

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BENCHMARKING UYGULAMALARININ
ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erkut Batuhan Mert

İstanbul, 2006

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BENCHMARKING UYGULAMALARININ
ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erkut Batuhan Mert

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nevin Deniz

İstanbul, 2006

ÖNSÖZ

Sürekli artmakta olan rekabet ortamı, değişen iş koşulları ve globalleşme ile örgütler değişime ayak uydurmada çabuk davranmak, yeniden yapılmak, ve gerektiğinde kısa ve uzun dönemli stratejilerini değiştirmek, bunları düzenli olarak kontrol etmek ve gözlemek, bu kontrol ve gözlemlerden elde edilen bilgiler ışığında hareket etmek gerekliliği ve zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. İçinde bulunulan bu ortam organizasyonların örgütsel performanslarını kontrol ve gözlemlmelerini ,strateji ve misyonlarını yeniden formüle edip uygulama ve değerlendirmeleri zorunluluğunu getirmiştir.

Şirketlerin stratejilerini belirlerken rekabet analizlerine başvurmaları, fiyat, kalite, performans karşılaştırmaları yapmaları yararlı bir teknik olmakla birlikte uzun dönemli başarı için en iyi performans sağlamada kendi sektörleri dışındaki şirketlerin çok başarılı oldukları süreçleri belirlemeleri, kendi benzer süreçlerini de endüstrideki en başarılı süreçlerle karşılaştırarak onun kadar hatta daha başarılı hale getirmeyi hedeflemeleri çok daha güvenilir olmaktadır.

Benchmarking son yıllarda şirketlerin iş dünyasındaki hızlı değişme ve artan rekabete ayak uydurabilmelerini sağlayan başarılı bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde benchmarking olarak bilinen bu kıyaslama mantığı, Xerox'un 1979'da kendi içerisinde geliştirdiği bir süreçtir. Birim imalat maliyetlerini karşılaştırma amacına dönük olan ilk benchmarking çabaları sonraki yıllarda 'süreçler'le ilgili bir inceleme ve bugün ise önemli bir stratejik amaç olarak kullanılmaktadır. Başarılı sonuçların alınması ile 'Toplam Kalite' anlayışından sonra dikkatleri üzerine toplamaya başlayan benchmarking artık 'Malcom Baldrige Kalite Ödülü' için bir değerlendirme kriteri olmuştur.

Benchmarking'in bu derece önem kazanması, rakiplere yetişmek ve öne geçmek için nisbeten kolay uygulanabilen ve sonuç veren bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Benchmarking mantığı basittir: 'İşi en iyi yapanı bul, uygulamalarını kendi şirketin için uyarla.'

II

Her ne kadar benchmarking 1979 yılında bir yönetim tekniği olarak adlandırılmış olsa bile, aslında benchmarking iş çevrelerinin yabancıları olmadığı bir kavramdır. Öteden beri işletmeler, ücret düzeylerini ve fiyatlarını sık sık karşılaştırmaktadırlar. Pazar araştırmaları ve rekabet analizlerinin pek çoğu müşteri ve rakip davranışları ve stratejileri üzerine odaklanmıştır.

Rakipten öğrenme, gerekirse aynen taklit etme veya esinlenme insanoğlunda doğuştan vardır. Örneğin; Ford'un meşhur bant sistemi, mezbahadan, Toyota üretim sistemindeki tam zamanında üretim ise, bir süpermarketten esinlenerek ortaya çıkmıştır. Ford'un kurucusu Henry Ford, yürüyen bant sistemiyle üretimi, bir tanıdığını görmek için gittiği mezbahadan esinlenerek geliştirdi. Kasapların her birinin karkasın belirli bir bölümünü keserek, kalanını diğer arkadaşlarına devrettiğini gören Ford, aynı yöntemi otomobil yapımında, çengellerin üzerinde kayan çelik ray yerine, hareketli bir bant uygulamasıyla gerçekleştirdi.

Değişen ekonomik şartların ve tüketici tercihlerinin ışığında günümüzde hemen hemen her işletme kendini sürekli artan bir rekabet ortamı içerisinde bulmuştur. Tüketicinin eskiden, daha bilinçli olması ve ne istediğini bilmesi, işletmelerin Pazar paylarını sınırlayıcı ve zorlayıcı bir durum yaratmaktadır. İşletmelerde değişen bu şartlara ayak uydurabilmek, sürekli artan rekabet karşısında varolabilmesi için yeni yönetim teknikleri geliştirmesi zorunluluğu işletmeleri yeni arayışlara sevk etmiştir. Bu arayışlar sonunda işletmeler yeni bir yönetsel araç olarak "**Benchmarking**"ı kullanmaya başlamıştır.

Organizasyonlar başarıyla uyguladıkları benchmarking çalışmaları sonucunda, hem kendilerini daha iyi tanıırken hem de rakipleri hakkında bilgi elde edebilme fırsatını kendilerine tanımaktadırlar. Başarılı bir benchmarking uygulaması sonucunda örgüt kendinde bulunan güçlü ve zayıf yanları bulur. Bunun doğrultusunda yapacağı hamlelerle örgütsel performansını maksimum kılma yönünde hareket eder.

Benchmarking uygulamaları ile örgüt performansı üzerindeki etkilerine yönelik olarak yapmış olduğum bu araştırmada bütün olarak bu konulara değinmeye çalıştım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	I
------------	---

TABLolar LİSTESİ.....	VIII
-----------------------	------

I. BÖLÜM

BENCHMARKİNG VE KAVRAMSAL ÇATISI

1. 1. Benchmarking'in Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	1
1. 2. Benchmarking Kavramının Tanımı.....	3
1. 3. Benchmarking'in Önemi ve Temel Özellikleri.....	7
1. 3. 1. Benchmarking'in Önemi	7
1. 3. 2. Benchmarking'in Temel Özellikleri.....	9
1.4. Benchmarking'in Temel İlkeleri	11
1.5. Benchmarking'in Amaçları	12
1.6. Benchmarking'in Unsurları	13
1.7. Benchmarking'in Uygulama Nedenleri ve Uygulama Kategorileri	14
1. 7. 1. Benchmarking'in Uygulama Nedenleri.....	14
1. 7. 2. Benchmarking'in Uygulama Kategorileri.....	16
1.7.2.1. Çıracak (Novice).....	16
1.7.2.2. Usta (Journeyman).....	16

1.7.2.3 Uzman (Master).....	17
1.8. Benchmarking'in Avantajları ve Dezavantajları.....	17
1. 8. 1. Benchmarking'in Avantajları.....	18
1. 8. 2. Benchmarking'in Dezavantajları.....	21
1. 9. Benchmarking'in Başarısızlık Nedenleri.....	22

II. BÖLÜM

BENCHMARKİNG TÜRLERİ VE UYGULAMA AŞAMALARI

2. 1. Benchmarking Türleri.....	22
2. 1. 1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri.....	24
2. 1. 1. 1. Ürüne Odaklı Benchmarking.....	24
2. 1. 1. 2. Sürece Odaklı Benchmarking.....	25
2. 1. 1. 3. Stratejik Benchmarking.....	26
2. 1. 2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking.....	28
2. 1. 2. 1. İçsel Benchmarking.....	28
2. 1. 2. 2. Rekabetçi Benchmarking.....	30
2. 1. 2. 3. Sektör Dışı Benchmarking.....	31
2. 2. Benchmarking Aşamaları.....	34
2. 2. 1. Planlama Aşaması.....	36
2. 2. 2. Ekibinin Oluşturulması ve Ortakların Belirlenmesi.....	39

Sayfa No

2. 2. 3. Veri Toplama ve Verilerin Analizi.....	43
2. 2. 3. 1. Yazışma-Anket.....	43
2. 2. 3. 2. Telefon Görüşmesi.....	44
2. 2. 3. 3 . Yerinde Ziyaret.....	44
2. 2. 4. Uygulamanın Gerçekleşmesi ve Raporun Hazırlanması.....	46
2. 3. Benchmarkingın Başarıyla Uygulanması İçin Öneriler.....	47
2. 3. 1. Geniş Boyutlu Yüzeysel Ya Da Dar Boyutlu Kapsamlı Bir Konunun Seçilmesi.....	49
2. 3. 2. Benchmarking Çalışmasının Kritik Başarı Faktörleri İle Bütünleştirilmesi.....	50
2. 3. 3. En İyiyi Bulma Konusunda Yanlış Düşülmemesi.....	52
2. 3. 4. Değişimin En Başından Etkin Olarak Yönetilmesi.....	54

III. BÖLÜM**ÖRGÜT PERFORMANSI VE KAVRAMSAL ÇATISI**

3. 1. Örgüt Performansı Kavramı ve Araştırmalarda Kullanılan Başlıca Örgütsel Performans Kriterleri.....	55
3. 2. Örgütsel Performans Yönetiminin Amaçları.....	61
3. 3. Örgütsel Performans Yönetimine İlişkin Doğrular ve Yanlışlar.....	66
3. 3. 1. Örgütsel Performans Yönetimine İlişkin Doğrular.....	66

3. 3. 2. Örgütsel Performans Yönetimine İlişkin Yanlışlar.....	67
3.4. Örgütsel Performansı Değerlendirme ve Ölęme Aracı:Balanced Score Card.....	68
3. 4. 1. Balanced Score Card'ın Tanımı.....	69
3. 4. 2. Balanced Score Card'ın Temelleri.....	71
3. 4. 3. Balanced Score Card'ın Önemi.....	73

IV. BÖLÜM

DÜNYA'DAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ BENCHMARKİNG UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

4. 1. Xerox Benchmarking Uygulaması ve Uygulama Sonucu.....	75
4. 1. 1. Xerox Benchmarking Uygulaması.....	75
4. 1. 2. Uygulama Sonucu.....	78
4. 2. Kelebek Mobilya Benchmarking Uygulaması ve Uygulama Sonucu.....	80
4. 2. 1. Kelebek Mobilya Benchmarking Uygulaması.....	81
4. 2. 2. Uygulama Sonucu.....	81
4. 3. Aręelik Benchmarking Uygulaması.....	82

V. BÖLÜM

BENCHMARKİNG UYGULAMASININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BERDAN TEKSTİL ÖRNEK ÇALIŞMASI

5. 1. Berdan Tekstil Tarihęesi.....	87
-------------------------------------	----

5. 2. Berdan Tekstil'in Misyon ve Vizyonu ile Stratejik Hedefleri.....	88
5. 2. 1. Berdan Tekstil'in Misyonu.....	88
5. 2. 2. Berdan Tekstil'in Vizyonu.....	88
5. 2. 3. Berdan Tekstil'in Stratejik Hedefleri ve Kalite Politikası.....	89
5. 3. Berdan Tekstil'de Ürün Tasarımı.....	89
5. 4. Berdan Tekstil'de Benchmarking Uygulaması ve Uygulama Sonucu.....	91
5. 4. 1. Berdan Tekstil'de Benchmarking Uygulaması.....	91
5. 4. 2. Genel Değerlendirme ve Uygulama Sonucu	97
SONUÇ.....	104
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	106

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Kıyaslama öncesi ve sonrası ortaya çıkan durumun tablosu.....	8
Tablo 2: Benchmarking türlerine örnekler.....	33
Tablo 3: Benchmarking aşamaları.....	34
Tablo 4: BERDAN-Ayyıldız kıyaslaması.....	91
Tablo 5: BERDAN-Sanko kıyaslaması.....	92
Tablo 6: BERDAN-Karsu kıyaslaması.....	94
Tablo 7: BERDAN-Arat Tekstil kıyaslaması.....	95
Tablo 8: BERDAN’da benchmarking sonucu ortaya çıkan zayıflıklar.....	97

I. BÖLÜM

BENCHMARKİNG VE KAVRAMSAL ÇATISI

Bu bölümde benchmarking'in ortaya çıkışı , gelişimi, önemli unsurları ve kavramsal çatısı üzerinde durulacaktır.

1. 1. Benchmarking'in Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Son yıllarda yaşanan hızlı değişimler sonucu sanayide, ticarete, teknolojiye yeni bir döneme girilmiş, bu yeni dönemin en önemli unsuru da 'bilgi' olmuştur. Dünya'da hızla artan rekabet koşulları, işletmeleri kendilerini yenileyen, değişimlere ayak uyduran, dünya çapında lider işletme haline gelmenin hedef olarak seçilmesine yol açmıştır. Tüm köklü şirketler yeni ve kendini yenileyen işletmelere karşı kendilerini korumak zorunda kalmaktadırlar. Böylece şirketler değişimlere ayak uydurarak gelişmeleri takip etmekte ve rekabet etme düzeylerini ayakta tutabilmektedirler.

Günümüz iş hayatında sürekli iyileşme ve değişim şarttır. Yoğunlaşan rekabet işletmelerin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Tüm bu gelişmeler özellikle Amerika ve Avrupa'da birbiri takip eden yeni ve oldukça kapsamlı yönetim tekniklerinin geliştirilmesine ve 'Kalite Devrimi" unsurunun oluşmasına neden olmuştur. Hüseyin Özgen'e göre Benchmarking'de bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış bir yönetsel araçtır.¹

'JIT' stok sistemi ise, 1950'li yıllarda Toyota'nın kurucusu, oğlu Eiichi Toyoda'yı General Motors, Ford gibi otomobil devlerini incelemek için ABD'ye yolladığında, Toyoda sadece bu şirketleri ziyaret etmekle kalmayıp, süpermarketleri de inceleyerek burada gözlemlerde bulundu. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri

¹ Hüseyin Özgen ve Ferit Ölçer, 'Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması', **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 440, Ağustos 1998,s. 61.

hızla ve ihtiyaç doğrultusunda doldurulmasından etkilenecek bunu kendi şirketinde JIT stoklama sistemi olarak kurdu.²

Değişen ekonomik şartların ve tüketici tercihlerinin ışığında günümüzde hemen hemen her işletme kendini sürekli artan bir rekabet ortamı içerisinde bulmuştur. Tüketicinin eskiden, daha bilinçli olması ve ne istediğini bilmesi, işletmelerin Pazar paylarını sınırlayıcı ve zorlayıcı bir durum yaratmaktadır. İşletmelerde değişen bu şartlara ayak uydurabilmek, sürekli artan rekabet karşısında var olabilmesi için yeni yönetim teknikleri geliştirmesi zorunluluğu işletmeleri yeni arayışlara sevk etmiştir. Bu arayışlar sonunda işletmeler yeni bir yönetsel araç olarak “Benchmarking”i kullanmaya başlamıştır.³

Kıyaslama faaliyetleri 1970’lerde Japonya ve 1980’lerde Amerika’da yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Avrupa’da kıyaslamanın gelişimi 1990’lı yıllarda hız kazanmış son yıllarda Türkiye’de uygulanmaya başlanmıştır.

Ocak 1986’da Gümrük Birliği’ne girilmesi ile daha yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalan şirketler rekabet edebilmek ve rakiplerinden geri kalmamak amacıyla süreçlerini, kalitelerini sürekli iyileştirmeye yönelmişlerdir. Yoğun rekabet ortamında belirgin avantajlar elde edebilmek için, özellikle ödül alan ve başarılı olarak kabul edilen şirketleri kendilerine örnek almışlar ve bu yaklaşımı güderek uygulamalarını iyileştirme gereği duymuşlardır.⁴

² Gültekin Yıldız ve Kadir Ardic, “Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=500, 2006.

³ Aykut Bedük, “Yeni Yönetim Tekniği; Benchmarking”, <http://www.econturk.org/dtp14.htm>, 2006.

⁴ Işık Pekdemir, “ Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme”, **ARC Yayınları 8**, İstanbul, Mayıs 2000, s. 5.

1. 2. Benchmarking Kavramının Tanımı

Benchmarking , yönetsel bir araç olarak yeni öğrenilen ve uygulanmaya başlanan bir tekniktir. Bu nedenle henüz literatürde benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Bu kavram örnek edinme, örnek alma, nirengileme, kıyaslama şeklinde Türkçe'ye çevrilmeye çalışılmaktadır.⁵

Kıyaslama tekniği ya da diğer yaygın adıyla benchmarking; bir işletmenin bilinçli ve sürekli olarak stratejilerini , ürünlerini veya süreçlerini, konusunda en iyi olan diğer işletmelerle karşılaştırarak onlardan öğrenmesi ve öğrendiklerini uygulayarak performansını arttırmaya çalışmasıdır.⁶

Kıyaslama ya da genel adıyla benchmarking, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Kıyaslamanın, nihai amacı performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Daha açık bir tanımla kıyaslama, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçleriyle aynı ya da benzer nitelikte olan firma içinde ya da dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır.

Kıyaslama; bir örnek alma, karşılaştırma, örnek edinme faaliyeti olarak ele alındığında kökeni çok eski tarihlere dek giden bir faaliyet olmakla beraber işletme yönetiminde uygulanması 1900' lı yıllarda A.B.D.' de gündeme gelmiş, ülkemizde ise henüz çok yeni ve uygulaması son derece sınırlı bir faaliyet niteliğindedir.

