılması ihtimalini ortadan kaldıracaktır.
- ◆ Öncelikle bilgi işlem bölümünde bilgisayara kaydedilen siparişler dışında sevkiyat yapılmamalıdır. Bu işlem büyük ölçüde bilgisayarla yürütülen irsaliye ve fatura düzenini olumlu olarak etkileyecektir.
- ◆ Sık arıza yapan bilgisayar sistemi için yeni çözümler düşünülmeli, teknolojisi yenilenmelidir.
- ◆ Bilgi işlem bölümünde kaydedilen siparişler ile üretim bölümüne sevkedilen siparişler ayrı ayrı değil önce bilgi işlem bölümüne daha sonra üretim bölümüne tek nüsha halinde gönderilmelidir. Çünkü üretime gönderilen sipariş formu ile bilgi işlem bölümüne gönderilen sipariş formları arasında farklılıklar mevcut olabilmektedir.
- ◆ Ürünlerin bileşimi tablolar halinde sevkiyat bölümüne herkesin görüp okuyabileceği ölçüde asılmalıdır.

Yukarıda sayılan öneriler ışığında firmanın sevkiyat bölümünde çalışmalar başlatılmıştır. Yaklaşık 30 gün süren çalışmalar sonucunda o tarihten başlamak suretiyle yeni mal gönderilen müşterilerle aynı anket çalışması tekrarlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda müşteri memnuniyeti büyük ölçüde artmış ve firma vizyonunda planladığı ölçülere ulaşmıştır. Yani bir noktada sevkiyat konusunda firma içi yapılabilecekler tamamlanmıştır. Bu noktadan sonra firma sevkiyat performansını arttırmak için farklı yöntemlere başvurabilir. Bu yöntemlerden bir tanesi de işletme dışındaki firmaların bu konuda geliştirdikleri yöntemleri inceleyip kendi sistemimize uyarlamaktır. Kısaca benchmarking çalışmaları bu noktada başlar.

Tablo 6.5. Müşteri Tatmini Anket Sonuçları.

	A	B	C	D	E	F
1	5	2	2	0	0	
2	5	0	0	0	0	
3	3	4	1	1	0	0
4	4	0	1	0		
5	3	1	0			
6	4	1	0			
7	4	0	1	0		
8						
9	6	1	0	1	0	
10	4	0	2	0		
11	2	0	0			
12	3	3				
13	0	4				
14	3	0	2	0	0	
15	1	6				

Tablo 6.6. Müşteri Tatmini Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.

Müşteri	Sayısı	Yüzdesi (%)
Hizmetten Memnun	42	76.36
Hizmetten Memnun Değil	13	23.64
TOPLAM	55	100

Tablo 6.7. Müşteri Şikayetleri.

Şikayet Konusu	Sayısı	Yüzdesi %
Eksik Malzeme	1	7.7
Fazla Malzeme	1	7.7
Ürün Hatası	5	38.4
Yanlış Ölçüm	3	23.1
Yanlış Malzeme Sevki	1	7.7
Geç Giden Ürün	1	7.7
Yanlış İrsaliye ve Fatura	1	7.7
TOPLAM	13	100

6.3. Benchmarking Çalışmaları Başlıyor.

Bu sonuçlara rağmen üst yönetimi, Üçge A.Ş.'nin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için, sektördeki en iyi sevkiyat sürecine sahip şirket olması gerektiğine karar verdi. Üst yönetim, yapılan çalışma ile sürecin mümkün olduğunca düzeltildiğini ancak işlemleri artık yeni bir yolla yapmanın araştırılmasının zamanı geldiğine ve bunun için bir benchmarking çalışması yapılması gerektiğine karar verdi. Üst yönetim, benchmarking ekibinin sevkiyat problemlerinden kaynaklanan müşteri memnuniyeti sorunlarına yönelmek için kritik bir unsur olduğu konusunda hemfikirdi. Benchmarking konusu olarak da sevkiyat prosesi belirlendi.

Ve üst yönetim benchmarking ekibini aşağıdaki misyonla görevlendirdi:

‘Sevkiyat sürecini sektörde en iyi olacak biçimde geliştirmek.’

Üst yönetim, sorunun çözülmesine yardımcı olmak için bir benchmarking ekibinin kurulmasına şu sebeplerden dolayı karar vermişti:

- Sektördeki en iyi müşteri memnuniyeti performansının hangi düzeyde olduğu bilinmiyordu. Ancak koyacakları performans hedeflerini açıklığa kavuşturmaları gerekiyordu.
- Sevkiyat sürecindeki en iyi olarak kabul edilen şirketlerin hangileri olduğu bilinmiyordu.

Benchmarking çalışmaları için sevkiyat bölümünden, muhasebe bölümünden, satış bölümünden, montaj bölümünden ve bilgi işlem bölümünden birer kişi olmak üzere beş kişilik bir ekip kuruldu. Ayrıca üst yönetimle ekip arasında koordinasyonu sağlamak üzere satış müdürü sponsor olarak görevlendirildi.

Benchmarking ekibi, benchmarking konusu olan sevkiyat sürecinin temel performans ölçümü olarak müşteri memnuniyetini seçti ve sevkiyat sürecinin etkili ve yeterli olması durumunda şu sonuçların alınacağını saptadı:

- Teslim edilecek ürünler hatasız olacaktır.
- Ürünlerde görünüm hatası olmayacaktır.
- Müşterilerin ürünleri teslim alma süresi kısıllacaktır.
- Günlük sevkiyat miktarı artacaktır.
- İrsaliye ve faturalar hatasız olacaktır.
- Montajcı bekleme süresi kısıllacaktır.

Yapılan çalışmalar sonucunda benchmark ortağı olarak kardeş kuruluş olan ve endüstriyel mobilya alanında faaliyet gösteren Ekon Ltd. Şti., ağır yük ve yedek parça rafları konusunda faaliyet gösteren Standard Raf Sistemleri A.Ş. ve süpermarket rafları konusunda faaliyet gösteren Madosan A.Ş. seçildi. Tüm bu firmalara yapılacak çalışma ve bu çalışmanın herbir firmaya sağlayacağı avantajlar anlatıldı.

Ve benchmarking takımı, performans ölçümü için benchmark ortaklarının ve Üçge A.Ş.'nin performansının toplanıp dökümente edileceği Tablo 6.8.'deki formu oluşturdu.

6.3.1. Benchmark Ortağının Başarısını Mümkün Kılan Unsurlar.

Benchmarking ekibi Tablo 6.8'in dikkatli çalışılması ve analizi sonucunda benchmark ortaklarının yapıp da Üçge A.Ş.'nin yapmadığı şeyler nedeniyle oluşan performans ve proses farklarını ortaya çıkardı.