'Benchmark' terimi topoğrafyadan gelmektedir. Benchmark, haritacıların bir referans noktası olarak kullandıkları, bir nesne üzerindeki o nesnenin yüksekliğini

⁵ Mehmet Tikici, '**Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama**', Nobel Yayınları, Ankara, Eylül 2004, s. 77

⁶ Göksel Ataman, '**İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**', Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 221.

gösteren işarete referans yapmaktır.⁷İş dünyasına bunun uygulanışı ise, bir şirketin en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınan diğer kuruluş ya da kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini kendilerinin ki ile karşılaştırarak değerlendireceği sürekli ve sistematik bir süreç olarak ifade edilebilir.

Gerçek kıyaslama, kesintisiz bir süreçtir;çünkü piyasa sürekli değişim içindedir. Piyasaya yeni giren firmalar süreçleri sürekli artırmakta,yeni teknolojileri özümsemekte ve işlemleri geliştirmektedir. Kıyaslama yapan her firmanın hedefi, kendi sınıfının en iyisi olabilmek için sürekli gelişme peşinde olmaktır. Bu hedefe ulaşmayı bir kez başardıktan sonra da o konumunuzu koruyabilmek için daha da fazla gelişme peşinde olmalısınız.

Benchmarking kavramı için çeşitli tanımlar söz konusudur; “Benchmarking en iyi uygulamayı ve en olumlu, en etkin performansı ortaya koymuş olan firmaların araştırılması ve onların en başarılı uygulamalarının saptanarak daha iyisinin yapılmaya çalışılmasıdır.”⁸

Firmanın performansının , sektörde veya sektör dışında yer alan rakip veya rakip olmayan firmalarla, kritik müşteri taleplerinin karşılanabilmesi açısından hangi faaliyetlerin geliştirilmesi gereğinin saptanarak söz konusu geliştirme işlevlerinin yerine getirilmesidir.

İşletmelerin hedefleri doğrultusunda farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir:

Benchmarking, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamalarının işletmenin kendi işsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.⁹

⁷ Aykut Bedük, ‘**Benchmarking**’, Nobel Yayınları, Ankara, Aralık 2002, s.5.

⁸ Arçelik – Koç ,1995

⁹ Todd Lambertus, ‘The Basics Of Benchmarking’, **Incentive**,Vol: 169, Iss: 9, September,1995,s. 127

Benchmarking, şirketin üstün performansa ulaşma yolunda en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır.¹⁰

Benchmarking, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.¹¹

Benchmarking aynı zamanda strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek pozisyonunu saptayabilmek için stratejik planlama sürecinde önemli bir sorumluluğudur.¹²

Benchmarking, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizi diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir araçtır.¹³

Benchmarking, dünyaca işletme performansını arttırmak için kullanılan bir yönetim tekniği olarak kabul edilmektedir. Teknik doğru uygulandığında güçlü bir rekabet aracı haline gelir.

¹⁰ Robert Camp, 'A Bible For Benchmarking by Xerox', **Financial Executive**, Vol: 49, Iss: 4, July/August 1993, s. 23.

¹¹ Carla O'dell, 'Out Of The Box Benchmarking', **Management Review**, Vol: 83, January 1994, s. 63.

¹² Bedük, a.g.e., s. 6

¹³ Pınar Süral, '**Benchmarking**', Vizyon Yayınları, İzmir, 1999, s. 6

Benchmarking Ne Değildir?

Benchmarking'in özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için sadece benchmarking'in ne olduğunun değil, aynı zamanda ne olmadığını da belirtilmesi gerekir.¹⁴

- Benchmarking, kaynak israfını engellemek için kullanılan bir mekanizma değildir.
- Bir defa uygulanıp son bulacak bir çalışma değildir.
- Basit yanıtlar sunan bir araştırma süreci değildir.
- Kopyalama taklit ya da endüstriyel casusluk değildir.

Benchmarking, başka firmalarla süreçleri kıyaslayarak gelişim sağlayan bir yöntem olduğu için bazen şirketler tarafından yanlış değerlendirilmektedir. Oysa bu firmaların algılandığının aksine Benchmarking;¹⁵

- Ayakta kalmaya çalışan organizasyonların karşılaştıkları tüm sorunlara çözüm
- Çalışan sayısını azaltmak ya da çevrim süresini düşürmek için bir araç
- Hiçbir yaratıcılığı gerektirmeyen bir süreç el kitabı
- İşleri başkalarına yaptırmanın bir yöntemi
- Firmanın aldığı ve başkalarının verdiği tek yönlü bilgi akışı
- Hiçbir maliyeti olmayan ya da hiçbir gayret gerektirmeyen bir gelişme aracı
- Uzun süre etkisini koruyacak bir seferlik bir program

¹⁴ Camp,a.g.e., s. 14.

¹⁵ www.kalder.org.tr

- Başlanıp bitirilecek bir proje
- Bir tür sanayi casusluğu **DEĞİLDİR!!!**

1. 3. BENCHMARKİNG'İN ÖNEMİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Benchmarking'in önemi ve temel özellikleri aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

1. 3. 1. Benchmarking'in Önemi

Benchmarking'in iki önemli özelliği vardır:¹⁶

- Birincisi; Benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilecek bir süreç olması.
- İkincisi; Klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil, bunun ötesine uzanarak süreçler üzerinde yoğunlaşmasıdır.

İşletmeler iki temel nedenden dolayı, Benchmarking sürecini kullanmaktadırlar. Bunlar; amaçların saptanması ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğidir. Dünyadaki tüm işletmelerin, başka işletmelerle benchmarking yaparak öğreneceği birçok konu vardır. Benzer olarak tıpta bu duruma anemili mavi kana taze kan enjekte etmek demektir ve benchmarkingde bunu gerçekleştirir.¹⁷

Aşağıdaki tablo kıyaslama öncesi ve sonrası durumu göstermektedir.

Tablo 1

¹⁶ Samim Nemlioğlu, '**Benchmarking (Kıyaslama)**', Arçelik, İstanbul , 1995, s.1.

¹⁷ Rıdvan Karalar ve Sezin Yılmaz, 'TKY Açısından Örnek Edinme(Benchmarking) Yaklaşım', **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 1-2,Eskişehir 1998, ss. 56-57

KRİTER	KIYASLAMA YAPMADAN	KIYASLAMA İLE
Müşteri isteklerini belirleme	- Geçmişe bağlı - Sezgi - Düşük uyum	- Piyasa gerçeği - Objektif değerlendirme - Yüksek uyum - Endüstri eğilimleri
Efektif amaçlar ve hedefler belirleme	- Dış gözlem eksikliği - Tepkisel - Geri kalmış endüstri - Tarihsel temelli rutin artışlar	- Denenmiş örnekler üzerine kurulu - İnanılabilir, tartışılmaz - Aktif - Endüstri öncülüğü
Verimlilikte doğru ölçütler geliştirme	- Geçici projelerle uğraşmak - Bilinmeyen avantajlar ve zararlar - En kolay yolu izleme	- Gerçek sorunları çözme - Ürünleri anlama - En iyi endüstriyel uygulamara dayalı
Rekabetçilik	- İçe kapanma - Evrimsel değişim - Düşük katılım	- Rekabet anlayışının somutlaştırılması - Güvenilirliği kanıtlanmış ve teknolojileri çok hızlı bir şekilde uygulayarak iyileştirme - Yüksek katılım
Endüstride en iyi uygulamalar	- Burada henüz keşfedilmedi - Az miktarda çözüm - Endüstriyel ilerlemenin ortalaması - Rakibi çalgınca yakalama çabası	- Yeni çekim merkezleri ve teknolojiler üzerine araştırmalar - Çok seçenek - İş uygulamasında atılım - Üstün performans

1. 3. 2. Benchmarking'in Temel Özellikleri

Benchmarking'in temel noktaları şınılardır:¹⁸

- Sürekli gelişim esastır.
- Atılımcı olumlu bir yaklaşımdır.
- Uygulamalara yöneliktir.
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür.
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır.
- Belirlilik: Benchmarking'in kapsamı tümüyle belirlenmelidir.
- Ölçülebilirlik: Benchmarking'in temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür.

- Uygunluk : Benchmarking yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır.
- İlerlemeyi hedeflemek.
- Yönetici yaptığı yatırım bilgisini (Pozitif, negatif ya da tarafsız) Benchmarking ile öğrenir.

Benchmarking'in temel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁹

- Benchmarking sürekli bir süreçtir.
- Geçerli ve değerli bilgiler edinilebilen bir araştırma sürecidir.
- Yeni fikirler edinmek için pragmatik bir çalışma ve başkalarından öğrenme sürecidir.
- Zaman alan, yoğun çalışma ve disiplin gerektiren bir süreçtir.

¹⁸ Halime İnceler Saruhan, "Teknoloji Yönetimi", Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s. 236.

¹⁹ Michael J. Spendolini, "The Benchmarking Book", Amacom Books, New York, 1992, s.33.

- Her türlü işletme faaliyetini geliştirmeye yarayacak bilgileri sağlayan güçlü ve uygun bir yönetsel araçtır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin Japonya karşısında üretimde ve teknolojiye uğradığı yeniliği bilinen bir gerçektir. Ancak son on yılda ABD'nin göstermiş olduğu yüksek performansın arkasında benchmarking tekniğini kullanarak bilgiyi paylaşma yoluyla mükemmelliğe ulaşmanın ortak arzusu olduğu ileri sürülmektedir.

Benchmarking 'in önemini ortaya koyan bir başka bulgu, 1991'de ABD'de yapılan bir araştırma ile ortaya konmuştur. Bu araştırma, benchmarking tekniği kullanımının artmakta olduğunu ve bu artış eğiliminin devam etmesinin beklendiğini belirlemiştir. Aynı yıl “fortune 500” içinde yer alan şirketlerin %75'inin benchmarking tekniğinin kullandığı anlaşılmıştır. Yetmişli yıllarda işletmeler, hedef belirlemede içsel analizleri kullanmışlardır. Hedefler:

- Tarihsel trendlere (eğilimlere) dayalı tahminlere,
- Amaca göre belirlenen maliyetlere
- Eğri projeksiyonlarına dayanarak saptanmaktaydı.

Seksenli yıllarla birlikte hızla artan TKY uygulamaları sonucunda işletmeler diğer işletmelerle kendilerini karşılaştırmaya ve kıyaslamaya başlamışlardır.

Benchmarking'in önemini bir cümle ile ifade etmek istersek şu söylenebilir: Benchmarking, küçük kapsamlı gelişmeler yerine kuantum gelişimine olanak sağlayabilecek bir yöntemdir. Benchmarking tekniğini telem performans kriterlerine göre incelediğimizde işletmelerin artık rekabetçi stratejiler izlemekte oldukları anlaşılabacaktır.

1. 4. Benchmarking'in Temel İlkeleri

Sürekli iyileştirme amacı ile benchmarking için en iyi uygulamalar aranırken işbirliğini kolaylaştırmak ve profesyonellik ve verimlilik sağlamak amacı ile APQC (American Productivity and Quality Center) tarafından önerilen temel ilkeler şunlardır:²⁰

- **Yasallık İlkesi:** Serbest ticaretin sınırlanması, anlaşmalı Pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, muvazaalı anlaşmalar, rüşvet ya da diğer uygunsuz durumları (Örneğin ticari sırların uygunsuz şekilde sağlanmış bilgilerin açıklanması ya da kullanılması) yol açacak görüşme ve eylemlerden kaçınılmalıdır. Mevcut ya da muhtemel bir rakiple fiyat ya da pazara ilişkin diğer verileri almak için ilişki kurulmamalıdır.
- **Değişim İlkesi:** Herhangi bir bilgi sistemi, isteyen benzer bilgiyi aynı ayrıntı düzeyinde vermeye istekli olduğu anlamına gelir.
- **Gizlilik İlkesi:** Benchmarking için bilgi değişimi ilgili kişi ve şirketler için gizlilik içerir. Tarafların oluru alınmadan herhangi bir bilgi üçüncü taraflara aktarılmamalıdır. Ayrıca bir şirketin bir benchmarking çalışmasına katıldığı da izni alınmadan başkalarına duyurulmamalıdır.
- **Kullanım İlkesi:** Benchmarking için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan şirketlerin kendi işlerinde iyileştirme ve ilerleme için kullanılmalıdır. Bir katılımcının adı verilerek onunla ilgili veri ya da uygulamalarının kullanılması ya da duyurulması o katılanın iznini gerektirir.
- **İlk Temas İlkesi:** Olanak verdiğince kuruluşlar diğer kuruluşlar ilk teması kıyaslama için belirlenmiş bir kişi yapmalıdır. Daha sonraki aşamalarda ortak kararla temas edecek başka kişiler belirlenebilir.

²⁰ İrfan Onay, 'Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)', **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 5, Ekim, 1993, s.23.

- **Üçüncü Taraf İlkesi:** Üçüncü tarafla ilgili bilgi istenildiğinde şirket ismi verilebilir ancak kişisel bağlantı istenirse önceden o kişinin izni alınmalıdır.

- **Hazırlık İlkesi:** Benchmarking çalışması yapacak olanlar benchmarking sürecinin ve katılanların verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunacak yöndeki inançlarını göstermek üzere ilk ilişkiden önce uygun hazırlıkları yapacaklardır.

Benchmarkingın gerçekleşebilmesi için mutlak anlamda bulunması gereken ilkeler şöyle ifade edilebilir:²¹

- **Karşılıklı Yarar:** Katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdırlar. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.
- **Benzerlik:** Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasındaki benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler varolmalıdır.
- **Ölçüm:** Benchmarking bir ölçme yöntemidir. Amaç , belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Bu nedenle ölçümler sistematik ve uygulanabilir olmalı ve yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır.
- **Doğruluk:** Kullanılan verilerin nesnelliği ve güvenilirliği olmalıdır.Tahmini ve özel değerlendirmelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır.
- **Uygunluk:** Benchmarking yönetiminin yatırım stiline uygun olmalıdır.

1. 5. Benchmarking'in Amaçları

Benchmarking'in amaçları ile ilgili olarak aşağıdaki özellikler sayılabilir:²²

1. Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak.

²¹ Zuhall Akal, 'Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri', **Verimlilik Dergisi**,MPM Yayınları, Ankara 1993,s. 102

²² Bedük;a.g.e.,s. 13

2. Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları saptamak.
3. Hedefleri, amaçları ve uygulamaları geçerli kılmak.
4. Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek.
5. Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak.
6. Şirket içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkartmak.
7. Maliyetleri düşürmek.
8. Çalışanlarda motivasyon sağlamak.
9. Rekabet avantajını ve şirket performansını arttırmak.
10. Benchmarking süreçler ve uygulamalarla ilgilidir.
11. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır.
12. Rakip olabilecek ya da olmayabilecek işletmeler arasında yapılır.
13. Sizin süreç ya da uygulamanızı hedef şirketin iyi süreç ya da uygulamalarıyla karşılaştırılır.
14. Amacı, başarının sırrını bulmak ve sonra onu sizin kendi uygulamanız için geliştirmek ve uyarlamaktır.

1. 6. BENCHMARKİNG'İN UNSURLARI

Benchmarking'in unsurları şunlardır:²³

- Benchmarking: İş süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileşmeyi sağlama süreci.
- Benchmarking Ortağı: Benchmarking sürecini birlikte yürüten kuruluşlar.

²³ Kıyaslama Komitesi, '**Kıyaslama (Benchmarking)**', Kalder Yayınları, No:15, İstanbul, 2000, ss. 16-17.

- Performans Kriteri: Benchmarking yapılacak sürecin kendisini veya süreç çıktısının etkinliğini ölçmek için belirlenmiş olan özellikler, parametreler.
- Benchmarking Ölçümü: Performans kriterlerinin rakamsal ölçümleri.
- En İyi Uygulama: İlgi duyulan süreçte, iş mükemmelliği yolunda yaratıcı, yenilikçi ve başarılı olarak tanınan/saptanan organizasyonun uygulamaları.
- Sınıfında En İyi: Sınıfında en iyi ürün veya süreç.
- Ortak İlgi Grupları: Bilgi ve deneyimlerini paylaşmak üzere kuruluşların süreç sahibi ve çalışanlarından oluşan, zaman zaman yüzyüze veya network yoluyla temasta olan guruplardır.
- Konsorsiyum Çalışmaları: Bağımsız kuruluşlarca yapılan ve çok katılımcıyı içeren benchmarking çalışmaları. Çalışmanın sonunda en başarılı kuruluşların uygulamaları, kritik ölçüm kriterleri ve başarılı kuruluşların uygulamaları yer alır.
- Bilgi Paylaşım Kuralları: Benchmarking çalışması yürüten kuruluşların uyacakları kuralları içeren protokol (gizlilik, yasallık, hukuka uygunluk).