- Üçge A.Ş. ürün bazında çok çeşitli ve standart olmayan çok fazla ürün üretiyordu. Bu ise ürünün üretimdeki takibini zorlaştırıyor ve her seferinde farklı ürün bileşimlerini sevk etmek zorunda kalan sevkiyatçı mutlak surette hata yapıyordu. Bu üretim tarzı

Tablo 6.8. Performans Ölçüm Tablosu

Müşteri Tatmini Performans Ölçümleri	Üçge A.Ş.	Ekon Ltd.	Standard A.Ş	Madosan A.Ş.	Türünün En İyisi
Hatalı Sevkiyat Oranı	% 15.4	% 3	% 7.6	% 17.6	% 3
Ortalama Teslim Etme Süresi	2 gün	3.5 gün	2 gün	3 gün	2 gün
Fatura Hata Oranı	% 8	% 2	% 1	% 5	% 1
Müşteri Elde Tutma Oranı	% 75	% 80	% 84	% 55	% 84
Görünüş Hataları Oranı	% 12	% 5	% 18	% 21	% 5
Montajcı Bekleme Süresi	2 gün	4 gün	3 gün	3 gün	2 gün
Ortalama Montajcı Sayısı	3 kişi	3 kişi	4 kişi	2 kişi	4 kişi

bir bakıma müşterileri cezbetse de diğer taraftan hatalar meydana geldiğinde memnuniyetsizlik yaratıyordu. Benchmark ortaklarının tümü büyük çoğunlukla ürünlerinde belli standartları oturtmuşlardı. Bu ise sevkiyatta en az sayıda hatayı garanti ediyordu.

- Benchmark ortakları basit fiyatlandırma stratejileri kullanmakta, böylece fatura hatası ihtimalini azaltmaktadırlar.
- Benchmark ortaklarında ürünler çoğunlukla standart olduğu için üretim sırasında ve üretim sonrasında bilgisayar sistemi ile takibi rahatlıkla yapılabilir ve malzemenin eksik olup olmadığı, eğer eksik varsa ne durumda olduğu rahatlıkla kontrol edilebiliyordu. Bu sayede eksik veya yanlış sevkiyatında büyük ölçüde önüne geçilebiliyordu.
- Benchmark ortaklarında bilgi işlem merkezi her bir müşteri için ürün takibi yapıyor ve ürün bittiği anda montajcı tahsis birimine montajcı ihtiyacı ve adedini bildiriyordu. Bu ise montajcı eksikliği veya plansızlığından kaynaklanan bekleme sürelerini en aza indiriyordu.
- Benchmark ortaklarında ürünler bittikleri anda standart olanlar otomatik ambalajlama sistemleri ile ambalajlanarak depolanıyor, meydana gelebilecek ve görünüm hatalarına neden olabilecek kazalara meydan verilmiyordu.

6.3.2. Kısa ve Uzun Vadeli Performans Hedefleri.

Benchmarking ekibi, Üçge A.Ş. için, bir yıl içinde ulaşılmak üzere aşağıdaki kısa vadeli hedefleri belirledi.

Tablo 6.9. Kısa Vadeli Hedefler Tablosu.

Müşteri Tatmini Performans Ölçümleri	Üçge A.Ş.	Kısa Vadeli Hedefler
Hatalı Sevkiyat Oranı	% 15.4	% 7
Ortalama Teslim Etme Süresi	2 gün	2 gün
Fatura Hata Oranı	% 8	% 5
Müşteri Elde Tutma Oranı	% 75	% 80
Görünüş Hataları Oranı	% 12	% 7.5
Montajcı Bekleme Süresi	2 gün	2 gün
Ortalama Montajcı Sayısı	3 kişi	4 kişi

Benchmarking ekibi, ayrıca 2-4 yıl arasında ulaşılabilecek performans hedefleri olarak 'Türünün en iyisi' değerlerini seçti.

Benchmarking ekibi, yukarıda sayılan performans hedeflerine ulaşmak için aşağıdaki tavsiyeleri geliştirdi :

- Hatalı sevkiyat oranını, fatura hata oranını ve montajcı bekleme süresini azaltmak için tüm sistemi kontrol edecek bir bilgisayar sistemine geçmek.
- Ürün bileşimlerini en aza indirecek şekilde ürünler üzerinde revizyona veya yeni bir düzenlemeye geçmek.
- Standart ürünler dışında yapılan özel ürün sayısını en aza indirmek veya fason olarak dışarıda yaptırmak.
- Montajcı sayısını arttırmak.
- Sevkiyat sürecinde çalışanlar ile montajcılara ayda bir defa olmak üzere eğitim seminerleri vermek.

Yukarıda sayılan tüm bu tavsiyeler üst yönetime sunuldu, ve üst yönetim tarafından bu tavsiyelerin tümü kabul edildi.

6.3.3. Tavsiyelerin Değerlendirilmesi ve Uygulama.

Yeni bilgisayar sistemi için gereken zaman ve para hakkında daha fazla bilgi toplamak ve projeyi daha ileri taşımak üzere bir uygulama ekibi kuruldu.

Uygulama ekibi, benchmarking ekibinin tavsiyelerini değerlendirmek için Tablo 6.10'da verilen seçim matrisini kullandı. Benchmarking projesinin sonucu olarak geliştirilen bütün tavsiyelerin uygulanması mümkün olmakla beraber tavsiyelerden bazıları etkili veya uygun olmayabilir. Her tavsiyenin soruna ve kuruluşa olan etkileri açısından değerlendirilmesi gerekliydi.

Değerlendirme kriterleri olarak aşağıdaki kriterler seçildi:

-- Toplam Maliyet : Bir çözümün uygulanma maliyeti ayrılacak kaynakları geçmemelidir.

-- Etkisi : Uygulama ekibinin, sunulan tavsiyelerin sevkiyat sürecine etkisini tahmin etmesi gerekiyordu.

-- Fayda / Maliyet İlişkisi : Toplam maliyet ve etkinin değerlendirilmesi önemli olmakla birlikte, her alternatifin maliyetinin, prosese etkisiyle karşılaştırılması daha önemlidir.

-- Uygulama süresi : Ekibin tavsiyeyi uygulama süresinin değerlendirilmesi ve bu işin aciliyetiyle karşılaştırmasında gerekmektedir. Aciliyet ne kadar fazla ise, zaman unsuru o kadar önemli olacaktır.

-- Risk : Önerilen bir tavsiye yüksek fayda / maliyet oranına sahip olsa bile iyi bir çözüm olmayabilir.

Tablo 6.10. Seçim Matrisi - Tavsiyelerin Değerlendirilmesi.