1. 7. BENCHMARKİNG'İN UYGULAMA NEDENLERİ VE UYGULAMA KATEGORİLERİ

Benchmarking'in uygulama nedenleri ve uygulama kategorileri aşağıda anlatılmıştır.

1. 7. 1. Benchmarking'in Uygulama Nedenleri

Benchmarking, yalnızca belirli ürünlerin rakip ya da rakip olmayan şirketlerin benzer ürünleri ile karşılaştırmayı sağlamaz. Bunun yanı sıra işletmenin, olumsuz yanlarını kapatmak için gelecekte kullanılabilecek çözümler sağlar.²⁴

²⁴ Theodor Richman and Charles Koontz, "How Benchmarking Can Improve Business Reengineering", Planning Review, November-December, 1993, s. 26.

İşletmeler benchmarking çalışmalarını birçok nedenden dolayı gerçekleştirirler.²⁵ Bunların bir bölümü şöyle sıralanabilir:

- Gerçekçi amaçlara ulaşabilmek.
- Amaçların nasıl başarılabileceğini saptamak.
- İşletmenin başarımı ve rakiplerin başarımı arasındaki açığı saptamak.
- Rekabet edebilmek için gereken atılımların gerçekleştirilmesini sağlamak.
- İşletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili ayrıntıları özenle belirlemek.
- Rekabet düzeyinin daha üste çıkmasını sağlamak.
- İşletme stratejisinin etkinliğini ölçmek.
- Rakiplerin gelecekteki stratejilerini ve yatırım planlarının kaynaklarını belirlemek
- İşletmeleri yeni düşüncelerle desteklemek.
- İşletmenin, dünyadaki en iyi işletme karşısında nerede olduğunu ortaya çıkarmak.
- Daha katı gelişme hedefleri belirlemek.
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek.
- Yönetimi gelişime yöneltmeye yardım etmek.
- Yeni gelişen teknoloji ve uygulamaları ortaya çıkarmak.
- Dünya çapında işletmelerin deneyimlerinden bir şeyler kazanmak.
- İşletme kötü duruma düşmeden önce erken uyarı sağlamak.

²⁵ H.James Harrington and James S. Harrington, “**High Performance Benchmarking 20 Steps To Success**”, Mc. Grav Hill, New York, 1995, s. 22.

1. 7. 2. Benchmarkin'in Uygulama Kategorileri

Ernest & Young ve Amerika Kalite Vakfı'nın desteğiyle yapılan yeni bir araştırmada firma ölçeklerini dikkate alarak benchmarking uygulayan firmaları üç kategoriye ayırabiliriz:²⁶

1. 7. 2. 1. Çıracak (Novice)

Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Firma dünya çapındaki firmaları değil, rakiplerini taklit etmeye çalışmalı.
- Yeni ürünler ve çoğunlukla fiyat ve güvenebilirlik kriterlerini seçen müşterilere güvenmeli
- Fiyat düşürme potansiyeline odaklanabilmeli, bunu 'geliştirmeden almalı' ve desteklemeli.
- İşçiler takım çalışması ve kalite için ödüllendirilmeli.
- Firma kendi prosesini katmalı, bu prosesi basitleştirmeli ve hızlı bir biçimde pazara sunmalıdır.

1. 7. 2. 2. Usta (Journeyman)

Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Bu kategorideki firmaları, işçileri kendi yaptıkları işleri daha da basitleştirmeleri konusunda cesaretlendirmeli.
- Pazardaki liderleri ve dünya çapında firmalarla rekabet etmeye çalışmalı.
- Tüketici hareketi, biçimsel Pazar araştırmaları ve dahili düşünceler, fikirler ve öneriler yeni ürünlerin genelinde kullanılmalı.

²⁶ Joel R. Evans and Barry Berman, **'Marketing'** , Seventh Edition Prentice Hall Inc. , New Jersey, 1997, ss. 658- 659.

- Firma sunduğu malın kalitesini belirlemeli ve daha sonra fiyatına bakmalı.
- Çalışanların ve yöneticilerin çalışmaları, takım çalışması ve kalite ile bağlantılı olmalıdır.
- Firma katılan her işçinin pratikliğini geliştirmeli.
- Pazara sunum zamanını bilmeli ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmelidir.

1. 7. 2. 3. Uzman (Master)

Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Bu kategorideki firma kendi yönetimine güvenmeli.
- Geleceğe dönük prosesler üzerinde sıkı bir işbirliği içinde takımlar durmalı. (ürün geliştirme ve strateji belirleme gibi.)
- Ürünün gelişimi, ürüne olan katkı ve müşteri servisi dünyadaki en iyi olan ile karşılaştırılmalıdır.
- Müşteri bilgisi kıyaslaması ve işe ilgili araştırmalar ve gelişmeler yeni ürünlerin genelinde kullanılabilir.
- Firma ihtiyacı ayırt edebilmelidir, bu da firmaya teknolojik avantaj sağlar.
- Stratejik ortaklıklar ürün çeşitliliğinde kullanılmalı.
- Üst yönetici, takım çalışması ile kalite arasında bağlantı kurabilmelidir.

1. 8. BENCHMARKING'İN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Benchmarking'in avantajları ve dezavantajları aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

1.8.1. Benchmarking'in Avantajları

Benchmarking'in belli başlı avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁷

1. Çalışma öncesi iki şirket birbirini tanıdığı ve genel sunuşlar gerekmediği için zaman tasarrufu sağlanacaktır.
2. Şirketler programa katıldıkları için hassas bilgi konusunda herhangi bir sorun olmayacaktır.
3. Benchmarking çalışması sırasında iki şirket arasındaki ilişkileri doğrudan geliştirme olanakları vardır.
4. Benchmarking ortağı olmakla ortak, benchmarking'i nasıl uygulayacağını öğrenir bu da başka gelişmelere yol açar.
5. Denenmiş kıyaslamalar başarılarını ispat ettikleri hedef değerlerimizin doğruluğunu sağlar.
6. Hedeflerde dışa bakma şirket içindeki olası değişime karşı dirençleri kırar.
7. Kararlar somut verilere ve değerlere dayanır.
8. En iyi uygulamaların öğrenilmesi verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama dolayısıyla rekabette avantaj sağlar.
9. En iyi uygulamaların şirkete kazandırılmasını sağlar.
10. Benchmarkin ortağı olmanın bir sonucu olarak ortak söz konusu sürece giderek artan ilgi nedeniyle bazı gelişmeler sağlayabilir. Bu ortak olma olgusunu daha da çekici hale getirir ve karşılığında benchmarking şirketi için de faydalıdır. Çünkü daha yüksek performansla sahip ortağı olur.
11. Stratejik ortaklar, yani dağıtımıcılar, müşteriler ya da yatay ortaklar genelde ortaklarını sağladığı gelişmelerden faydalanır. Dağıtımıcı daha yüksek satış düzeyiyle, daha istikrarlı müşterisi olduğu için müşteri daha iyi performans

²⁷ İrfan Onay, "Benchmarking", **Önce Kalite Dergisi**, KALDER yayınları, Sayı:5, Ekim, 1996, s. 15; Halime İnceler Saruhan, a.g.e.,s. 250.

gösteren daha istikrarlı bir dağıtımıcısı olduğu için faydalanacaktır. Bu nedenle stratejik ortaklıklar genelde benchmarking ortakları olmak isteyecekler ve belki de benchmarking şirketine öncelik tanıyıp bilgiye ulaşmasında kolaylıklar gösterecektir.

12. Çalışanların motivasyon ve verimliliğini yükseltir.
13. Yeni ve yararlı profesyonel ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunur.
14. Yeni teknolojik gelişmelerin şirkette uygulanmasını sağlar.

Benchmarking'in faydaları aşağıdaki biçimde özetlenebilir:²⁸

1. Son kullanıcı müşterinin, işletmeden beklentilerinin daha doğru tanınması ve isteklerinin en iyi biçimde karşılanması ve böylece müşteri hizmetlerinin iyileşmesi.
2. Kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşmesi.
3. Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve amaç belirleme etkinliğinin artması.
4. Rekabetin en üst düzeyine ulaşması.
5. Sanayinin en iyi uygulamalarından haberdar olunması ve bunların araştırılması.
6. Sanayinin en iyi ve en üstün uygulamalarına ulaşmak amacıyla standardizasyona gidilmesi.
7. Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda, zaman ve para tasarrufu sağlanması.
8. En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi.

²⁸ Özgen ve Ölçer, a.g.e , s. 66.

9. Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi.

Jarrar ve Zairi'nin birçok sektörü içeren uygulamalı çalışmalarının sonuçlarına göre kıyaslamadan elde edilen faydalar şunlardır:²⁹

1. Süreç iyileştirme
2. İç kaynaklı standartları oluşturma
3. Kalite iyileştirme
4. Stratejik karar alma sürecini etkileme
5. İş iyileştirmesine yenilikçi yaklaşım
6. Müşteri ihtiyaçlarını anlama
7. Kaynakların oldukça etkili gelişimi
8. Hizmetin artan hızı
9. Daha etkili ve daha etkin kaynakları yönetme
10. İnsan yönetimini geliştirme
11. Örgüt içerisindeki liderlikle ilgili yaklaşım tarzını değiştirme

Yukardaki açıklamalara göre kıyaslamanın sağladığı faydayı iki ayrı sınıfta inceleyebiliriz. İlki firmanın içsel olarak sağladığı faydalar diğeri ise dışsal olarak elde ettiği faydalardır. İçsel olarak elde edilen faydalar; süreçlerin iyileştirilmesi, en iyi uygulamalara uygun kültürel değişimin gerçekleştirilmesi, firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, en uygun stratejilerin belirlenmesi, en iyi uygulamalar yönünde personelin eğitilmesi, kaynakların etkili şekilde kullanılabilmesi vb. gibi faydalardır. Dışsal yönlü faydalar ise; firmanın rekabetçi pozisyonun iyileştirilmesi, dış müşterilerin

²⁹ F. Jarrar ve Mohammed Zairi, ' Future Trends In Benchmarking For Competitive Advantage: A global survey', **Total Quality Management**, Vol: 12, No: 7-8,2001,ss. 908-909.

memnun edilmesi, faaliyet sahası açısından sadece yerel piyasaların değil global piyasaların da dikkate alınması ve en iyi uygulamaların global piyasalarda öğrenilip firmaya adapte edilerek uygulanması, dış çevrenin fırsat ve tehditlerini önceden görerek dışsal stratejileri belirleme vb. şeklindedir.

1. 8. 2. Benchmarking'in Dezavantajları

Benchmarking'in dezavantajları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁰

1. Bir dağıtıcıyla benchmarking yapıldığında dağıtıcının kendini satmak için bu fırsatı değerlendirmesi, yani daha iyi işleyen ürünlerin ve süreçlerin sunulmasına çok daha fazla zaman ayırması tehlikesi vardır.
2. Herhangi bir stratejik ortağın olduğundan daha iyi görünme isteği olabilir. Bu da benchmarking çalışmasına yanlış bilgi girilmesi anlamına gelir.
3. Benchmarking şirketinin stratejik ortaklarının benchmarking ortağı olarak kullanılması projeye harcanan kaynakların doğru kullanılması konusunda hiçbir garanti sağlamaz.
4. Benchmarking ortağı yatak bir ortak ise, örneğin bir ortak girişim şirketi bu ortağın bir rakip olması olasıdır. Bu da olası bir rakibe avantaj sağlamasına sebep olabilir.
5. Eğer iki şirket müşteri-dağıtıcı ilişkisi içine girmişse, fiyat ve teslim koşulları görüşmelerini etkileyebilecek bilgilerin açığa vurulması tehlikesi vardır.

Stratejik ortaklar yeterince iyi ise, benchmarking ortağı olarak iyi bir seçim oluşturabilirler. Çünkü genelde bunlar benchmarking şirketinin gösterdiği gelişmelerden yararlanmak isteyen ortaklar olacaktır.

1. 9. BENCHMARKİNG'İN BAŞARSIZLIK NEDENLERİ

³⁰ Capital Guide 38; 'İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking', Ekim, 1997, s. 65.

Bir işletme için benchmarking yapmaya karar vermek kolay, ancak hangi süreçlerin hangi performans ölçütleriyle kıyaslanacağını belirlemek zordur.

Bir başka zorluk kıyaslama yapılacak rakiplerle ilgilidir. Bilginin paylaşımı temeli üzerine kurulu olan kıyaslamada taraflar paylaşma konusunda içtenlik ve istek içinde davranmazlarsa bütün çabalar boşa gidebilir.³¹

1. Planlamanın iyi yapılmaması
2. Partner seçiminde yanlışlık
3. Üst yönetimin desteğinden yoksunluk
4. Süreç sahibinin yetersiz derecede katılımı
5. Beceri eksikliği diğer başarısızlık nedenleri olarak sayılabilir.

II. BÖLÜM

BENCHMARKİNG TÜRLERİ VE UYGULAMA AŞAMALARI

Bu bölümde benchmarking'in türleri, süreci, uygulamada karşılaşılan hatalarce benchmarking'in başarı faktörleri ve etik kuralları üzerinde durularak, benchmarking uygulama öncesi ve sonrası karşılaştırılacaktır.

2. 1. Benchmarking Türleri

Benchmarking'in birçok türü vardır ve çeşitli yazarlar kendi bakış açılarına göre sınıflama yapmışlardır.

Benchmarking konusundaki ilk kitabın yazarı olan Robert C. Camp, bu kitapta dört tür çalışmadan söz etmiştir:³²

³¹ www.kalder.org.tr

³² Camp, a.g.e., 1989, ss. 61-65.

- İçsel benchmarking
- Rekabetçi benchmarking
- İşlevsel benchmarking
- Jenerik benchmarking

Gary S. Vasilash'ın sınıflandırması ise:³³

- İşletme içi benchmarking
- Rakiplerle benchmarking
- Sektörel benchmarking
- Best-in class benchmarking, bir şirketten örnek edinme şeklindedir.

Benchmarking türleri sınıflandırılırken iki hareket noktası dikkate alınmalı ve buna göre iki farklı sınıflandırma izlenmelidir. Bunlardan ilki yönetsel aracı kullanırken 'odaklandığımız nokta'nın ne olduğu ve ikincisi yönetsel araç kullanırken seçtiğimiz 'ortakların' kimler olduklarıdır.³⁴

Benchmarking neyin kıyaslandığına bağlı olarak da sınıflandırılabilir. Bunun sonucunda ise üçlü bir ayrım ortaya çıkar:

- Performans kıyaslama
- Süreç kıyaslama
- Stratejik kıyaslama

Performans kıyaslama; işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin fiyat, teknik özellikler, destek hizmetler, kalite vb. konularda rakipleriyle karşılaştırılarak rekabet

³³ Gary S. Vasilash, "Benchmarking; A Few Things You Should Think About", **Production**, June 1994, s. 54-55.

³⁴ Süral, a.g.e., s. 49.

içindeki durumun belirlenmesini ifade eder. Süreç kıyaslamada ise kıyaslanan mal ve hizmet değil, bunların ortaya çıkmasında yararlanılan süreçlerdir. Sipariş alma süreci, faturalama süreci veya eleman seçimi süreci gibi farklı nitelikteki işlem ve süreçler benzer işlem ve süreçlere sahip diğer işletmelerle karşılaştırılır. Stratejik kıyaslama ise stratejik kararların ve eğilimlerin karşılaştırılmasına dayalı olup gerçekte işletmelerin nasıl rekabet ettiğini inceler. Çok farklı sektörlerde ve pazarlarda başarılı olan işletmelerle yapılan bu kıyaslama diğerlerine çok daha geniş bir alanı kapsar. Performans, süreç ve stratejik benchmarking arasındaki farkın kavranması için şöyle bir örnek verilebilir: Engelli atlamada performans kıyaslaması, amacın ne kadarlık bir yüksekliğe ulaşmak olduğunu belirler ancak bunun nasıl gerçekleşeceği sorusuna yanıt vermez. Süreç kıyaslaması nasıl sıçranacağını, hangi ekipmanın kullanılması gerektiğini ortaya koyarken, stratejik kıyaslama hangi atlama engelinin seçilmesi gerektiğini gösterir.³⁵

2. 1. 1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri

Benchmarking çalışmalarını neye odaklı yaptığımız dikkate alınırsa karşımıza üç tür çalışma çıkar. Bunlar:³⁶

- Ürüne odaklı benchmarking
- Sürece odaklı benchmarking
- Stratejilere odaklı veya stratejik benchmarkingdir.

2. 1. 1. 1. Ürüne Odaklı Benchmarking

Ürüne odaklı benchmarking, başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı veya dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır. Ürünü kıyaslanan diğer üretici, doğrudan bir rakip kardeş bir işletme, ya da aynı müşteriyi tatmin etmeye

³⁵ Nevin Deniz Döşoğlu, “Benchmarking Süreci ve Benchmarking’in Yönetim Desteğinin Önemi”, **Öneri Dergisi**, Marmara Üniversitesi SBE Yayınları, Sayı: 6, Ocak, 1997.

³⁶ Süral, a.g.e. ,s. 49.

yönelimin veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir üretici olabilir.³⁷

2. 1. 1. 2. Sürece Odaklı Benchmarking

Sürece odaklı (işlevsel) benchmarking 1980’lerde popüler hale gelmiştir. Ürün odaklı benchmarkinge amacının nasıl gelişme yapabileceğini öğrenmek olması bakımından benzer. Ancak iki önemli yönden de ürün odaklı benchmarkingden farklıdır. Birincisi, kıyaslamanın temeli bu durumda bir ürün değil, bir süreçtir.İkincisi sürece odaklı benchmarking çalışması kıyaslanan işletmenin izni olmaksızın etki bir biçimde yapılamaz.³⁸

Bu tür çalışmanın amacı benchmarking yapılmak üzere belirlenmiş bir alanda, yani seçilen işlevde mükemmelliğiyle tanınan herhangi bir örgütün bu noktaya nasıl ulaştığını belirleyip, başarılı bulunan yönlerini uyarlamak ve seçilen sürecin performansını attırabilmektir. Ancak en iyinin tanımlanması subjektif olabilir. Tanımlamanın objektifliğini arttırmak için bazı kılavuz noktalar verilmektedir.Bir uygulama, yöntem ya da süreç şu şartları sağladığında en iyi olarak kabul edilebilir:³⁹

- İnsan gücü ve teknolojiden yeni, farklı ve dahiyane kullanımı sonucudur.
- En azından üç farklı referansla en iyi uygulama olarak tanımlanabilir.
- Yapılan uygulama bir dış ödül almıştır.
- Müşterilerle tanınır.
- Sektör uzmanlarınca tanınmıştır.
- Örgütün uygulama ile ilgili patenti vardır.

³⁷ Jeffrey G. Miller,Arnold D. Meyer, Jinichiro Nakane, **Benchmarking Global Manufacturing**, Business One Irwin, Homewood, Illinois, 1992, s. 22.

³⁸ Miller, Meyer, Nakane, a.g.e., s. 21.

³⁹ Charles J. Burke; “10 Steps To Best Practices Benchmarking”, **Quality Digest**, February, 1996, s.23.

- İstisnai bir performansa götürür.

Bu tür benchmarking çalışması farklı kaynaklarda ‘fonksiyonel’ ya da ‘işlevsel’ benchmarking olarak da geçmektedir. Sıklıkla kullanılan diğer kavramı ise ‘generic’ tir.⁴⁰

Süreç sonuçlarında odaklanılan benchmarkinge ‘operational benchmarking’ adını veren kaynaklarda vardır. Bu tür benchmarking doğrudan maliyet karşılaştırmalarına dayanır.⁴¹

Doğru süreçler, doğru çıktılar üretir. Rekabet edebilmek için ürün veya hizmet özelliklerinin mükemmeliyetinin yanında, ürün veya hizmet ürettiğimiz süreçlerin gelişimliğinin de rekabet edebilirliği belirlenmektedir. Bitmiş ürün veya hizmetin ötesine uzanarak ve süreçler üzerinde yoğunlaşarak , diğer işletmelerin sadece ne ürettiğini değil aynı zamanda nasıl tasarlandığını, nasıl ürettiğini ve pazarladığını inceleyerek önemli veriler elde edilir. Süreç odaklı benchmarking büyük oranda maliyetleri düşürmek ve üstün performans sağlamayı hedefler.⁴²

2. 1. 1. 3. Stratejik Benchmarking

Stratejik benchmarking başarılı bir stratejinin anahtar unsurlarını belirleyebilmek için farklı işletme stratejilerinin karşılaştırılmasıdır. Bu tür benchmarkingde amaç, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır. Stratejik benchmarking, özellikle işletmelerin orta ve uzun dönemli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar almakta çok önemlidir.⁴³

Stratejik benchmarkingın özü işletmenin planlama süreçlerini birleştirmektir.

⁴⁰ Süral, a.g.e., s. 52.

⁴¹ John Weatherly, “Dare To Compare For Better Productivity”, **HR Magazine**, Vol:37 ,September 1992, s. 43

⁴² Metin Çolak, “Kıyaslama (Benchmarking)”, **TÜSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı**, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s. 118.

⁴³ Y.K. Shetty, “Aiming High: Competitive Benchmarking For Superior Performance”, **Long Range Planning**, Vol:26, February 1993, s. 40.

İşletmenin planlama sürecine benchmarkingın uygulama süreci ne demektir? Bu süreç bir personel fonksiyonu olmaya eğilimlidir. Üst yönetim tarafından amaçların gelişmesini destekler ve orta yönetime uygun hedeflerin seçimine rehberlik eder.⁴⁴

Stratejik benchmarkingı uygulayan işletme rakibinin başarısının sırlarını öğrenmeye kalkmadan önce, bu rakibin başarıyı nasıl tanımladığının üzerinde düşünmek zorundadır.⁴⁵

Stratejik benchmarking, bir işletmenin güçlü ve zayıf noktalarını sayısallaştıran ölçümler geliştirerek, stratejik planlama sürecine dışsal referanslar vermektedir. Bu tip ölçümlerin sayısallaştırılması, başka işletmelerin deneyimleriyle karşılaştırmalar yapmayı olanaklı kılar, işte bu durumda ‘benchmark’ kavramına işaret eder.⁴⁶ İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit eden yöneticiler, öncelikleri ve stratejileri daha kolay belirlerler.

Stratejik benchmarking çalışması sonunda kıyaslama yapan kuruluş, hangi ürün ve hizmetleri üreteceğine hangi bölgelerde yatırım yapacağına ilişkin kararlar alır.⁴⁷

2. 1. 2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking

Burada kullanılan ‘ortak’ sözcüğü benchmarking yapmak için seçtiğimiz karşı işletmeyi yani ‘benchmarking ortağı’ nı belirlemektedir.⁴⁸ Seçtiğimiz benchmarking ortağını dikkate alarak yönetsel aracı sıraladığımızda karşımız üç tür çıkar. Bunlar:

- İçsel benchmarking

⁴⁴ Özlem Uzun ve Nazan Yelkikalan, “İşletmelerde Benchmarking’in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1-2, Eskişehir, 1997, s. 318

⁴⁵ Miller, Meyer, Nakane, a.g.e., s. 25.

⁴⁶ Tony Clayton, Bob Lunchs, “Stratejik Benchmarking at ICI Fibres”, **Long Range Planning**, Vol: 27, June 1994, s. 56.

⁴⁷ Benchmarking Manuel, What and Why; Definitions. www.offe.vic.gov.au/publi/benchmark. May 2001,3-4

⁴⁸ Süral, a.g.e., ss. 56-57

- Rekabetçi benchmarking
- Sektör dışı benchmarking

2. 1. 2. 1. İçsel Benchmarking

Bu tür benchmarking, ortaklığa dayalı benchmarking yönteminin işletme içine uygulanışdır. Özellikle büyük işletmelerde işletme içerisindeki en iyi uygulamalar belirlenir ve buna ilişkin bilgiler işletmenin diğer birimlerine dağıtılır.⁴⁹ İşletme içi benchmarking genelde büyük işletmelerin işletme dışında inceleyecekleri benchmarking projelerinin belirlenmesinde ilk adım olarak kullanılmaktadır. Bunun için birkaç ön koşul vardır:

- Benchmarking takımı, üzerinde çalışacakları projeye yoğunlaşarak temel bilgilerini geliştirme yoluyla ‘öğrenme eğrisi’ni geliştirirler.
- Benchmarking takımı , hedef işletmelerle görüşmelerde bulunurken bu işletmelerin yöneticilerinden daha fazla bilgi sağlayabilirler. Hedef işletme ile görüşürken bir tarafın diğerine akması yerine karşılıklı olarak alınması ve görüşmelere daha fazla bilgiyle katılım, benchmarking uygulamalarının başarısını arttıracaktır.

İçsel ya da işletme içi benchmarking, aynı işletme içindeki bir bölümde ya da başka bir bölümdeki başarının karşılaştırmasını içerir.⁵⁰ Çoğu işletme benchmarking çalışmalarına , uygulamalarını içsel olarak kıyaslayarak başlamaktadır. Bir başka deyişle benchmarkingi öğrenme süreci işletmenin içinde başlar.⁵¹ Bu tür bir çalışma yapıldığında , veri ve bilgiler çok daha kolay ifade edilir ve güvenle ilgili sorunlar yaşanmaz. Veri ve bilgiler istendiği kadar kapsamlı olabilir. Anlayış farklılıklarından doğan uyumlaştırma sorunları da daha az yaşanır.

⁴⁹ Lu Min Hua, Christian N. Madu, Chu-Kua Kuei-Dena Winokur, “İntegrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing”, **Journal Of Business And Industrial Marketing**, 1994, Vol: 9, No:1, s. 45.

⁵⁰ Pat Barber, “Benchmarking The Ultimate Resource”, **Apics-The Performance Advantage**, June 1994, s. 28.

⁵¹ Spendolini, a.g.e., s. 16.

İçsel benchmarking , işletmenin bir bölümündeki iş süreçlerinin diğerine oranla daha etkin ve verimli olduğu varsayımından hareket eder. İçsel benchmarkingın amacı, bir işletmenin içsel performans standartlarını belirlemektir. Pek çok işletme, en iyi içsel süreçlerini karşılaştırıp, elde ettiği bilgileri diğer bölümlere aktararak anında kazanç sağlayabilmektedir.⁵²

Bir işletme rekabet üstünlüğü elde etmek ve en iyi olmak için benchmarkingı uygulamaya karar verdiğinde en doğru davranış öncelikle içsel benchmarking yapmasıdır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak olasıdır:⁵³

- Kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaktır.
- Eksikliklerini yine kendi doğrularıyla tamamlayıp performansını arttıracaktır.
- Yönetsel aracın nasıl uygulanması gerektiğini içsel bir uygulamayla daha kolay öğrenecek ve bu da daha sonraki çalışmalarını kolaylaştıracaktır.
- Bazı noktalarda çözüm kendi içindeyken, dışarıdaki işletmelerde bu çözümleri arayıp zaman ve para kaybetmekten kurtulacaktır.

İçsel kıyaslama çalışmasının en önemli avantajlarından biri , veri toplamanın kolay olmasıdır. İstenilen verilere kısa sürede ve istenilen detayda ulaşmak mümkündür. Bu uygulama özellikle farklı yerlerde faaliyette bulunan firmalar için başlangıçta oldukça iyi sonuçlar vermektedir. Genellikle aynı grup içinde yer alan firmalar , kuruluş içi benchmarkinge özellikle ilk benchmarking çalışmalarında başvurmakta ve başarılı sonuçlar almaktadır. Bu tür benchmarkingın en büyük dezavantajı ise, sınırlı odaklanmadır.⁵⁴ Diğer bir ifade ile, öğrenmeye ve performans iyileştirmeye imkan verecek uygulamalar sınırlıdır.

⁵² Spendolini, a.g.e., s. 16.

⁵³ Süral, a.g.e., ss. 57-58.

⁵⁴ Nemlioğlu, a.g.e. , s. 3.

2. 1. 2. 2. Rekabetçi Benchmarking

Rekabetçi benchmarking, işletmenin işlevlerinin , süreçlerinin, didinmelerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip işletmelere göre ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak ya da en azından rakibinden daha iyi olacak biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelir.⁵⁵

Rekabetçi benchmarking, benchmarking çeşitleri arasında gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü rakip işletmeler genellikle örnek edinme projesini yürüten takıma yardımcı olma isteğinde değildir. Örnek edinme sürecinin neredeyse en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef işletme bir rakip ise, çok daha zor olacaktır.

Bu tür benchmarking çalışmasında, kıyaslanan kuruluşun kendisini ve rakiplerini iyi tanması gerekir. Bu şekilde kuruluş, hizmetlerinin, iş süreçlerinin ne durumda olduğunu saptamış ve pazardaki yerini belirlemiş olur. Bundan sonra kıyaslanacak rakibin (benchmarking ortağının) seçimine karar verilir. Kiminle benchmarking çalışması yapılacak? Örneğin;⁵⁶

- Güçlü marka imajı yaratmış.
- Sektörde rekabet gücü en yüksek.
- Uzak doğu gibi rekabetçi bölgelerdeki en iyi göstergelere sahip.
- Büyüklüğü kendi kuruluşunun büyüklüğüne en yakın olanlar kıyaslama için en uygun adaylar olarak seçilebilir.

Benchmarkinge yeni başlayanların çoğu, rakiplerle bilgi paylaşımının olanaksız olacağından ve doğrudan rakiplerin benchmarking ortağı istemeyeceklerinden korkarlar. Deneyimli benchmarking uzmanlarına göre, bu sadece gizli teknolojik bilgilerin ve ticaret sırlarının paylaşımında söz konusu olmaktadır. Uzmanlar, bazen

⁵⁵ Bedük, a.g.e. , s. 30.

⁵⁶ Pekdemir, a.g.e. , ss. 24-25.

özellikle genel bilgileri içeren alanlarda rakiplerin paylaşmak için ne kadar hevesli olduklarını görmenin şaşırtıcı olduğunu belirtmektedir.⁵⁷

Rekabetçi benchmarking başarıyla uygulanabildiği takdirde bazı yararları da beraberinde getirecektir. Bunlar:⁵⁸

- Her şeyden önce rekabeti anlamak işletmenin özellikle müşteri memnuniyeti yönünden sahip olduğu güç ve zayıflıkları ortaya koymasını sağlar.
- İşletmenin ürün, hizmet ve süreçlerinin rakiplere oranla konumu belirlenebilir. Rakiple ilgili bilgiler işletmenin başarısını da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediğinden önemlidirler.
- Rakiplerin uygulamalarını uyarlayabilmek için çok fazla değişiklik yapmaya gerek yoktur. Çünkü aynı sektörde aynı işi yapan işletmelerin yapı ve süreçleri birbirine oldukça yakındır.

2. 1. 2. 3. Sektör Dışı Benchmarking

Benchmarking uygulanırken amaç seçilen ortakla yapılan çalışma sonucunda edinilen yaratıcı fikirleri uyarlayabilmektir. Mutlaka işletme içinde ya da rakiplerle benchmarking yapılmalıdır diye bir kural yoktur. Benzer süreçlere sahip olan işletmeler söz konusu olunca benchmarking ortağı olarak seçilebilecek işletmelerin sayısı ve sektörleri artmaktadır. Bu durumda dünyanın her yerinde ve değişik işlerle uğraşan işletmeler olası benchmarking ortağı olabilmektedir. Benchmarking ortağı çoğunlukla benzer teknolojik ya da Pazar özelliklerine sahip bir işletme olarak belirlenir.⁵⁹

⁵⁷ Juran Institute, **Benchmarking For World Class Leadership Semineri**, Kalder (Haziran) , July 1994, ss. 1-26

⁵⁸ Süral, a.g.e. , ss. 59-60.

⁵⁹ Süral, a.g.e. , s. 60.

En gelişmiş benchmarking türü için kendi sektörüyle sınırlı kalmayıp bütün sektördeki en iyi uygulamaları bulan sektör dışı benchmarking denilebilir.