Tavsiyeler / Kriterler	Düşük Maliyet	Etki	Fayda / Maliyet Oranı	Uygulama Süresi	Risk	Değerle. Toplamı
Bilgisayar Sis. Geçiş	5	1	2	3	1	3.sırada
Ürün Standardizasyo.	3	2	1	2	4	4.sırada
Fason olarak Yapılır.	1	1	1	1	4	1.sırada
Montajcı sayısını artt.	4	3	3	1	1	5.sırada
Ürün Revizyonu	3	2	2	3	2	6.sırada
Eğitim Seminerleri	3	1	2	3	1	2.sırada

Sıralama :	Mükemmel	İyi	Orta	Zayıf	Kötü
	1	2	3	4	5

Seçim kriterinde hedef her tavsiye için değerlendirme toplamında anlaşmaya varılmasıdır. Ekip bütün tavsiyeleri uygulamaya karar verebilir veya en az 2-3 tanesini seçebilir. Değerlendirme toplamı, kodların üzerindeki sayıları toplayıp ortalamalarını alarak veya her tavsiyenin somut etkisini değerlendirmek için muhakeme yürüterek yapılabilir.

Ekip yukarıda sayılan tüm tavsiyeleri uygulamaya karar verdi. Bunun için bilgisayar sistemine geçiş, eğitim seminerleri verilmesi ve fason olarak yaptırma işlemini eş zamanlı olarak, diğer tavsiyeleri ise sırasıyla uygulamaya karar verdi.

Uygulama ekibi seçilen her tavsiye için bir uygulama planı geliştirdi ve uygulamaya koydu.

Ekip ilk yıl için planladığı kısa vadeli hedeflere bu süreç sonunda ulaşmıştı.

6.4. Uygulama Sonucu.

Benchmarking çalışmaları, bir ekip çalışması olsa da, yukarıda, yapılan bu çalışma özetlenmiş ve işletmeye kazandırdıkları ortaya konulmuştur.

Sonuçlardan anlaşılacağı üzere benchmarking çalışmaları işletmeye birçok açıdan faydalı olmuş ve sektörde lider konuma ulaşması açısından çalışmalarını düzenlemiş ve ivme kazandırmıştır. En azından işletmenin kendi kabuğundan kurtulup çevresini gözlemlemesi ve bu doğrultuda tahmini değil gerçekçi stratejik hedeflerini belirlemesi açısından işletmeye yol göstermiştir.

Ancak burada unutulmaması gereken önemli nokta, benchmarking çalışmalarının yapıp tamamlanan çalışmalar değil, sürekli yapılması gereken çalışmalar olduğudur. Çünkü işletme çevresi statik bir yapıda değil, sürekli değişen bir yapıdadır.

7. SONUÇ.

Toplam altı bölümden oluşan bu çalışmada ana amaç benchmarking'in işletmelerde uygulama imkan ve sürecini incelemektir.

Toplam kalite yönetiminin stratejik bir perspektif ile ele alınarak yönetilmesi açısından yarar sağlayan temel araçlardan biri olarak kabul edilen benchmarking, işletme içi yapılması gerekenler tamamlandıktan sonra yeni hedefler için işletme dışı çalışmaların yapıldığı bir süreçtir. Benchmarking çalışmaları çeşitli görevleri paylaşan insanların oluşturduğu bir ekip çalışmasıdır ve en önemlisi yapılıp tamamlanan bir çalışma değil, sürekli yapılması gereken bir süreçtir. Çünkü sanayi uygulamaları sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Benchmarking sektör içi ve sektör dışı gelişmeleri takip etmemizi ve bu gelişmeleri kendi süreçlerimize uyarlayarak sektörde lider konumuna ulaşmamızı sağlayan bir araçtır. Ayrıca toplam kalite yönetiminde başarısızlığa yol açan faktörlerden biri olan organizasyonların kendi içinde veya dışında elde ettikleri sonuçları kullanmada isteksiz veya başarısız olmaları ve bu bize ait değil, biz keşfetmedik sendromu ile diğer bölüm veya işletmelerde elde edilen problemlerin çözüm yöntemlerini uygulamaktan kaçınmaları gözönüne alınırsa benchmarking'in işletmeler için ne kadar değerli bir süreç olduğu ortaya çıkar.

Uygulama çalışmasında ele alınan firma büyüklük açısından sektöründe lider bir konumdadır. Uygulamada ilk olarak firmanın vizyonu ve sektördeki sorunlar ortaya konmuş, ayrıca müşteri tatmini araştırmalarına da yer verilmiştir. Daha sonra işletme için kritik başarı faktörleri ortaya konmuştur. Bunun neticesinde işletme için yeni bir misyon belirlenmiş, öncelikle müşteri tatminini etkileyen şikayetleri araştırmak için anketler yapılmıştır. Anketler problemi daha spesifik bir hale sokmuş ve çalışma bu spesifik problem üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu problemi ortaya çıkaran noktalar gözlemlenmiş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir. Kısa sürede uygulamaya konan öneriler neticesinde müşteri tatmini için belirlenen sonuca ulaşılmıştır. Ancak benchmarking çalışması bu noktadan sonra başlayacaktır. Çünkü işletme içi yapılacaklar tamamlanmış ve problemi çözmek ve lider konumu yakalamak veya devam ettirmek için işletme dışı uygulamaları izleyip firmaya uyarlamak gerekmektedir. Son olarak yapılan benchmarking çalışması anlatılmış, buna ait sonuçlara yer verilmiş ve bir değerlendirme yapılmıştır.

KAYNAKLAR

- Berkey, Timoty A.; What About Process Benchmarking; Juran Inst.; New York ;1995.
- Bogan, Christopher E. and English, Michael J., 'Benchmarking For Best Practices'; Mc Graw-Hill Inc.; 1994.
- Camp, Robet C.; Benchmarking The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance; ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1993.
- Erdoğan, Aydın; Dünya Çapında Liderlik İçin Benchmarking; Juran Inst.; Kalmer Eğitim Notları; Bursa; 1996.
- Erkut, Haluk; Güler, Mehmet Artemiz; 'Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking: Sanayi Uygulamaları.'; İstanbul; 1995.
- Litwiller, Leslie A.; Improving The Management Of Patient; Juran Inst.;New York ; 1995.
- Nemlioğlu, Samim; Benchmarking; Arçelik Eğitim Notları; İstanbul;1995.
- De Tore, Irving; '10 Pitfalls Of Benchmarking'; Quality Progress; January 1993;
- Sidi, Viktor; Benchmarking Seminer Notları, Kogem Yayınları, İstanbul, 1995.
- Ziyal, Nurtaç ; İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking ; Capital & Arthur Andersen Yayınları ; İstanbul; Ekim 1997.

EK-1**ÖRNEK OLAY 1**

“Bir buçuk yıldan beri SUN HEALT benchmarking hizmet grupları başarılı benchmarking çalışmaları üzerine sağlık uzmanlarıyla verimli görüşmeler yapmaktadırlar. Buradan öğrendikleri en önemli şey gelişme ve ilerlemeler için benchmarking’in çok güçlü bir araç olduğudur. Aşağıda SUN HEALT’ in benchmarking modeli verilmiştir.

PLANLAMA

- 1- Benchmarking için proses seçimi
- 2- Benchmarking takımının kurulması ve çalışmanın planlanması

ANALİZ

- 3- Kendi uygulama ve proseslerin tanımlanması
- 4- Anahtar ölçümlemenin belirlenmesi
- 5- Benchmark partnerlerinin belirlenmesi
- 6- Benchmarking bilgilerinin toplanması

KEŞİF

- 7- Performans aralığının tanımlanması için partnerlerle performans karşılaştırılması
- 8- Kesinlik için benchmarking çalışması / en iyi uygulamaların tanımlanması

YERİNE GETİRME (GERÇEKLEŞTİRME)

- 9- Geliştirme amaçlarının belirlenmesi
- 10- Geliştirme / Araç faaliyet planları

DİNLEMEK

- 11- Temsil sonuçları

SUN HEALT grupları yeni bir arabanın satınalma prosesinde benchmarking uygulama örneğini vermişlerdir. Honda araba satıcısına ziyaret ettiğinizi ve 1995 - V6 HONDA ACCORD almayı düşündüğünüzü varsayalım. Arabayı aynı satıcıdan alan kişilerle görüştüğünüzde kalite konusunda hiç problem olmadığını gördüğünüz için üzerinde

duracağınız şey araba için ödenen miktardır. Burada arabaya ödenen en düşük miktar, benchmarking performansının esas ölçütüdür. En az miktarı ödemiş olan 5 kişiyi ortaya çıkarırsınız. Size bu beş kişinin ödediği miktarların ortalamasından daha fazla fiyat biçtiler. Benchmarking partnerleriniz aynı araba için sizin fiyattan daha az ödediği için onların araba satınalma yöntemlerinden bir şeyler öğrenebileceğinizi düşündünüz. Benchmarking prosesinden maksimumu elde edebilmeniz için tüm aktiviteleri tanımlamanız gerekmektedir. Varsayılan aktiviteler şunlardır.

- Satıcıyı ziyaret etmek
- Diğer satıcıları ziyaret etmek
- Otomobil literatürünün incelenmesi
- Satış temsilcileriyle görüşmeler
- Diğer HONDA sahipleriyle görüşmeler

Bu şekilde prosele akış şemasını ortaya çıkarmak durumundasınız.

Örnekteki A kişinin proses akış şeması

- Başlangıç
- Sürücü dergilerini inceleme
- Satıcıyı ziyaret edip fiyat alma
- Satış temsilcileriyle konuşup,
fiyat üzerinde tartışma
- Diğer Honda sahipleriyle görüşmek
- Satış temsilcisiyle konuşmak
- Taksitlerde anlaşmak
- Arabayı almak için satışa gidiş

Bu kişiye proses akış şeması ile ilgili sorular sorup bilgileri değerlememiz gerekirken düşük fiyat ödemedi hangi faaliyetin en etkin olduğunu ortaya çıkaralım.

Sorulması gereken sorular :

- Honda satıcısına gittiğinizde satış temsilcisiyle ne kadar zaman geçirdiniz ?
- Arabanın fiyatı hakkında müzakere yaptığınızda satış temsilcisine ne gibi sorular

sordunuz ?

-- Satın alma prosesi satış temsilcisi tarafından mı başlatıldı ? Arabayı satın alma konusunda kaç tane 1995 V6 Accord sahipleri ile konuştunuz ?

-- Arabanın fiyatı konusundaki müzakerede hangi en faydalı bilgiyi sizinle paylaştılar?

-- Arabanın en düşük fiyatı için müzakerede en etkin yöntem hakkında diğer kişilere ne tavsiyelerde bulundunuz?

Özetle, her benchmarking organizasyonda ne sorulacağına karar verme sırasında, bazı şeyleri nasıl yaptığını anlamak için yeteri kadar soru sorun. Fakat bu sorularda temel süreçte neyin önemli olduğunu anlamaya dair bir karışıklığa meydan vermesin.

SUN HEALT tarafından benchmarking sürecinde tavsiye edilen akış şeması

- Başlangıç
- Her benchmarking partnerine onların süreç akışlarını sormak
- Akış şemalarının karşılaştırılması
- Her benchmarking partneri için daha fazla benchmarking çalışmalarının gelişimi
- Benchmarking cevaplarının karşılaştırılması
- Daha fazla bilgiyi elde etmek için görüşleri yönetmek
- Eğer daha fazla bilgiye ihtiyaç varsa benchmarking ziyaretlerini düzenlemek
- Benchmarking'lerde cevapların ve en iyi uygulamaların karşılaştırılması.(44)

(44) Berkey, Timoty A.; What About Process Benchmarking, Juran Inst.; New York:995.; Sf 141-143.

EK-2**ÖRNEK OLAY 2****“MAYO KLİNİĞİ :**

MAYO Kliniğinde grupların hasta şikayetlerini düzenleme konusunda benchmarking çalışmaları vardır. Şikayet yönetimi konusunda benchmarking grubu MAYO'nun performans ölçümü için JURAN, benchmarking protokolünü kullandı. En iyisi ile karşılaştırma ve daha sonra en iyi uygulamardan öğrenilenlerin MAYO'ya geri transferi ve bunların MAYO'nun performans gelişimi için kullanımı söz konusudur.

* Önce benchmarking prosesi tanımlandı.

A- Benchmarking'e hazırlanma (Grup çalışmasının %20 si)

1- Mevcut prosesi anlama

B- Gerçeklerin ortaya çıkarılması (Grup çalışmasının %60'ı)

2- Ölçümlemede anahtar performans çeşitlerinin teşhisi

3- Sınıfta en iyi olan benchmarking partnerlerinin teşhisi

4- Bilgi ve verilerin toplanması

5- Performans aralığı ve sebeplerin teşhisi

6- Programın geliştirilmesi ve faaliyet gelişimi

C- Faaliyetleri almak (Grup Çalışmasının %20 si)

7- Değişikliklerin başlatılması

8- Kendi performansını geliştirmek.

Benchmarking grup üyeleri ayrı a potansiyel benchmarking partnerleri tanımada şu kriterlere ihtiyaç olduğu hususunda görüş birliğine vardılar.