Aşağıdaki tabloda benchmarking türlerine uygun örnekler gösterilmiştir;

Tablo 2

Tip	Tanım	Örnekler	Üstün yönleri	Zayıf yönleri
Kuruluş içi	Aynı kuruluşun farklı konumlarda departmanlarda işletme birimlerinde ve ülkelerdeki benzer faaliyetleri	*Xerox firmasının ABD üretim uygulamaları ile Fuji (Japonya) uygulamalarının karşılaştırılması * Kısımları pazarlama stratejilerinin (örn. Çoğaltma cihazları ile workstationların) karşılaştırılması	*Veri toplamak genellikle kolaydır *Farklı yerlerde üretim yapan şirketlerde iyi sonuç verir	*Sınırlı odaklanma *Dahili konularda hüküm verme
Rekabet amaçlı	Aynı müşteri tabanına satış yapan rakipler	*Canon *Ricoh *Kodak *Sharp	*İş sonuçlarına dayalı bilgi *Karşılaştırılabilir uygulamalar, teknolojiler *Toplanan bilginin tarihçesi	*Veri toplama zorlukları *Ahlaki sorunlar *Muhafif davranışlar
Fonksiyonel(geniş kapsamlı)	Mükemmel ürünler, hizmetler ve süreçlere sahip olması ile tanınan kuruluşlar	*Ambarcılık (L.L. Bean) *Posta hizmetleri (Federal Express) *Müşteri hizmetleri (American Express)	*Yenilikçi uygulamaların keşfinde yüksek potansiyel *Gönüllü olarak transfer edilebilir teknoloji / uygulamalar *Profesyonel iletişimin gelişmesi *İlgili veri tabanlarına ulaşma *Harekete geçirici sonuçlar	*Uygulamaların farklı ortama transferindeki zorluk *Bazı bilgiler transfer edilemez *Zaman alıcı

2. 2. BENCHMARKİNG AŞAMALARI

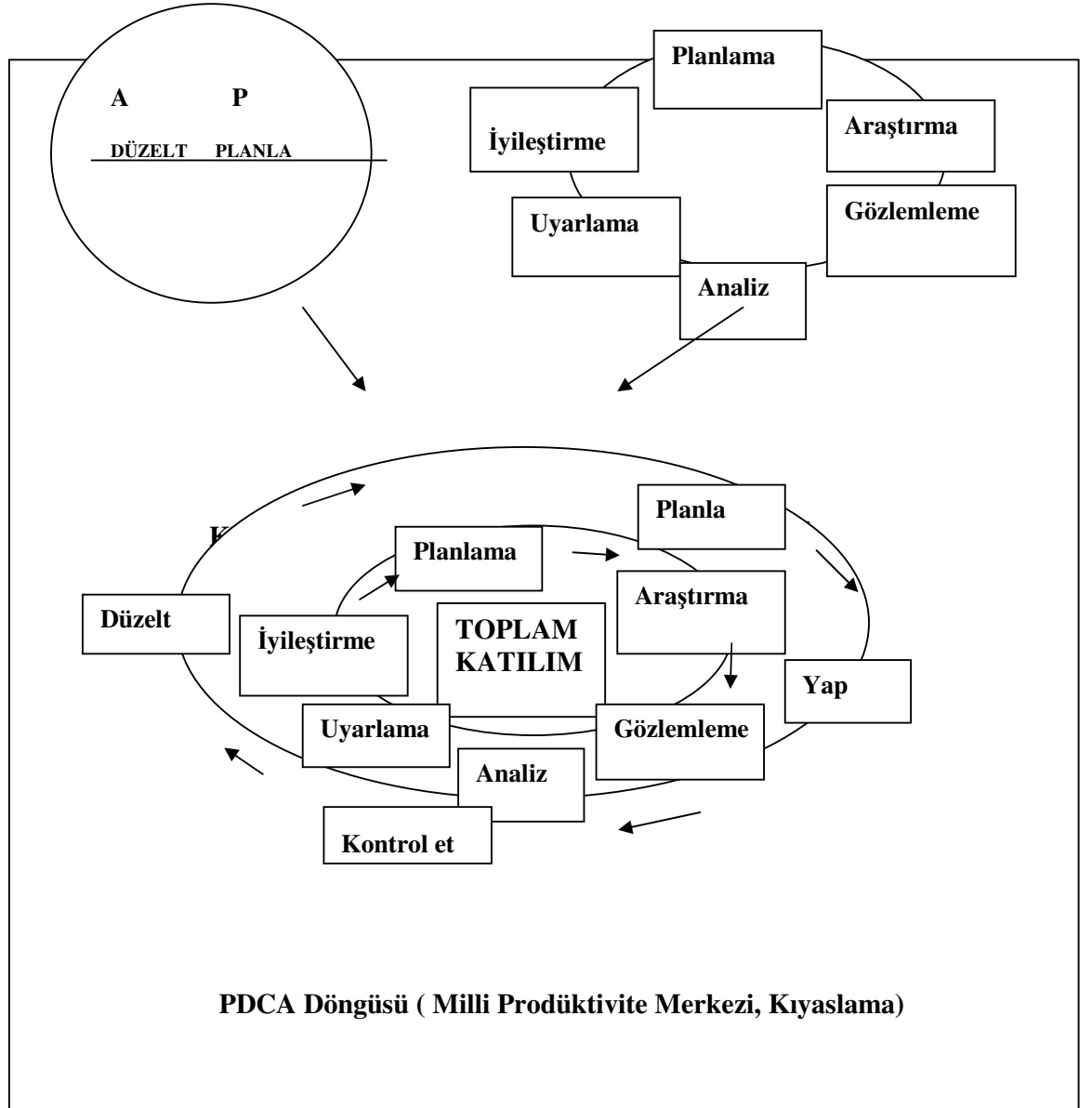
Aşağıdaki tablo benchmarking sürecinin genel olarak belli bir sırayı izlediğini göstermektedir;

Tablo 3

Kıyaslama grubunu oluşturma
Süreç akış şemalarını çıkarma
Performans kriterlerini ve ölçme birimlerini belirleme
Kıyaslama partnerlerini belirleme
Verileri toplama
Performans farklarını belirleme
Kıyaslama bulgularını tartışma
Hedefleri planlama
Planları uygulama ve izleme
Kıyasları yeniden ayarlama

Aşağıdaki tablo ise PDCA döngüsünü göstermektedir.

Şekil 1



Başarılı bir benchmarking sürecinin dört temel aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bunlar:⁶⁰

- Planlama aşaması.
- Benchmarking ekibinin oluşturulması ve benchmarking ortaklarının belirlenmesi.
- Veri toplama ve verilerin analizi.
- Uygulamanın gerçekleşmesi.

2. 2. 1. Planlama Aşaması

Benchmarking hazırlık aşamasında tamamlanan ve tüm süreçler açısından en önemli unsurlardan biri olarak, ilk adımda işletmenin iç süreçleri ile ilgili uygulamalar tespit edilir ve incelenir. Bu aşamadan içsel veriler toplanır, işletmenin süreçleri , ürün ve hizmetleri incelenir, kritik iş süreçleri ve başarı faktörleri tespit edilir. Böylece işletmenin gelişmesi için üzerinde çalışılması gerekli konular belirlenmiş olur.⁶¹

Geliştirilmesi düşünülen prosesin saptanması, proses parametrelerinin belirlenmesi ve kıyaslanmanın yapılacağı işletmenin seçilmesi bu basamakta yapılır. Bu basamakta genel olarak neyin kiminle kıyaslanacağı saptanır. Kıyaslama işlemiyle ilgili planlama çalışmaları yapılır. Bu aşamada,⁶²

- Kıyaslama ekibinin oluşturulması
- Kıyaslanacak sürecin belirlenmesi
- Kıyaslama bütçesi ve zamanının belirlenmesi
- Kıyaslama konusunda yönetimin iradesi ve kararlılığı konularında çeşitli çalışmalar yapılır

⁶⁰ Bedük, a.g.e. , s. 35.

⁶¹ Mümin Ertürk, ‘İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon’, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 255.

⁶² Çolak , a.g.e. , s. 116.

Planlama aşamasındayken aşağıdaki soruların yanıtları çok açık ve net olarak belirlenmek durumundadır;⁶³

- BİZ neleri karşılaştıralım?
- BİZ nasıl yapıyoruz?
- ONLAR arasında en iyi kim?
- ONLAR nasıl yapıyorlar?

Bu sorulara cevap arayarak benchmarking çalışmasını başlatmak mümkündür.

Soru 1: BİZ neleri karşılaştıralım?

Konular: Konular açısından kıyaslamayı iki gruba ayırabiliriz:

Stratejik Kıyaslama: Hissedarların kazançları, Pazar payındaki göreceli artış gibi.

Operasyonel Kıyaslama: Ürün geliştirme süresi, envanter dönüş oranları, satış grubunun etkinliği gibi.

Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi: Zaman ve kaynak sınırlamalarından dolayı işimizin tüm unsurlarını başka en başarılı uygulamalarla kıyaslayamayız. Bu nedenle performansımızı etkileyecek temel başarı faktörlerini kendi şirketimiz ve müşterilerimizin başarısına katkılarını sorgulayarak önemli kıyaslama konuları bulmalıyız.

Soru 2: BİZ nasıl yapıyoruz?

Önce kendi süreçlerimizi bilmeli , verilerimizden emin olmalı, başarı faktörlerini açıkça tanımlamalıyız.

⁶³ Onay, a.g.e. , s. 22.

Soru 3: ONLAR arasında en iyi kim?

Seçtiğimiz konuda en iyi uygulamanın nerede olduğunu araştırmalıyız. Bu amaçla başarılı bilinen kuruluşların süreçlerini ziyaretlerle inceleyebileceğimiz gibi, uzmanlık konularındaki yayınları (dergiler, konferanslar) izleyerekte doğru organizasyonu bulabiliriz. Örneğin, güvenilirlik konusunda uzay ve havacılık kuruluşları, izlenebilirlik konusunda ilaç endüstrisi yüksek başarı beklenen sektörlerdir.

Soru 4: ONLAR nasıl yapıyor?

- Bilgi sağlama yöntemleri: (Aşağıdakilerden uygun olan bir ya da birkaçı belirlenmelidir.)
- Halka açık bilgiler
- Seminerler, bildiriler
- Şirketlerin yayınları
- Mektup ve telefonla anket
- Doğrudan gözlemlene
- Başka ürünlerin incelenmesi
- Veri toplama için bir plan yapılmalıdır
- Toplanan verilerin analizi ile en iyi uygulamacının sürecindeki başarı araçları saptanmalı ve performans değerleri belirlenmelidir.

Planlama aşamasıyla işletmenin iyileşmeye açık noktaları belirlenir ve atılım gerektiren konular ortaya çıkarılır. Benchmarking süreci konusu belirlendiğinde kuruluşun performansını etkileyen önemli faktörlerde belirlenmiş olmaktadır.

2. 2. 2. Benchmarking Ekibinin Oluşturulması ve Benchmarking Ortaklarının Belirlenmesi

Benchmarking çalışmalarının başarısı büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlıdır. Ekipteki kişilerin niteliği projenin önemini yansıtmaktadır. Benchmarking bireyler tarafından da yapılabilir fakat iş yükünün fazlalığı, üyelerin deneyimleri, farklı yaklaşımları, özel yetenekleri vb. nedenler yanında benchmarking müşterilerinin bu sürece katılması gereği ekip çalışmasının önemini ortaya koyar.⁶⁴

Ekip üyelerinde şu özelliklerin bulunması önemlidir:⁶⁵

- Benchmarking konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip.
- Müşteri ihtiyaçlarını anlamış.
- Tavsiyeleri uygulanabilecek yetkilere sahip kişiler.
- İşlevsel uzmanlık.
- İletişim kurabilme yeteneğine sahip olma.
- Takım oyuncusu olabilme yeteneği, takım ruhu.
- Motivasyon, gönüllü olmak.

Benchmarking ekiplerinin büyüklükleri değişkendir. Bununla beraber pek çok benchmarking konusunda deneyimli işletme için ortalama büyüklük altı kişi olarak bulunur, aralık üç kişi (daha çok büyük işletmelerde) ile on kişi arasındadır.⁶⁶

⁶⁴ Gültekin Yıldız ve Kadir Ardic, ‘‘Benchmarking’te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu’’, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997, s. 256.

⁶⁵ Spendolini, a.g.e., ss. 96-98 ; Yıldız ve Ardic, a.g.e. , s. 257.

⁶⁶ Michael J. Spendolini, ‘‘How To Build A Benchmarking Team’’, **Journal Of Business Strategy**, Vol: 14, March/April 1993, s. 54.

Bir benchmarking çalışmasında üç çeşit ekip kurulmalıdır. Bunlar:⁶⁷

- Lider ekip
- Hazırlık ekibi
- Ziyaret ekibi

Benchmarking ekibi kurulduktan sonra en önemli adım 'eğitim'dir. Benchmarking eğitimi genellikle iki ya da üç günlük bir süreyi kapsamaktadır. En iyi kurslar benchmarking ile stratejik planlama arasındaki ilişkiyi kuran ve benchmarking'in kalite geliştirme programlarına katkısını ortaya çıkaranlardır.⁶⁸

Bir sonraki adım '**benchmarking ortağı**'nın seçilmesidir. Uygulama için hedef işletme tiplerinin ve yerlerinin belirlenmesi öncelik taşır.⁶⁹

- En iyi sektörde en iyi rekabetçi ya da güçlü marka imajı yaratmış işletmeler benchmarking için özel önem taşır.
- İşletmenin boyutuna yakın işletmelerin seçimi, karşılaştırma sırasında gerçek anlamda iyi göstergelerin bulunması ve rekabet içindeki gerçek yerimizin tespiti için özellikle benchmarking kapmasına alınmalıdır.

Hedef işletmeler belirlendikten sonra şu sorulara yanıt aranmalıdır.

- Belirlenen alanda hangi işletme daha üstün performans göstermektedir?
- Bu işletmelerden neler öğrenilebilir?
- Çalışmaya katılmak isteyenler mi? Daha önce bir benchmarking projesinde yer almışlar mı?
- Çalışmaya katılma eğilimindeyseler kiminle ilişki kurulmalıdır?

⁶⁷ www.benchmarkingplus.com.au./nuts&bolds.htm, March 2000, ss. 7-8.

⁶⁸ Derek L. Ransley, "Training Managers To Benchmark", **Planning Review**, Vol: 21, January/February 1993, s. 33.

⁶⁹ Uran Tiryakioğlu, **Rekabetçi Benchmarking Uygulamaları**, Beko Elektronik A.Ş., 1996, s. 4.

- İşletme ve yetkili kişi ortak projeye nasıl ikna edilebilir?

Yüksek performans sergileyen veya daha yaygın kullanım ile sınıfında en iyi olan firmaları dört yoldan seçmek olasıdır:⁷⁰

- **Doğrudan Rakipler:** Aynı sektör kolunda benzer mal veya hizmetleri üreten şirketlerdir. Örneğin Renault kendisini Ford, Opel, Toyota gibi rakiplerine karşı kıyaslayabilir.
- **Paralel Rakipler:** Bu tür rakipler, aynı sektörde faaliyet gösterdiği halde birbirleriyle rekabet etmeyen kuruluşlardır. Örneğin, farklı bölgelere satış yapan dağıtım şirketleri gibi.
- **Gözükmeyen Rakipler:** Henüz rekabet etme gücüne kavuşmamış fakat gelecekte bir tehdit oluşturabileceği muhtemel olan firmalardır. Buna en güzel örnek , Amerikan otomobil üreticileridir. Bir zamanlar dünya otomobil pazarında büyük bir paya sahip olan ve sürekli olarak kendilerini birbirlerine karşı kıyaslayan bu grup, Avrupalı ve özellikle Japon otomobil üreticilerinin pazarın büyük bir bölümünü ellerine geçirdiklerini fark edememişlerdir.
- **Endüstri Dışından Firmalar:** Aynı sektör kolunda faaliyet göstermeyen firmaların birbirlerine karşı yaptıkları kıyaslama, en yaratıcı kıyaslama şeklidir. Örneğin; Xerox, tamamen farklı bir faaliyet konusu olan L.L: Bean şirketi ile kendisini kıyaslayarak , aynı endüstri kolundaki rakiplerine oranla çok daha fazla şeyler öğrenmiştir. Süreçlerini, yalnızca aynı endüstri içindeki rakiplerin ne yaptığını izleyerek iyileştirmeye çalışan bir işletme sürekli olarak bir yakalama pozisyonu sürdürür. Endüstri dışından firmalarla kıyaslama yapılarak yeni bir teknik ya da süreç geliştirebileceği takdirde, rakibi yakalama pozisyonundan rakibi geçme pozisyonuna geçilecektir.

Kuruluşlar performanslarını iyileştirmek için uygulamalarını en başarılı en iyi uygulamalarla kıyaslamaktadır. Bunun için en başarılı-en iyi uygulamaların

⁷⁰ Musa Keleş, **Müşteri Tatmini Konusunda Benchmarking ve Bir Alan Araştırması**, Başkent Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997, ss. 54-55.

araştırılması ve kıyaslama kaynaklarının belirlenmesi gerekir. Ancak her konuda en iyi uygulamalara sahip kuruluşların arayışına girilmemelidir. Kıyaslamak için her konuda en iyi olan kuruluşu bulmak zordur. Belki de hiçbir kuruluş her alanda en iyi uygulamalara sahip değildir. Bu nedenle iyileştirilmesi düşünülen alanda en iyi uygulamalara sahip kuruluşlar belirlenmelidir.

Benchmarking ortağı belirlenirken en iyi uygulamalara sahip şirketlerin tanımlanmasında şu bilgi kaynaklarından yararlanılabilir.⁷¹

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

Bu bilgi kaynaklarına ilave olarak;⁷²

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

⁷¹ Bedük, a.g.e. , s. 42.

⁷² Nemlioğlu, a.g.e. , s. 13.