-- Üst yönetimin desteği

-- Resmi şikayet yönetim programı

-- İş görenlerin eğitimi

-- Müşteri tatminkarlığının değerlendirilmesinde sürekli bir sistem olması

-- Sürecin gelişiminde şikayet bilgilerinin kullanımı

Bu şekilde benchmarking kullanılarak şikayetlerin nasıl fırsatlara ve performans değerlendirme aracına dönüştürülmesi hususunda fikir birliğine vardılar. (45)

(45) Litwiller, Leslie A.; Improving The Management Of Patient, Juran Inst.; New York 1995.; Sf 343

EK-3**UYGULAMA EGZERSİZİ 1:
BENCHMARKING SÜRECİNİN BELİRLENMESİ**

İşletmenizdeki kiritik başarı faktörleri nelerdir ?

Yukarıda sıralanan kritik başarı faktörlerine bağlı olarak hangi “ benchmarking “
proje (ler) i kuruluşunuzun etkinliğine katkıda bulunabilir ?

UYGULAMA EGZERSİZİ 2:
“ BENCHMARKING “ EKİBİNİN TOPLANMASI

Daha önce seçmiş olduğunuz “ benchmarking “ proje(ler)ine bağlı olarak,
“ benchmarking “ ekibinizin başarısı için hangi ekip üyesi kriterleri önemlidir ?

Kriter :

Yukarıdaki kriterlere uyan “ benchmarking “ ekibi üyeleri kimlerdir ? Neden ?

Potansiyel Ekip Üyeleri :

Sebebi :

**UYGULAMA EGZERSİZİ 3:
POTANSİYEL “BENCHMARKING” ORTAKLARI**

“Benchmarking “ Projesi :

Potansiyel “ benchmarking “ ortaklarını sıralayınız. Bunlar 1) doğrudan rakipler,
veya
2) sektör içinden veya dışından fonksiyonel uzmanlarıyla tanınan kuruluşlar olabilir.

Ortaklarınızın listesini genişletme konusunda size yardımcı olacak kaynakları sıralayın.

UYGULAMA EGZERSİZİ 4:
“ BENCHMARKING “ VE STRATEJİK KALİTE
PLANLAMASININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ

* “ Benchmarking “in, kuruluşunuzun stratejik kalite planlaması süreci ile bütünleşmesini güvence altına almak için ne yapmalısınız ?

* Hangi engellere karşılaşılabiliyorsunuz ? Bu engelleri nasıl aşabiliriz ?

UYGULAMA EGZERSİZİ 5:
“ BENCHMARKING” VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Hiç “ benchmarking “den faydalanabilecek bir kalite geliştirme, kalite planlama veya iş süreci kalite yönetimi ekibinde buldunuz mu ? Söz konusu durum neydi ?

“ Benchmarking “ uygulamasının, ekibin çalışmasına nasıl bir etkisi olabilirdi ?

UYGULAMA EGZERSİZİ 6: BENCHMARKING ORTAKLARI

Benchmarking Konusu :

Potansiyel benchmarking ortaklarını sıralayın. Bunlar 1) doğrudan rakipler veya 2) sektör içinden veya dışından fonksiyonel uzmanlıklarıyla tanınan kuruluşlar olabilir.

Ortaklarınızın listesini genişletme konusunda size yardımcı olabilecek kaynakları sıralayın.

UYGULAMA EGZERSİZİ 7: DOLAYLI VERİ TOPLAMA

Bir önceki egzersizde tespit ettiğiniz benchmarking ortakları hakkında bilgi toplamak için hangi dolaylı yöntemleri kullanabilirsiniz? Bunu nasıl yaparsınız?

Ortak(lar)

Dolaylı Yöntemler



UYGULAMA EGZERSİZİ 8: İZLEME VE AYARLAMA

Kuruluşunuz benchmarking projelerinin gelişmesini izlemek için hangi yöntemleri kullanmalıdır? Benchmarking'lerin güncelliği korumu konusunda hangi zorluklarla karşılaşacağınızı tahmin ediyorsunuz?

Benchmarking ekiplerinin, benchmarking bulgularının güncel kalmasını güvence altına almak için proses sırasında oluşturulması gereken mekanizmalar nelerdir?

Kuruluşunuz içinde benchmarking projesi sonuçlarının iletişimini sürekli olarak sağlamak için kullanılan araçlar nelerdir?

Bunlara hangi iletişim araçları eklenmelidir?

EK-4**TELEFON GÖRÜŞMESİNE HAZIRLANMA:**

Hedef kuruluşları belirledikten sonra, bir telefon araştırması yürütmek bilgileri düzenli bir şekilde toplamanıza yardımcı olacaktır.

Telefon araştırmasının avantajları arasında hızlı cevap alınması, cevapları aydınlatma olanağının olması ve maliyetin nisbeten düşük olması sayılabilir. Dezavantajları ise görüşülen kişinin telefonda az zaman harçamak istemesinden kaynaklanan zaman sınırı ve yüzyüze kurulan kişisel bağlantının olmamasıdır.

Hazırlık Kılavuzu :

* Hangi bilgileri toplamak istediğinizi kesin olarak bilin.

Soruların dikkatle hazırlanması, başarılı bir telefon görüşmesi yürütme konusunda size yardımcı olacaktır. Sorular açık olmalı ve anlaşılabilir terimlerle ifade edilmelidir. Görüşülen kişinin bildiği tanımları kullanmak da önemlidir.

Sorularınıza, kendi kuruluşunuzun uygulamalarını yansıtan yanıtlar hazırlayın.

Kendi sorularınıza cevap vermenin üç avantajı vardır:

- Verilerin kullanıma hazır olduğunu teyid eder.
- Analizleriniz için bir temel oluşturur.
- Görüştüğünüz kişinin sizin iç operasyonlarınıza dair sorabileceği soruları cevaplamanızı kolaylaştırır.

Sorular genelden özele doğru ilerleyecek şekilde sıralanmalıdır. Mümkün olduğu ölçüde açık sonlu soruları kullanmaya çalışın. Soruların size faydalı olacak şekilde cevaplanabileceğine emin olmak için kendi aranızda deneyin.

* Kendi kuruluşunuz hakkında, hedef kuruluşla paylaşmaya karar verdiğiniz bilgileri belirleyin.

Hedef kuruluşa bilgi alışverişi ve benchmarking çalışmasının sonuçlarını paylaşmayı önerin. Kendi kuruluşunuzun uygulamalarından bahsetmeye hazır olun.

* Yaklaşık hedefleri belirleyin.

İlgilendiğiniz alan ve faaliyetlerden sorumlu kişiyi saptayın. Konuşulması gereken

doğru kişiye bulmak sabır ve sebat gerektirir. Halkla ilişkiler b6l6m6 g6r6ř6lecek kişinin belirlenmesinde size yardımcı olabilir.

* G6r6şmeye her kuruluşun geçmiş bilgilerini g6zden geçirerek hazırlanın.

Bağlantı kurmayı planladığınız her hedef kuruluş hakkındaki genel ve konuyla bağlantılı olarak bilgi sahibi olduğunuzdan emin olun. Bilgili ve iyi hazırlanmiş g6z6k6rseniz g6r6řt6đ6n6z kişi kendi kuruluşu hakkında konuşmaya daha istekli olacaktır.

* Sorumlu ile temasa geçin.

Kendinizi tanatın ve nereye ulaşmak istediğiniz konusunda bir konuşma başlatın. Sorumlu kişinin boş olduğu bir zaman sağlayın ve izleyeceğiniz prosed6rleri aktarın. G6r6şmenin yaklaşık ne kadar zaman alacağını belirtmek 6nem taşır, gerekirse bir randevu alın.



EK-5**TELEFON GÖRÜŞMESİNİ YÜRÜTME:****Telefon Görüşmesi:**

- * Kim olduğunuzu ve niçin aradığınızı açıklayan.
- * Başlangıç konuşmanızı ilginç ve hoş sohbet kılın.
- * Bir mantık sırası izleyen akıcı sorular sorun. Araştırmacı sorular derinlemesine bilgi edinmeyi kolaylaştırır.
- * Kuruluşunuzun uygulamaları hakkındaki bilgileri paylaşın.

Yararlı İpuçları :

* Benchmarking çalışmasına birden fazla kişi katılıyorsa, kuruluşunuzdaki diğer görevlilerle ilişkide olun. Kuruluşların iki kere aranmasını önlemek için ayrıntılı bir liste ve veri tabanı oluşturun. Deneyimlerinizi paylaşın ve bilgi edinmekte kullanılan değişik teknikleri karşılaştırın.

* Eğer uygun biçimde yaklaşım prosesi açık olarak anlatırsanız, hedef kuruluşların pek çoğu bilgi paylaşımına istekli olacaktır. Benchmarking ortakları diğer bir kuruluşun uygulamalarını öğrenmeye ilgi duyarlar. Benchmarking sonuçlarının bir kopyasını alacaklarını ve sizin kuruluşunuz hakkında bilgi edineceklerini öğrenirlerse katılıma daha istekli olacaklardır.

- * Topladığınız bilgileri izlemeye yardımcı olması için arka sayfadaki Görüşme Bilgi Formu'nu doldurun.

EK-6

TELEFON GÖRÜŞMESİ BİLGİ FORMU

Görüşmeyi Yapan :

Tarih :

Saat :

Benchmarking Ortağı :

Ünvanı :

Şirketi :

Telefon Numarası :

Adresi :

Genel Konular :

İlave Bilgiler :

EK-7**ÖRNEK GÖRÜŞME :****Giriş :**

Kuruluşun adı ve yeri. Kimiz ve ne yapıyoruz.

İsmim _____ X kuruluşundan arıyorum. Biz bir _____ şirketiyiz, müşterilerimize _____ sektöründe ürün ve hizmet veriyoruz. Türkiye’de, _____’da yerleşmiş durumdayız ve _____ sayıda çalışana sahibiz.

Projenin amacı ve hedefleri.

Bir benchmarking çalışması yürütmekteyiz. Benchmarking, alanlarında lider olan kuruluşların prosesleri hakkında daha çok şey öğrenmek için kullandığımız bir araç. Ayrıca ürün, hizmet ve iş pratiklerimizi sektör lideri olarak tanınan kuruluşlara göre ölçmenin bir yolu.

Çalışmamızın amacı, alanlarında lider olarak tanıma kuruluşların uygulamaları hakkında daha çok şey öğrenmek ve bu çalışmanın sonuçlarını kendi proseslerimizi geliştirmek üzere kullanmak.

Kuruluşunuzu _____ (Muhasebe, ambar, dağıtım, vb.) alanında bir lider olarak belirledik. Kuruluşunuz ve kullandığımız proses hakkında birkaç soru sormak istiyorum. Özellikle aşağıdaki konular hakkında bilgi edinmek istiyorum.

Kuruluşunuzu nasıl buldum.

Kuruluşunuzu _____’dan (bir kişi veya kuruluş) veya _____ dan (yayın, gazete haberi, vb.) öğrendim.

Ayrıntılar ve size ne sunulabiliriz.

Yarım saat kadar zamanınızı alacağım. Eğer müsait değilseniz daha sonrası için bir görüşme ayarlayabiliriz. Sizinle kuruluşlarımıza dair bilgi alışverişi yapmak istiyoruz ve çalışma sonuçlarının bir kopyasının tarafınıza iletceğiz. Ayrıca şu ana

kadar topladığım bilgileri de sizinle paylaşmak isterim,böylece amaçlarımızı ve şu ana kadar elde edilen gelişmeyi daha iyi anlayabilirsiniz.

Benchmarking Araştırma Soruları :

Görüşülen kişi müsaitse, daha önceden hazırladığımız araştırma sorularını sorun. (Kuruluşunuzun ihtiyacını karşılayacak şekilde değiştirmeniz gereken grup sorularından örnekler aşağıda yer almaktadır.)

Eğer görüşülen kişi o an için müsait değilse, uygun bir görüşme zamanı belirleyin.

Grup Soruları :

Aşağıda, faturalama prosesi hakkında bir benchmarking çalışmasında ekibin yaptığı tipik bir telefon görüşmesinden bir kesit bulacaksınız.

S. Faturalama prosesindeki en büyük sorun nedir?

C. Prosesin maliyeti çok yüksek.

S. Neye göre çok yüksek?

S. Faturaya ilave bilgiler koymak konusundaki müşteri isteklerine cevap vermekten sizi alıkoyan nedir?

C. Bu bilgiyi sunmak çok pahalı.

S. Faturaya eklenen her yeni başlık için ne kadar pahalı?

S. Müşteri faturalarının zamanında düzenlenmesini ne engelliyor?

C. Bilgisayar sistemi sık sık arıza yapıyor.

S. Hangi sıklıkta arızalanıyor? Kabul edilebilir arıza seviyesi nedir?

Her örnekte, görüşülen kişinin verdiği cevapta yararlı bilgilerin eksik olduğuna dikkat ediniz. Bu bilgileri elde etmek için açıklık getiren ilave sorular yöneltilmiştir. Telefon görüşmeniz sırasında, analizler için gereken ayrıntı seviyesini yakalamak için çeşitli sorular sormanız gerekebilir.

Benchmarking ekibiniz, sorularda, kuruluşunuzun benchmarking yapmak istediği proses veya ürüne bağlı olarak değişiklikler yapılabilir.

Kapatma :

Zamanınız ve işbirliğiniz için teşekkür ederiz.'