2. 2. 3. Veri Toplama ve Verilerin Analizi

Benchmarking ortağı belirlendikten sonra ‘bilginin nasıl toplanacağı’na karar vermek gerekir. Bilgi kaynağı olarak çalışanlardan, yöneticilerden, mesleki kuruluşlardan ve yayınlardan, yıllık raporlardan yararlanılabilir.

Bilgi toplama yöntemlerinden her birinin kendine ait avantaj ve dezavantajları vardır. Deneyimler kişisel görüşmelerin en iyi bilgi kaynağı olduğunu göstermektedir.⁷³

Veri toplamanın amacı benchmarking ortağı için bizden ne kadar iyi olduğu , niçin daha iyi olduğu , onlardan ne öğrenebileceğimiz ve öğrendiklerimizi nasıl uygulayabiliriz? Sorularına yanıt aramaktır.⁷⁴

En yaygın veri toplama yöntemleri:⁷⁵

- Yazışma-Anket
- Telefon görüşmesi
- Yerinde ziyaret

2. 2. 3. 1. Yazışma-Anket

Anket yöntemi, daha çok, çalışma için çok sayıda kuruluşun katılımı arzu edildiğinde kullanılan bir yöntemdir. Avantajı minimum maliyetli olması, dezavantajı ise soruların daha detaylı cevaplarını almamak güvenirliliğin cevap verenin yetkinliğine bağlı olması ve yüksek oranda cevap alamama riskinin olmasıdır.

Sorulacak soruların kendi şirketimizin cevaplayabileceği sorular olmasına dikkat edilmelidir. Sorulacak soruların anlaşılabilir olması, hatta önce şirket içinde başka ortak ile test edilmesi faydalıdır.

⁷³ Paul Adam, Richard Vande Water, “Benchmarking and The Bottom Line: Translating Business Reengineering into Nottom Line Results”, **Industrial Engineering**, Vol: 27, February 2000, s. 26.

⁷⁴ Kıyaslama Komitesi , a.g.e. , s. 32.

⁷⁵ A.g.e. , ss. 32-33.

Anket soruları iki sayfayı geçmemelidir. Posta ve e-mail ile gönderdikten sonra, telefon görüşmeleri yapılarak izlenmeli ve teşekkür mektubu yollanmalıdır.

2. 2. 3. 2. Telefon Görüşmesi

Telefon görüşmesi, kıyaslama ortağını ziyaret etmenin zor olduğu koşullarda tercih edilebilecek bir yöntemdir. Avantajı hızla cevap alabilme, cevaplara açıklık imkanı ve düşük maliyettir. Dezavantajı ise yüzyüze görüşmedeki kadar bilgi toplayamama, yeterince iletişim kuramama ve sınırlı zamandır.

Görüşmede dikkat edilecek noktalar:

- Kiminle görüşme yapılacağı önceden belirlenmelidir.
- Sorulacak sorular önceden cevaplanmalıdır.
- Neyin paylaşılacağı belirlenmelidir.
- Görüşmede samimi olunmalıdır.
- Araştırmacı sorular sorulmalıdır.
- Çalışmanın sonuçları sunulmalıdır.

2. 2. 3. 3. Yerinde Ziyaret

Yerinde ziyaretin amacı , benchmarking çalışması yapacak konu hakkında bilgi toplanmasıdır.

Avantajları , benchmarking çalışması yapılacak konuda derinlemesine bilgi sahibi olmayı sağlar. Alınacak bilgilerin doğrulanması ve açıkğa kavuşturulması imkanını verir. Benchmarking ekibinin , diğer kuruluşun kültürü ve yönetim tarzı konusunda bilgi sahibi olmasını sağlar.

Buna karşın fazla zaman alır , pahalıdır, organize edilmesi zordur ve ortağın kabul etmeme olasılığı vardır.

Elde edilen veri ve bilginin incelenmesinde toplanan bilgilerin güvenilirliğinden , geçerliliğinden emin olunmalı ve uygulamanın geçerli en iyi uygulama olup olmadığı araştırılmalıdır. Yeni yöntem ve uygulamalar ile eski olanlar arasındaki fark tespit edilmelidir.⁷⁶

Bilgiler toplandıktan sonra sıra analiz aşamasına gelir. Bu aşamadan öncelikle belirlenen bilgi toplama yöntemleri ve seçilen kaynaklardan gerekli olan bilgiler toplanır. Daha sonra elde edilen veriler analiz edilir. Benchmarking yapılırken sadece ortağın süreçleri analiz edilmez. Öncelikle analiz edilmesi gereken süreçlerdir. Ancak bu analiz yapıldıktan sonra karşılaştırma yapmak olanaklı olur.⁷⁷

Karşılaştırma yapılırken, yanıt aranan sorular ise şöyle sıralanabilir:⁷⁸

- Diğer işletme daha iyi mi?
- Ne kadar daha iyi?
- Neden daha iyi?
- Hangi uygulamalar kullanılıyor veya tasarlanıyor?
- Bu işletmeler nasıl aktarılabilir?

Analiz safhasında işletmenin kendi süreçlerinin analizi ve karşılaştırma kuruluşunun analizi yapılır.

Analizlerin temelinde hem işletmenin hem de benchmarking ortağının süreçlerinin tam anlamıyla anlaşılması yatmaktadır. Veriler yalnızca sonuçlara değil , daha çok süreç ve uygulamalara odaklı olmalıdır.⁷⁹

⁷⁶ Keleş, a.g.e. , s. 62.

⁷⁷ Süral, a.g.e., s. 74.

⁷⁸ Spendolini, 1992, s. 150.

⁷⁹ Shetty, a.g.e. , s. 41.

2. 2. 4. Uygulamanın Gerçekleşmesi ve Raporun Hazırlanması

Uygulama aşamasına gelindiğinde hedefler örgüte yaygınlaştırılır, kaynaklar ayrılır, uygulayıcılara gerekli eğitimler verilir, işletme planları yapılır, planlara üst yönetimin desteği sağlanır.⁸⁰

Hareket planlarının hazırlanmasının ardından, uygulama çalışmalarını yürütme sorumluluğu genellikle benchmarking ekibinden uygulama ekibine geçer. Benchmarking ekibi uygulama ekibini destekler, değişikliklerin nedenlerini ve onlardan neler beklendiğinin net bir şekilde anlaşılmasını sağlar.⁸¹

Benchmarking çalışmasında herhangi bir uygulamanın iyileştirilmesi için hazırlanmış olan plan yönetimin onayından sonra uygulamaya konulur ve belirlenen hedeflere ulaşılmaya çalışılır. Belirlenen süre sonunda uygulamadan alınan sonuçlar, hedeflerle karşılaştırılır. Hedeflenen sürede iyileştirme hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı tespit edilir.⁸²

Benchmarking çalışması sonunda belirli göstergeler doğrultusunda, ne ölçüde gelişme sağlandığı ortaya konulmalıdır. Hedeflenen iyileşmeye, hedeflenen sürece ulaşıp ulaşılmadığı saptanmalıdır. Bu amaçla benchmarking çalışmasının tüm aşamalarını içeren çeşitli sorunların yer aldığı bir kontrol listesi hazırlanmalıdır. Hazırlanan kontrol listesindeki sorulara alınan cevaplarla benchmarking çalışması değerlendirilir.⁸³

Benchmarking çalışması sırasında gerçekleştirilen tüm faaliyetler, benchmarking konularını, benchmarking ekibini, benchmarking takvimini, tablolar

⁸⁰ Tiryakioğlu, a.g.e. , s. 8.

⁸¹ Selim Eker, “Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları”, **TÜSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı**, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s. 689.

⁸² Yasemin Özçer ve Salih Arıman, “Kıyaslama (Benchmarking)”, **TÜSİAD-KALDER Kalite Gazetesi**, Kasım 1997, Sayı 7.

⁸³ Pekdemir, a.g.e., s. 62.

halinde analiz edilmiş bilgileri, bilgi kaynaklarını, metodolojiyi, elde edilen bulguları ve ulaşılan sonuçları gösteren bir raporun hazırlanması, benchmarking çalışmasının bir gereğidir. Bu rapor, benchmarking ortağı ile ilgili bilgileri içerdiği gibi , kuruluş içi bilgileri de içermesi nedeniyle aynı zamanda kuruluşun benchmarking veri tabanını oluşturmaktadır.⁸⁴

2. 3. BAŞARILI BİR BENCHMARKİNG UYGULAMASI İÇİN ÖNERİLER

Sağlıklı bir şekilde yapılan benchmarking faaliyeti, güçlü bir rekabet imkanı sağlar. Gelişigüzel yapıldığında ise inanılmaz bir şekilde başarısız olunur. Birçok kitapta benchmarking faaliyetlerinin etkili bir şekilde nasıl yürütüleceği üzerine birçok öneri ile karşılaşırınız. Son birkaç yıl içinde benchmarking üzerine yazılmış oldukça fazla kitap olmasına rağmen bu kitaplar bazı konularda eksik bilgilerle doludur.

Benchmarking uygulamaları bazı nedenlerden dolayı uzayabilir. Bunlar:⁸⁵

❖ **Gerekli kaynak aktarımı olmaz:** Ekip üyelerinden normal rutin işlerine ilave olarak benchmarking işlerini yürütmeleri istenir. Dolayısıyla ancak haftada birkaç saatlerini (zamanlarının %10'unu) bu faaliyetlere ayırabilirler. Bu da faaliyetlerinin sona ermesine ya da aylara yayılmasına neden olur. Ekip üyeleri zamanının %20'sini bu faaliyetlere ayıracak olursa (takribi haftada bir gün) kıyaslama faaliyetlerinin aylara uzaması önlenecek ve kısa bir sürede sonuçlandırılacaktır.

❖ **Uzmanlar kullanılmaz:** Benchmarking faaliyetlerinin etkili bir şekilde yapılması oldukça zor olduğu için ekibe dahil edilecek uzmanlar

⁸⁴ Aysel Evren, "Benchmarking-Dünyada Ve Türkiye'de Benchmarking Uygulamalarından Örnekler", Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik Ve Fen Bilimleri Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi , Gebze, 1996, s. 46.

⁸⁵ Mustafa Okutan, "İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" , <http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm>

çalışmanın kalitesini artırmakla beraber süreyi oldukça kısaltacaktır. Burada önemle durulması gereken nokta danışma tüm çalışmayı sizin adınıza yönetmemeli ancak faaliyetlerin bir parçası olmalıdır, en asgari şartlarda literatür takibi amacıyla alınacak bir danışman bile gerek zamandan gerekse maliyetten tasarruf etmenize yardımcı olacaktır. Benchmarking konusunda tecrübeli bir danışman, ekibin daha etkili olmasını ve ortaya çıkabilecek tehlike ve tuzaklardan kaçınmasını sağlar. Konusunda bir numara olan ve firmaya önemli katkıları olabilecek firmaları belirlemeli ve onlara ziyaretler düzenlemelisiniz. Ziyaretten önce firmaları kategorilere ayrılmalı, bu firmaların konularında bir numara olduklarının yanıtını verebilecek uygun ve etkin sorular tespit edilmeli, kısacası bir taktik belirlenmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise çalışma sonuçları üzerine sorumluluğun danışmana transfer edilmesidir. Sürekli konuyla ilgili olmak gerekir.

❖ **Temel Oluşturulmaz:** Benchmarking faaliyetine başlamadan önce ekip üyeleri faaliyete konu teşkil edecek olan dış firmaların müşterileri, süreçleri ve performansları ile ilgili bilgiler toplamalıdır. Organizasyon kalite teknikleri konusunda yeterli seviyeye gelmedikçe benchmarking ekibinin bu temeli oluşturabilmesi bir kereye mahsus olmak üzere aylar alabilir. Dünya sınavındaki firmalar sürekli olarak süreçlerini dökümantasyon etmekte, müşteri ihtiyaçlarını analiz etmekte, performanslarını bu gerekliliklere göre kıyaslamaktadır. Bunu ticari faaliyetlerinizin bir parçası olarak görüyor iseniz benchmarking çalışmalarınız daha da hızlı bir hal alacaktır.

❖ **Çok Geniş kapsamlı Bir Konu Seçimi:** Ekip daha önce benchmarking çalışması yapmadı ise geniş kapsamlı bir konu seçilebilir. Ekipler neyin içine girdiklerini bilmedikleri için konu seçiminin çalışmalar üzerindeki etkisinin farkına varamazlar. Aşağıda uygun konunun nasıl seçileceği anlatılmıştır.

Başarılı bir benchmarking uygulaması için gereken öneriler şunlardır:

2. 3. 1. Öneri 1: Geniş Boyutlu Yüzeysel yada Dar Boyutlu Kapsamlı Bir Konunun Seçilmesi

Benchmarking konusu seçmek bir sanattır. Benchmarking kitapları konu seçiminde ekiplere yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte konunun ne kadar dar olacağı ve çalışmanın nasıl başarı ile bitirileceği konusunda pek fazla tavsiyede bulunmazlar. Geniş boyutlu ve yüzeysel çalışmalara bir sürecin ya da fonksiyonun başlangıcından bitimine kadar olacak ancak detaylara girmeyecek şekilde bakılabilir. Bunlar aşağıdaki gibi yüksek seviyeli ve stratejik soruları içerir:

- Benzer bir süreci uygulamanın göreceli maliyetleri nelerdir?
- Bir firmanın ticari stratejisi nedir?
- Verilen bir fonksiyon için en etkili organizasyonel yapı nedir?

Bu çeşit bir çalışma birçok fonksiyon ve insana yöneltilebilir ve herhangi bir konuda detaya girmez. Bu bir bakıma nasıl yapıldıran çok “Ne yapılır?” sorusuna karşılık gelmektedir. Bu tip çalışmalar strateji geliştirmede hedefleri tespit etmede ve fonksiyonların daha etkili bir hale getirilmesi amacıyla yeniden yapılanma konularında faydalıdır.

Dar kapsamlı çalışmalar bir süreç ya da fonksiyonun bir ya da iki yönünü derinlemesine araştırır ve nasıl çalışma yapılacağını gösterir.ve operasyonel konularda sorular sorar. Örneğin;

- Bir organizasyon tam zamanında dağıtım ve servis

sunulması konularında müşteri beklentilerini nasıl karşılar?

- Bir firma pazarda hangi ürünlerin geliştirilmesine nasıl karar verir?

Dar ama kapsamlı çalışmalarda toplanan bu çeşit veriler oldukça ayrıntılıdır. Bu çalışmalar bir ya da organizasyon içerisindeki hazineyi ortaya çıkarmak için oldukça derinlemesine girerler. Bu çalışmalar insanların yaptıkları işleri diğer ifadeyle işlerini yerine getirmek amacıyla kullandıkları süreçleri nasıl değiştirebilecekleri ya da iyileştirebilecekleri konusunda yardımcı olurlar.

Ekipler “ne yapılmalı?” ile nasıl yapılır?” sorularını aynı anda yanıtlamaya çalışır ise geniş kapsamlı ve derin çalışmaların içerisinde kendilerini bulacaklar ve büyük bir ümitsizlik içerisinde çalışmalarını sonlandıracaklardır. Bu yüzden benchmarking konusunun dikkatli bir şekilde seçilmesi başarıya ulaşmak için çok önemlidir. Konuyu kontrol etmek için bir çok yol mevcuttur. Bazı ekipler geniş boyutlu ve yüzeysel konular ile işe başlamakta ve ilgilenilecek özel bir takım konular belirledikten sonra dar ve kapsamlı konulara kaymaktadırlar. Diğerleri ise mevcut veri ve tecrübelerle ilgili olarak hemen dar ve kapsamlı hedefler tanımlayabilmektedir. Bu ekibin neyi başarmayı çalıştığına ve bunun ne kadar zaman alacağına bağlıdır.

2. 3. 2. Öneri 2: Benchmarking Çalışmasının Kritik Başarı Faktörleri ile Bütünleştirilmesi

Kritik Başarı Faktörleri (KBF) ticari ve gelişme amacıyla olayların doğru olarak ilerleyeceği önemli anahtar konulardır. KBF’leri rekabetçi ortama adapte olabilmek, finansal kararlılık, iş stratejileri ve müşteriler gibi firmanın devamlılığı için önem arz eden konulardan oluşmaktadır ve de KBF’leri farklı iş kollarında, organizasyonlarda ve benchmarking ekiplerinde farklılıklar gösterebilir.

Hemen hemen hiçbir iş KBF* olmaksızın yürümez. Örneğin; paket dağıtım sistemi için KBF ; tam zamanında teslimat. Uzun mesafeli telefon hizmeti veren bir

* KBF (Kritik Başarı Faktörü)

firmanın KBF'leri muhtemel güvenilirlik ve düşük maliyettir. Ülke içi posta hizmetleri veren bir firma için KBF ise güvenilirlik, düşük maliyet ve kararlılıktır.