İzleme :

Teşekkür mektubunu gönderin.

Eğer araştırma sonuçlarını paylaşmak konusunda anlaşmışsanız, verileri gönderdiğinizden emin olun.



EK-8**YERİNDE ZİYARET KILAVUZU.**

Yerinde ziyaretin avantajları arasında, hakkında veri toplamak istenen kuruluştan ilgililerle yüzyüze kişisel ilişki kurulması ve o kuruluşun çalışanlarının ziyaretçiye daha fazla vakit ayırmaları sayılabilir.

Karşılaşılabilecek sorunlar ise, araştırma ile ziyaret arasındaki yavaş cevaplama zamanı ve yüksek maliyet sayılabilir.

Hazırlık Kılavuzu:

* İlk olarak iç operasyonları gözden geçirin.

Yerinde ziyaret kılavuzu operasyonlarınıza ait iç verilere dayanmalıdır. Yerinde ziyaretteki hedefiniz, kendi operasyonlarınız ile benchmarking yaptığınız kuruluşun operasyonları arasındaki farkın nereden kaynaklandığını bulmaktır. Bu hedefe ulaşmak için de kendi operasyonlarınızı çok iyi bilmeniz ve yerinde ziyaret hazırlıkları için elinizdeki verileri kullanmanız gerekmektedir.

* Hangi bilgileri toplamak istediğinizi tam olarak bilin.

Soruların dikkatle hazırlanması yerinde ziyareti kolaylaştıracak ve ziyaret süresini azaltacaktır. Sorular açık olmalı ve anlaşılabilir terimlerle ifade edilmelidir. Herkesin bildiği tanımları kullanmak da önemlidir.

Sorularınıza, kendi kuruluşunuzun uygulamalarını yansıtan cevaplar hazırlayın.

Kendi sorularınızı yanıtlamanın üç avantajı vardır:

- Verilerin kullanıma hazır olduğunu teyid eder.
- Analizleriniz için bir temel oluşturur.
- Görüştüğünüz kişinin sizin iç operasyonlarınıza dair sorabileceği soruları cevaplamanızı kolaylaştırır.

* Soruları genelden özele gidecek şekilde sıralayın.

Mümkün olduğu ölçüde açık sonlu soruları kullanmaya çalışın. Açık sonlu soru, cevap olarak basit bir 'evet', 'hayır' veya belirli bir olgunun açıklanmasından farklı bir cevap

sağlayan bir sorudur. Soruların size yararlı bir şekilde cevaplanıp cevaplanmadığını kontrol etmek için kendi içinizde test etmek iyi bir fikirdir. Belirli bilgileri kimden temin edebileceğinizi belirlemek de iyi bir uygulamadır.

- * Kendi kuruluşunuz hakkında, hedef kuruluşla paylaşmaya karar verdiğiniz bilgileri belirleyin.

Hedef kuruluşa bilgi alışverişi ve benchmarking çalışmasının sonuçlarını paylaşmayı önerin. Kendi kuruluşunuzun uygulamalarından bahsetmeye hazır olun. Kendi operasyonlarınız hakkındaki bilgiler, izleme sorularını belirlemede de yardımcı olacaktır. Örneğin ziyaret konusu verimlilik ise, sizin kuruluşunuzun verimliliği nasıl tanımladığı, toplanan bilginin karşılaştırılabilir olup olmadığını veya diğer kuruluşun verilerini açıklamak için daha fazla soruya ihtiyaç duyulup duyulmadığını açıklığa kavuşturacaktır.

- * Yaklaşık hedefleri belirleyin.

İlgilendiğiniz alan veya faaliyetlerden sorumlu kişiyi saptayın. Konuşulması gereken doğru kişiyi bulmak sabır ve sebat gerektirir. Halkla ilişkiler bölümü görüşülecek kişinin belirlenmesinde size yardımcı olabilir. Kuruluşunuzdan birilerinin benchmarking yapılan kuruluşla ilişkisi olabileceğini de göz önünde tutun. Eğer böyle bir durum varsa, bu iyi bir giriş olabilir.

- * Benchmarking ekibinin hangi üyesinin hedeflenen alandan sorumlu olacağını belirleyin.

Uzmanlık alanlarını çıkartın. Örneğin mühendisler, mühendislik pratikleri benchmarking ekibinin bir parçası olmalıdır.

- * Sorumlu ile temasa geçin.

Kendinizi tanıtın ve nereye ulaşmak istediğiniz konusunda bir konuşma başlatın. Sorumlu kişinin boş olduğu bir zaman sağlayın ve izleyeceğiniz prosedürleri aktarın.

- * Ziyaret için seçilen kuruluşa, elde edecekleri yararları ve neden bu prosese katılmaları gerektiğini açıklayın.

Benchmarking yapılacak bazı kuruluşlar, benchmarking prosesinin neleri kapsadığını bilmedikleri için katılım konusunda isteksiz olabilirler. Bu durumda temel ilgi noktalarına yönelebilirsiniz. Aşağıdaki ipuçlarını kullanabilirsiniz:

-- Ziyaret edilen kuruluşun benchmarking prosesi hakkında kayda değer bilgi kazanacağını belirtin.

-- Ziyaret edilen kuruluşun, benchmarking sorularına cevap verirken, kendi operasyonları hakkında daha derin bir bakış açısı kazanacağına dikkat çekin.

-- Benchmarking prosesinin doğası gereği, ziyaret yapılan kuruluşun görüşme sırasında sizin kuruluşunuzun operasyonlarına dair bilgi sahibi olacağını tekrarlayın.

-- Benchmarking bulgularını paylaşmayı önerin.(Ancak, benchmarking yaptığınız diğer kuruluşlara ait bilgileri paylaşmayı önermeyin.)

* Görüşme ayarlandığında bir teyid mektubu gönderin.

Görüşme öncesi kılavuz da içinde yer almalıdır.

* Hedef kuruluşu ziyaret etmeden önce pratik yapın.

Benchmarking malzemenizi, kuruluş içindeki başka bölümlerde veya yakın ilişkide olduğunuz bir tedarikçide test edin. Bu hem hazırlanan soruları test edecek, hem de ekip üyelerinin görüşme becerilerini geliştirmede yardımcı olacaktır. Bir hedef kuruluşu ziyaret etmeden önce malzemenizin hazır olduğundan emin olun.

* Ziyaret tamamlandıktan sonra teşekkür mektubu gönderin.

Benchmarking çalışmanızın bulgularını, nelere uygulanabileceğini ve kuruluşla paylaşılacağını tekrarlayın.

* Ziyaretinizi bir gezi raporu ile dökümanete edin.

Ziyaret sonrasında raporu mümkün olduğu kadar çabuk yazın. Benchmarking ekibindeki herkesin girdi sağladığından emin olun.