Bazı kitaplar KBF'lerin benchmarking konularının seçiminde önemli bir rol oynayacağını belirtirler, fakat ekipler bunun bir adım önünde olmalıdır. KBF'leri sadece konu seçiminde değil, aynı zamanda anahtar ölçüler, firma seçim kriterleri, sorular, sonuçlar üzerinde analiz yapma ve tavsiyeler üzerinde de etkili olmaktadır.. Organizasyonun başarılı olabilmesi için kritik konular, sahalar üzerinde çalışmak, ölçümler yapmak ve bilgiler toplamak isteneceğinden bu nokta çok önemlidir.

KBF'lerin tespit edilmesi tüm kıyaslama süreci üzerinde etkili olabilir. Bunları aşağıdaki durumlarda kullanmamız gerekmektedir.

➤ Benchmarking Konusunun Seçiminde:

Bir benchmarking ekibi kıyas yapmak için bir KBF seçebilir. Örneğin tama zamanında teslim başarı için bir anahtar ise, benchmarking faaliyetinin etkinlik derecesi diğer organizasyonların bunu daha iyi nasıl yaptıklarının ortaya çıkarılmasıdır. Bir ekip süreç ya da iş stratejisi ile ilgileniyorsa bu konu ile ilgili en önemli KBF'lerini de bu işe dahil edebilir. Ekipler, faaliyeti bu şekilde yürüterek ilgilenilen süreç ya da stratejilerin ilgili KBF'leri ile karşılıklı etkileşiminin nasıl gerçekleştiği konusunda bilgi toplayabilecek ve firmalarının, bu kritik konulardaki performansını güçlendirecek ve geliştirecektir.

➤ Anahtar Ölçülerin Seçimi:

Bir benchmarking ekibi, firmanın kritik alanlardaki performansının nasıl artırılabilirliğini gösterebilmek için başvuracağı ölçüleri seçmek amacıyla KBF'lerine başvurabilir. Örneğin KBF olarak tam zamanında teslimi alacak olursak ekip taahhüt edilen teslim sürelerine karşılık olarak gerçekleşen müşteri tarafından ne şekilde algılandığı konularında iz sürebilir. KBF'leri anahtar seçiminde bir rehber olarak kullanılacak ise ekip benchmarking çalışmalarında ihtiyaç duyacağı içsel verileri çoktan toplamaya başladığının farkına varacaktır.

➤ Benchmarking Ortaklarının tanımlanması:

KBF ve anahtar ölçüler benchmarking ortaklarının tanımlanmasında kullanılacak kriterler için temel teşkil edecektir. Uygun veriler ekibi doğru ortağa yönlendirir. Doğru ortaklar, en azından kısmen de olsa ekibin başarılı olabilmesi için nelerin kritik olduğu konusunda ortak görüşleri paylaşacaklardır. Ekip ve benchmarking ortakları, kritik konularda ortak bir zemin paylaşamaz ise, konu ile ilgili olacak uygulama ve faaliyetler büyük bir ihtimalle başarısızlığa uğrayacaktır.

➤ Benchmarking Sorularının Geliştirilmesi:

KBF'leri, ekiplerin soracağı sorular üzerinde etkili olmak zorundadır. Ekip ortakların yeteneğın ya da performansının sürekliliğini sağlamak ve yükseltebilmek için gerekli soruları hesaba katmalıdır. Ayrıntının seviyesi, KBF'lerinin çalışma merkezine ne derece odaklandığına bağlıdır.

➤ Nihai Analizlerin ve Tavsiyelerin Hazırlanması:

Nihai analizler süresince, Benchmarking ekibi anahtar ölçüler ve dolayısıyla KBF'lerine bağlı olarak diğerlerinin en üstün performansa nasıl eriştiklerine bakmalıdır. Bunun sonucunda ekiplerin tavsiyeleri, gerek mali gerekse kritik alanlarda firma performansının artırılması konusunda KBF'lerine dönüşecektir.

Ekiplerin tüm bir kıyaslama süreci boyunca yukarıda belirtildiğı şekilde KBF'leri üzerine odaklanması, sonuçların yatırıma dönüştürülmesi olasılığını artırır. Çünkü, ilgili kritik konuda toplanmış bilgiler başarıyı garanti edecek mahiyettedir.

2. 3. 3. Öneri 3: En İyiyi Bulma Konusunda Yanlış Düşülmemesi

KBF'leri ,Benchmarking ekiplerinin doğru bilgileri toplamasına yardımcı olur. Ancak onlar bu bilgileri kimden toplamalıdır? Tabii ki kendi sınıfında en iyi firmalardan. Bu nokta çok açık ve teoride çok kolay gibi görünmekle beraber uygulamada böyle değildir.

Benchmarking kitapları sınıfının en iyisi olan firmaların tespiti için Benchmarking sürecinin zor adımını oluşturduğunu belirtirler. Bu uyarılara rağmen birçok kıyaslama ekibi çalıştıkları konu üzerine sınıfının en iyisi olan firmaların bulunabileceği konusunda yanlış bir inancıya sahiptirler.

Benchmarking yapılacak, sınıfının en iyisi olan firmaların bulunması açık değildir. Diğer bir deyişle daha önceden var olan sihirli bir firmalar listesi mevcut değildir. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülünü almış firmalar göz ardı edilebilir. Çünkü bu firmalar çalışma yapılan spesifik süreçte en iyi olmayabilirler.

Gerçekte aynı konu üzerinde Benchmarking faaliyeti yapan iki farklı ekipten birinin seçeceği sınıfının en iyisi olan firma için diğeri sınıfının en iyisi olmayabilir. “sınıfının en iyisi” kavramı ekibin ihtiyaçlarına bağlıdır. Aşağıda ekibin ihtiyaçlarına cevap verebilecek sınıfının en iyisi olan firmaların nasıl seçebileceği üzerinde durulmuştur.

➤ İlgili firmalar için “sınıf” tanımlaması amacıyla kriterler formüle edilir. Bu kriterleri firmaların müşteri tabanları, global görüntüleri, teknik fokus ya da kalite alanındaki olgunluk seviyeleri gibi temel niteliklere dayandırılır.. Diğer bir deyişle ,’bir firmanın güvenilir bir kıyaslama ortağı olabilmesi için kritik nitelikleri nelerdir?’ sorusu sorulur.

➤ Sınıfında en iyi olan firmaların saptanması amacıyla firmaların karşılaştırılmasında kullanılacak ölçüler tanımlanır. Bu ölçüler ekibin KBF’lerine dayandırılmalıdır. Örneğin “en iyi ,en hızlı yanıt süresi en güvenilir ürün, en iyi satış sonrası servis özelliğine sahip ürün şeklinde tanımlanabilir. Yukarıda da tanımlandığı gibi bu ekibin KBF’leri ve içinde bulunduğu duruma bağlıdır.

➤ Daha önce belirlenen ölçüleri karşılayan sınıfının en iyi uygulayıcısı olan ve ekip ihtiyaçlarını karşılayabilecek firmaları tespit etmek gerekir. Seçilen bu firmalar ekibin üzerinde çalışacağı, sınıfında bir numara olan firmalardır.

Kendi sınıfı içinde en iyi uygulayıcıyı bulmak için yapılan araştırmalarda yaşanacak zorluklar, ekibin çalışmalarında başarmak istediklerine bağlıdır. Ekip bir süreci yeniden yapılandırıyorsa global bazda geniş ve titiz bir çalışma yapmak durumundadır. Bu faaliyet için ayrılan bütçe küçük ise içinde bulunduğu ülkenin ya da şehrin kendi sınıfında en iyi olan firmalarıyla Benchmarking yapabilecektir. Hemen yakınımızda bulunan firmalardan da çok şey öğrenebiliriz. Ekip yukarıda verilen üç kademeli yaklaşım yardımıyla kendisinden çok şeyler öğrenebileceği Benchmarking ortağı seçebilir.

2. 3. 4. Öneri 4: Değişimin En Başından Etkin Olarak Yönetilmesi

Benchmarking faaliyetlerinin amacı bir süreci değiştirmek ya da iyileştirmektir. Çoğu zaman Benchmarking çalışmaları tavsiyeler üretmenin ötesine geçememekte ve uygulama safhasında başarısızlığa uğramaktadır. Organizasyon değişimleri başından itibaren uygun bir şekilde yönetilmez ise tavsiyeler rafa kaldırılacaktır.

Benchmarking kitaplarının çoğu sonuçların ilgili yerlere nasıl iletileceği ve ekibin tavsiyelerinin ne şekilde kabul görebileceği hususunda çok değerli bilgiler vermektedir. Ayrıca çalışmaları finanse edecek bir sponsorun mevcudiyeti çalışmaların organizasyon içindeki güvenilirliğini ve etkinliğini artırdığına da değinilmektedir. Fakat bu yeterli değildir. Tavsiyelerin geliştirilmesinden sonra çalışma sonuçlarının ilgili yerlere iletimi süreci değiştirmeye başlamak için yeterli olmayabilir.

Benchmarking; ekip üyelerinin kafasında değişimin kabul edilebilirliğinin tecrübe ile doğru orantılı olduğuna dair fikirler oluşur. Bu olgular sadece ekip üyelerinde değil aynı zamanda tüm organizasyon içerisinde de hakim olmalıdır. Bu faaliyetlerden çıkarılabilecek müdürler, kurucular, süreç kullanıcıları ve müşteriler uygun bir şekilde işin başında bilgilendirilmeli ve mümkünse bu elemanlar da ekibe dahil edilmelidir. Çalışmaya bu şekilde başlanması, çıkar sahiplerinin sonuçta ekip tarafından ortaya konulacak tavsiyeleri kolay bir şekilde kabul etmesini beraberinde getirecektir.

Benchmarking üzerine yazılmış bir çok kitap kıyaslama ekipleri için kolay bir şekilde ulaşılabilecek çok değerli kaynaklardır. Ekip, bu kaynaklar yardımıyla Benchmarking sanatını daha iyi öğrenebilir. Benchmarking faaliyetlerinde beş önemli maddeyi tekrar özetlersek:

- Faaliyetlerin hızlı bir şekilde yürütülmesi
- Mantıklı bir konu seçimi
- Kritik başarı faktörlerinin tespiti
- Sınıfının en iyisi inancından kaçınma
- Faaliyetlerin başlangıcından itibaren yönetimi

III. BÖLÜM

ÖRGÜT PERFORMANSI VE KAVRAMSAL ÇATISI

Bu bölümde örgüt performansı kavramı ve araştırmalarda kullanılan başlıca örgütsel performans kriterleri, örgütsel performansın amaçları,örgütsel performans yönetimine ilişkin doğru ve yanlışlar ile örgütsel performans ölçme aracı olan balanced score card konuları üzerinde durulmuştur.

3. 1. Örgüt Performansı Kavramı ve Araştırmalarda Kullanılan Başlıca Örgütsel Performans Kriterleri

Günümüzde performans kavramı yönetimin bütün alanlarında, stratejik yönetim de dahil olmak üzere, hem akademisyenler ve hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Performans kavramının önemi genel olarak kabul edilmekle birlikte üzerinde anlaşılmış, genel kabul gören bir tanımlamanın varlığını ileri sürmek oldukça zor görünmektedir. Ancak genel anlamda örgütsel performans, örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için ölçülmektedir. Örgütsel performans ölçme ve değerlendirme için öncelikle örgütün hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorusu

gündeme gelmektedir.⁸⁶ Bu nedenle net bir tanımlama yapmak yerine örgütsel performansın nasıl tanımlandığı ve hangi kriterlerle ölçüldüğü incelenmeye çalışılacaktır.

Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştiremediğini tespit etmek için “performans değerlendirme ve ölçme” adı verilen çalışmaların yapılması gerekir. Performans değerlendirme ve ölçme konusunda yapılacak olan ilk işlerden birisi organizasyonun hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği meselesidir. Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılacak başlıca kriterleri ya da boyutları 7 başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;⁸⁷

- Kalite,
- Verimlilik,
- Karlılık,
- Maliyet,
- Yenilik,
- Müşteri memnuniyeti,
- Çalışanların memnuniyeti’ dir.

Bu performans kriterleri ya da performans boyutları da kendi içerisinde alt gruplara ayrılabilir. Örneğin, kalitenin ölçülmesinde başlıca dört ayrı boyuttan sözedilebilir; insan kalitesi, sistem kalitesi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi. Bu belirtilen kalite boyutları da daha spesifik ele alınabilir. Örneğin; ürün kalitesinin ölçülmesinde hatalı mal oranı, makine arızası, iade edilen ürün oranı, ürünün müşteriye teslimat süresindeki gecikmeler, servisle ilgili şikayetler ve saire.

⁸⁶ Can Aktan, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, **Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını**, Nisan 1999, s. 69.

⁸⁷ Aktan, a.g.e. , s. 68.

Organizasyonel performansın diğ er bir göstergesi verimlilikdir. Genel olarak verimlilik, üretim sonucu ( ıktı) ile üretim faktörleri arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilikten s zedilince; sermaye verimliliğı, toplam faktör verimliliğı, işgücü verimliliğı ve saire boyutların tek tek ele alınması gerekir.

Karlılık bir diğ er performans göstergesidir. Karlılık, en basit ifadesiyle kazancın, bu kazancı sağlamak için kullanılan sermayeye oranıdır. Karlılık kavramı da teknik açıdan bazı alt gruplara ayrılabilir ve bu şekilde ölçülebilir.  rneğ n, organizasyonda satış karlılığı,  zsermaye karlılığı, brüt satış karı, net dönem karı, işletme faaliyet kar/zararı, vergi öncesi/sonrası kar vs. karlılık boyutları ele alınabilir ve ölçülebilir.

Organizasyondaki bazı temel maliyet göstergelerine bakılarak da organizasyonel performans ölçülebilir. I g c  maliyeti, sermaye maliyeti, üretim maliyeti, malzeme maliyeti vs. bu konuda örnek olarak gösterilebilir.

Organizasyonel performansın ölçülmesinde kullanılabilecek kriterlerden birisi de yeniliktir. Organizasyondaki yeni buluşlar, yeni ürünler, yeni teknolojik buluşlar, ürünlerin yaşam devri vs. kriterler esas alınarak organizasyonda yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde varolduğı tespit edilebilir. Bunun dışında Ar-Ge harcamaları ve diğ er yeni temel teknolojiler açısından organizasyonun mevcut durumu diğ er organizasyonlar ile kar ıla tırılabilir.

Organizasyonel performansın ölçülmesinde iki önemli kriter daha bulunmaktadır. Bunlar, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini  l  mek için müşteri şikayetleri, yeni müşteri sayısı, siparişlerin teslimat süresi, hatalı mal teslimleri gibi bir takım kriterler esas alınabilir. Çalışanların memnuniyeti konusunda ise i e devamsızlık, işgücü devir oranı (bir yıl içinde işyerinden ayrılan personel yüzdesi; i den ayrılan personelin çalıştıkları departmanlar açısından dağılımı vs). gibi performans göstergelerine bakılabilir.

Buraya kadarki açıklamalarımızda başlıca yedi performans göstergesinden s zetmi  bulunmaktadır. Tekrar ifade edelim ki, bu belirttiğ imiz performans göstergelerinin dışında başka kriterler de bulunması mümkündür.

Performans göstergelerinin seçimi yapılırken şu hususların dikkate alınmasında yarar bulunmaktadır:

1. Göstergeler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır. Karmaşık göstergelerden kaçınılmalıdır.⁸⁸

2. Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının gereksinimine uygun göstergeler seçilmelidir. Her amaç için tek bir gösterge seçimi üzerinde zorlanmak yerine, aynı amaca yönelik bir dizi gösterge geliştirilebilir.

3. Göstergeler, durumu tüm gerçekliği ile ölçebilmelidir. Ölçülen olayın istatistiksel karakterleri açıklıkla ve doğrulukla belirtilmelidir.

4. Duruma ilişkin tüm davranışların belirlenebilmesi için o durumla ilgili bir dizi gösterge seçilmesi yeğlenmelidir. Ancak durumun her bir özelliği için mümkünse tek bir gösterge hedeflenmelidir.

5. Ölçüm sisteminde aynı anlama gelecek tek gösterge kullanılması uygundur. Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbiriyle çakışan ya da hesaba alınmayarak eksik bırakılan gösterge olmamalıdır.

6. Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçları sürekli doğru sonuçlar vermelidir.

7. Göstergeler için kullanılan veriler çok daha fazla bilgiyi kaliteli olarak sağlamak için sayısal olmalıdır. Sayısal göstergeler daha kolay anlaşılır. Bu, nitel bilgilerin önemli olmadığı anlamına gelmez. Sayısal göstergeler bir de nitel göstergelerle desteklenirse daha fazla anlam kazanırlar ve kuvvetlenirler.