EK-9**ANALİZLER VE ÖZET.***** Görüşme Analizleri.**

Telefon görüşmesi veya yerinde ziyaretten sonra, rakibinizin performansı ile kendi performansınızın karşılaştırılması açısından bazı analizler yapılması gerekir. Analizin aşağıdaki soruları cevaplaması gerekir:

- Rakip daha iyi mi? Eğer iyise ne kadar daha iyi?
- Neden daha iyiler?
- Onlardan ne öğrenebiliriz?
- Öğrendiklerimizi kendi işimize nasıl uygulayabiliriz?

*** Başarılı bir benchmarking'in anahtarları.**

Benchmarking'in süregiden bir yönetim prosesi olduğunu unutmayın. Bu proses rekabet bilgilerinin, pratiklerin ve performans kuruluşun bütün kademelerindeki karar verme fonksiyonları ile bütünleştirilmesini ve sürekli güncellenmesini gerektirir. Başarılı bir benchmarking aşağıdaki unsurlara bağlıdır:

- Yönetimin taahhüdü.
- Kendi işinizin nasıl yapıldığını ne kadar iyi anladığınız.
- Değişmeye ve uyarlamaya yönelik istek. Benchmarking çalışmasının sonuçlarını kabul etmeli ve rakiplerden öğrenmeye istekli olmalısınız.

EK-10**GENEL STRATEJİNİN İZLENMESİ**

Aşağıda, genel benchmarking stratejisi ile bütün çalışmaların izlenmesi konusunda yardımcı olacak bir kontrol listesi bulacaksınız.

SORULAR	EVET / HAYIR	YORUMLAR
Yönetim benchmarking analizlerini gözden geçirip sonuçları kabul etti mi?		
Benchmarking prosesi planlama ile bütünleştirildi mi?		
Performansın artırılması ve sorunların çözülmesine yönelik stratejiler belirlendi mi?		
Benchmarking bulguları kuruluş için önerilen hedeflerin bir parçası mı?		
Her fonksiyon için belirli bir benchmarking var mı?		
Yönetim benchmarking'e ulaşmak için taahhütlerini açıkça belirtti mi?		
Benchmarking'i tanımlama ve benchmarking hedeflerine yönelmenin yapılabilirliği açık mı?		
Rakip fiyatlar daha mı iyi; aynı seviyeye ulaşılmalı mı?		
Bunu farklı bir şekilde yaparak daha iyi sonuçlar alabilir miyiz?		
Farkı kapamak üzere uygulanabilecek özel program ve faaliyetler var mı?		
Mevcut durumda hedeflere ulaşma planları, bütün operasyonel gözden geçirmelere dahil edildi mi?		
Performans hedeflerine yönelik gelişmeler ve iş hedefleri, bütün çalışmalara iletildi ve tartışıldı mı?		
Geliştirme planları ve performans hedefleri, performans değerlendirmeleri dahil edildi mi?		
Gerçek sonuçların kalite, program ve maliyet açısından değerleri açık olarak dokümanate edildi mi?		
Rekabetçi benchmarking ayarlamaları düzenli şekilde yapılıyor mu?		

EK-11

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ DEĞERLENDİRMESİ ANKET FORMU

1. Üçge ile tanışmanız ne şekilde oldu?

- A. Sektördeki lider konumu sonucunda
B. Sektörde yapmış olduğu mevcut işlerden etkilenererek
C. Sektör içi tavsiyeler sonucunda
D. Reklamlarımızı görerek
E. Diğer.....

2. Yaptığımız ilk görüşmede Üçge'nin size yaklaşımı nasıldı?

- A. İlgili ve sıcak
B. Konuyla ilgili tüm yönlerden bilgilendirici
C. Daha yakın ve ilgili olunabilir
D. Diğer.....

3. Üçge'yi tercih nedeniniz?

- A. Diğer firmalara nazaran üstün ürünler sunması
B. Yüksek kalite
C. Sektör içi tavsiyeler sonrasında
D. Gösterilen yakın ilgi.
E. Fiyatlar
F. Diğer.....

4. Proje aşamasında verilen hizmetler hakkında neler düşünüyorsunuz?

- A. Yeterli
B. Çalışmalar iyi ancak ek bilgiler yetersiz
C. Proje çalışmaları yetersiz
D. Diğer.....

5. Anlaşma öncesi iş takibi ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

- A. Son derece yeterli ve ilgili
B. Yetersiz ve ilgisiz kalabiliyor.
C. Diğer.....

6. Satış sorumlusunun yaklaşımı sizce nasıl?

- A. Konusuna hakim ve güven verici
B. Net bilgi veremiyor ve yetersiz kalabiliyor.
C. Diğer.....

7. Uygulanan fiyat politikasını nasıl buluyorsunuz?

- A. Ürünün kalitesine oranla gayet uygun
B. Vadeler çok kısa
C. Biraz pahalı
D. Diğer.....

8. Anlaşma yapılmadıysa nedeni ve şu an anlaşma yaptığınız firma.

.....
.....

9. Ürün teslimatı hakkında ne düşünüyorsunuz?

- A. Zamanında geldi ve montaj hedeflendiği gibi gerçekleşti. B. Ürün zamanında montajcı ise geç geldi
C. Zamanında geldi ancak mallar eksik çıktı D. Zamanında gelmedi ve eksik çıktı
E. Diğer.....

10. Montajcının çalışmaları nasıldı?

- A. Projeye uygun hareket ediyor ve çalışkan B. Çok ağır ve yetersiz
C. Düzensiz D. Diğer.....

11. Montaj sırasında projede değişiklikler oldu mu?

- A. Montaj projeye göre yapıldı B. Montajcı kendiliğinde bazı değişiklikler yaptı.
C. Ben bazı değişiklikler yaptırdım

12. Montaj sırasında ilave istekte buldunuz mu?

- A. Evet, Çünkü.....
B. Hayır, çünkü.....

13. Montajcı ilave mal bekledi mi?

- A. Evet, Çünkü.....
B. Hayır, Çünkü.....

14. Ürünlerimizden beklentileriniz nelerdir?

- A. Müşterinin tüketim isteğini kamçulamalı. B. Müşterilere rahat bir ortam sunmalı
C. Müşteriye hitap edecek ve onu çekecek düzeyde olmalı. D. Satışları ve dolayısıyla ciroyu arttırmalı
E. Diğer.....

15. İrsaliye ve faturalarda hatalar mevcut muydu?

- A. Evet, çünkü.....
B. Hayır, çünkü.....

16. Üretim veya hizmet aşamalarında eksik bulduğunuz noktalar nelerdir?

.....
.....

17. Firmamız ile ilgili genel görüşleriniz nelerdir?

.....
.....
.....