8. Göstergeler değişen işletme gereksinimlerine uyarlanabilir olmalıdır. Değişik amaçlara göre ayarlanabilmelidir. Aynı işletmede birbirine ters düşen amaçlar söz konusu olabilir. Bunlara yanıt veren göstergeler gerekir. Özellikle stratejiler değiştiğinde göstergeler de gözden geçirilmeli, gerekiyorsa değiştirilmelidir.

⁸⁸ Aktan, a.g.e., s. 71.

9. Göstergeler, üzerinde az çok kontrol olanağı olan değişkenler, etmenler ve ilişkilerle ilgili olarak seçilmelidir. Göstergeler, ölçülen etkinliği yürüten kişi veya grubun sorumluluk alanındaki ilişkilerine dayandırılmalıdır. Yönetimin kontrolu dışındaki etmenlerle ilgili ölçümler o kadar yararlı değildirler.

10. Performansın, fiziksel açıdan olduğu kadar parasal açıdan da açıklanmaları gerekir. Göstergeler, maliyet öğelerinin ve parasal akışların incelenmesine olanak vermelidir.

11. Ölçümlerde asıl amaç hedeflere ulaşma derecesini belirlemek olduğuna göre sistemde iç faktörlerin olduğu kadar, dış faktörlerin analizine yarayacak göstergelere de yer verilmelidir.

12. Çalışanlar için seçilecek göstergelerde bireysel göstergeler yerine grupsal göstergeler yeğlenmelidir.

Bourgeois ve Eisenhardt yüksek düzeyde belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren firmaların stratejik karar verme süreçlerini ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada performansı üç farklı değişkene dayalı olarak değerlendirmişlerdir. Onlar performans kriterleri olarak; şirketin ana ürününün pazarda kabul görürlüğünü, murahhas yöneticilerin firma etkinliğine ilişkin sayısal raporları ile rakiplerin oranlarının karşılaştırılması ve son olarak da satışlar ve karlılık oranlarını kullanmışlardır.⁸⁹

Fredrickson ve Mittchell, finansal performans ölçümünde etkinlik ve etkililik dengesinin yapılmasının önemli bir sorun olduğunu ve bunun özellikle strateji süreci literatüründe önemli bir sorunsalı oluşturduğunu belirtmektedirler. Kendi araştırmalarında son beş yıl içindeki vergi sonrası ortalama varlık getirisini, firmaların ne derecede varlıklarını etkin kullandıklarını belirlemek için kullanmışlardır. Etkililiği ise; yine aynı dönem içersindeki brüt satışların değişim oranı olarak tanımlamışlardır.

⁸⁹ L.J. Bourgeois ve K.M. Eisenhardt, “Strategic Decision Process In High Velocity Environments: Four Cases In The Microcomputer Industry”, **Management Science**, C. 34, S. 7, Temmuz 1988, ss. 820-821.

Beş yıllık brüt satış değişimi, uzun dönemde ayakta kalabilmenin bir göstergesi olarak kabul edildiğinden etkililik kriteri olarak kullanmışlardır.⁹⁰

Singh karar verme sürecinde risk ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olarak yaptığı araştırmada örgütsel performansı iki ayrı düzeyde ele alarak ölçmüştür. Bunlardan biri örgütlerin kar performansı ve üst düzey yöneticilerin örgüt performansı ile ilgili kendi değerlendirmeleri, diğeri ise vergi sonrası net değer getirisi ve vergi sonrası toplam varlık getirisi gibi muhasebeye dayalı performans ölçüleridir.⁹¹

Pralahad ve Bettis farklılaşma boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında farklılaşmış bir firmanın yüksek düzeydeki örgütsel performansını; değişen rakiplere uygun cevabı hızlı bir şekilde verme olarak tanımlamışlardır.⁹²Firma cevap vermede yeterince hızlı olamadığı zaman performans düşük olacaktır.Dolayısıyla, yazarlara göre hızlı cevap verme yeteneği önemli bir örgütsel performans kriteridir.

Miller , performans ile örgüt yapısı ve strateji oluşturma süreci arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı araştırmasında performansı, görece karlılık, gelirlerdeki artış ve yatırımın getirisi olmak üzere üç unsur aracılığı ile ölçmüştür.⁹³

Snow ve Hrebiniak strateji , özgün yetenekler (distinctive competence) ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olarak gerçekleştirdikleri

⁹⁰ J.W. Fredrickson ve T.R. Mitchell, "Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", **Academy of Management Journal**, C. 27., S. 2., 1984, s. 414.

⁹¹ J.V. Singh, "Performance Slack and Risk Taking in Organizational Decision Making", **Academy of Management Journal**, C. 29., S.3., 1986, s. 572.

⁹² C.K. Prahalad ve Richard A. Bettis, "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", **Strategic Management Journal**, C.7., 1986, s. 497.

⁹³ D. Miller, "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", **Academy of Management Journal**, C. 30, S. 1, 1987, s. 17.

alışmalarında, etkinlik olarak tanımladıkları örgütsel performansı toplam gelirin toplam varlıklara bölümünden elde edilen karlılık oranı ile sınırlamışlardır.⁹⁴

Özetle örgütsel performans, yukardaki araştırmalarda ele alınışlarından hareketle, sadece niceliğe ilişkin ya da finansal oranlarla ortaya konulan değerler değil, niteliğe ilişkin değerleride içerir. Bu da doğal olarak örgütsel performansı değerlemede objektif kriterlerin yanında subjektif kriterlerinde kullanıldığını veya kullanılması gerektiğini göstermektedir ki son dönem çalışmalarında örgütsel performansa ilişkin kalitatif ve subjektif verilerin yoğun olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Doğal olarak böyle bir sonuç performans kavramının içeriğinin farklılaşmasıyla doğru orantılıdır. Örneğin karlılık kriteri ele alınacak olursa, bu hem verimlilik veya maliyetlerin düşürülmesi gibi içsel olarak işleri iyi yapmayla hem de agresif fiyatlama gibi pazarda daha iyi taktikleri kullanmakla ilişkili olabilir.⁹⁵ Bu nedenle sadece klasik karlılık oranlarını kullanmak karlılığı gerçek anlamda ölçebilmek için yeterli görünmemekte ve kalitatif kriterlerde gerçek anlamda değerlendirme yapılmasında dikkate alınması zorunlu hale gelmektedir.

3. 2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Prometheus Danışmanlık şirketi Genel Müdürü Sn. Yücel Atış’a göre örgütsel performans yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabilmemiz mümkündür ;⁹⁶

- Örgütsel performansı yükseltmek .
- Şirket içi koordinasyonu etkinleştirmek.

⁹⁴ C.C. Snow ve L.G. Hrebiniak, “Strategy Distinctive Competence and Organizational Performance”, **Administrative Science Quarterly**, C. 25. , Haziran 1990, s. 322.

⁹⁵ C. G. Thor, “The Measure of Success: Creating a High Performance Organization”, John Wailey and Sons. , New York, 1994, ss. 53-54.

⁹⁶ Yücel Atış, “**Kurumsal Performans Yönetiminin Amaçları : Powerpoint Sunumu**” , Prometheus Danışmanlık,2006

- Zamanında düzeltici önlemleri almak.
- Şirket faaliyetlerinin bütünsel olarak irdelenmesini sağlayarak sinerji yaratmak.
- Kurumsal ve bireysel performans yönetimini etkinleştirmek.
- Stratejik, bütçesel ve operasyonel hedefleri uyumlaştırmak.
- Farklı fonksiyonların yaptıkları şirket içi faaliyetler hakkında karşılıklı iletişimi arttırmak.
- Kişisel hedefler ile şirket hedeflerinin paralelliğini sağlamak.
- Örgütsel performans yönetimini kritik performans göstergeleri ile destekleyerek performans değerlemesi yapmak ve şirketin yöneticilerine geri bildirimde bulunmak.
- Kritik performans göstergeleri parametrelerini şirketin her kademesinde bir yönetim aracı olarak kullanmak
- Hedef belirleme ve izleme yeteneklerini geliştirmek.
- İleriye yönelik olarak; kritik performans göstergelerine sadece nicelik olarak değil kalite parametreleri açısından yeni ölçüler eklemek durumundayız.
- Belirleyeceklerimizin grubumuzun finansal sonuçlarını etkileyeceğini unutmamalıyız.

- Şirket performanslarına ilişkin bir değerlendirme çalışması geçmiş dönemde alınan kararların yatırımlar, operasyonel faaliyetler ve şirketin finansal yapısını nasıl şekillendirdiğine bakmayı gerektirir.

- Başka bir deyişle ‘örgütsel performans ölçümü’ geçmişin değerlendirildiği, yönetsel kararların sonuçlarının izlendiği ‘statik’ bir platformu temsil eder ya da iş hedeflerine, karlılık hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığı, finansal seçeneklerin doğru kullanılıp kullanılmadığı sorularına cevap aranmasıdır.

- Şirketin fon yaratma kabiliyeti, hissedar değerinin (shareholder value) yeterince artıp artmadığı ve yaratılan değer şirketin sermaye maliyetini aşp aşmadığıdır.

Bu parametrelerin örgütsel performans ölçümünde kullanılması için; hangi bakış açısından kullanılacağına, analizin amacının, karşılaştırma yapılacak standartların doğru belirlenmesi gerekir.

Şirket yöneticileri günlük sorumlulukların yanı sıra, şirketin stratejik vizyonunun oluşturulmasından , operasyonel verimlilikten, sermayenin etkin kullanımından ve insan kaynaklarının etkin çalışmasından hem bugünkü hem de gelecekteki başarılar için sorumlu olmalıdır.

Çalışanların performanslarının değerlendirmesi ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesidir. Organizasyonda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme şu nedenlerle yapılır:⁹⁷

⁹⁷ Can Aktan, ‘Performans Yönetiminin Amacı’, 2004, [http://www.canaktan.org/yonetim/performans-
yonetim/amaci.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm)

- Organizasyonda çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- Organizasyonda çalışanların kariyer gelişimi için,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için.

Yukardaki açıklamalarımızdan anlaşıldığı üzere insan kaynaklarının yönetiminde performans değerlendirme, başlıca motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması vs. alanlarda kullanılmaktadır.

Çalışanların performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi işlerinin mutlaka bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekir. Bu ilkeleri ise şu şekilde özetleyebiliriz:⁹⁸

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır. Örneğin, performans değerlendirilmesi raporlarında çalışanın eğitim ve ihtisas düzeyi, organizasyon içerisinde disiplin cezası alıp almadığı, hakkında bir kovuşturma olup olmadığı vs. kriterler ele alınmalıdır.

- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır. Özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir.

- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların organizasyon tarafından düzenlenecek performans değerlendirme formları üzerinde neler yazılı olduğunu bilmeleri son derece yararlı olacaktır.

- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.

- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.

⁹⁸ Zuhul Akal, 'İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri', Ankara: MPM Yayını, 1992, s. 54.

- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir. Örneğin, işe devam durumu, işe geç kalma sıklığı, yapılan işin kalitesi, bilgi ve beceri düzeyi, izin alınan gün sayısı, üretim sürecinde kişinin kendisinden kaynaklanan hata oranı vs. kriterler ölçülebilir bazı performans göstergeleridir.

- Bunun dışında çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde çalışma grupları içerisinde uyum ve işbirliği dahilinde çalışma durumu da dikkate alınmalıdır.

- Organizasyon çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde müşterilerin çalışanlar hakkındaki şikayetleri de esas alınabilir.

3. 3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN DOĞRULAR VE YANLIŞLAR

Çalışmamın bu bölümünde örgütsel performans yönetimine ilişkin doğrular ve yanlışlar ele alınmıştır.

3. 3. 1. Örgütsel Performans Yönetimine İlişkin Doğrular

Doğru kurgulanmış bir örgütsel performans yönetimi sistemi;⁹⁹

- Çağdaş bir yönetim geliştirme aracıdır.

⁹⁹ Uğur Serkan Taşkın, “Kurumsal Performans Yönetimi”, Ekim , 2003
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1849>

- Performans değerlendirme sistemi ve bu sistemin veri sağladığı diğer sistemlerden oluşan entegre bir süreçtir.
- Genel kanının tersine bireysel değil örgütsel performansın yönetilmesini hedefler.
- Örgütsel ve bireysel performans arasında koordinasyon sağlayan ve her iki açıdan da hedefe ulaşılmasını koordine eden bir uygulamadır.
- Örgüt içinde yüklenilen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanmasını gerekli kılan devamlı bir süreçtir.
- Bireyin verimliliğini zaman/üretkenlik faktörleri ile ölçen ve değerlendiren bir disiplindir.
- Genel anlamda 3 aylık, 6 aylık ve 1 yıllık dönemlerde uygulanan performans değerlendirme süreçlerinden veri alır.
- Çalışana ve kuruma artı değer katan bir sistemdir.

3. 3. 2. Örgütsel Performans Yönetimine İlişkin Yanlıklar

Doğru kurgulanmış bir örgütsel performans yönetimi sistemi;¹⁰⁰

- "... amaçtır."

¹⁰⁰ Uğur Serkan Taşkın, ‘‘Kurumsal Performans Yönetimi’’,Ekim , 2003
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1847>

Çağdaş bir yönetim geliştirme aracı olmakla birlikte kesinlikle amaç değildir.

- "... fazladan bir iş yükü getirir."

Şirket için fazladan bir iş yükü ve yoğunluğu getirmez.

- "... sorgular ve yargılar."

Kesinlikle bir sorgulama ve yargılama aracı değildir.

- "... ödül ve ceza gerektirir."

Yüksek performans kadar düşük performansı da ölçer, ancak doğrudan bir ödüllendirme veya cezalandırma sistemi değildir.

- "... sadece ücret boyutludur."

Sadece ücretlendirmeye veri sağlayan tek boyutlu bir süreç değildir.

- "... tek başına yeterli bir uygulamadır."

Ücret yönetimi, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme vb. gibi entegre olduğu diğer süreçler ile desteklenmediği sürece tek başına yeterli değildir.

3. 4. ÖRGÜTSEL PERFORMANSI DEĞERLENDİRME VE ÖLÇME ARACI: BALANCED SCORE CARD

Çalışmamın bu bölümünde balanced score card kavramıyla ilgili bilgiler ele alınmıştır.

3. 4. 1. Balanced Score Card'ın Tanımı

Balanced Scorecard , 1990'ların başında Robert Kaplan ve David Norton tarafından yeni bir stratejik yönetim yaklaşımı olarak ortaya atılmıştır. Kaplan ve Norton finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri Balanced Scorecard'ı şu şekilde tanımlamışlardır: "BSC, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur".¹⁰¹

Balanced Scorecard, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.¹⁰²

¹⁰¹ Robert Kaplan ve David Norton, " The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, Vol . 70, No. 1, January-February 1992, s. 71.

¹⁰² Ali Şahin Örnek, "Balanced Scorecard", <http://www.sbe.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html> , **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, C. 2. , 2000

Kaplan ve Norton'a göre, Balanced Scorecard, sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle, çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda Balanced Scorecard, çalışanların performansının , şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir.¹⁰³

Balanced Scorecard'da işletmenin performansı değerlendirilirken dengede olması gereken dört boyut ele alınmakta ve aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır.

- Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar? Finansal Boyut – Yatırımcıların görüşleri.
- Müşteriler işletmeyi nasıl görüyorlar? Müşteri Boyutu – İşletme performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi.
- İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? İçsel İşletme Boyutu – Finansal ve müşteriye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli araçlar.
- Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir? Öğrenme ve Büyüme Boyutu- Değer yaratma ve iyileştirme yeteneği.

Balanced Scorecard örgütü dört temel perspektifte değerlendirmekte ve bu perspektiflerle ilgili ölçülerin tanımlanmasını, veri toplanmasını ve aralarındaki sebep-sonuç ilişkilerini göz önünde bulundurarak analiz edilmesini önermektedir.¹⁰⁴

¹⁰³ Andrew Gautreau ve Brian Kleiner, "Recent Trends In Performance Measurement Systems The Balanced Score Card Approach", **Management Research News**, Vol: 24, No:3/4, 2001, s. 153.

¹⁰⁴ Stratejik ve Kurumsal Performans Yönetimi- Balanced Score Card, <http://www.pcis.com.tr/tr/services/balancedscorecard.html>

Bu boyutlar , işletmenin başlıca üç çıkar grubunu (hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar) ifade etmekte ve örgüte bütünsel bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu geniş kapsamlı değerlendirme, yönetime işletmeye “dengeli” bir şekilde bakma imkanı sağlar. Burada önemli olan , Balanced Scorecard’ın dört perspektif ve seçilen performans ölçütlerinin şirket stratejisi ile uyumlu olmasıdır.

Balanced Scorecard yaklaşımı ile örgütler, performanslarını , finansal, müşteri tatmini ve işletme içi süreçleri açılarından ölçerek, süreçlerin iyileştirilmesi, işgörenlerin motivasyonu ve eğitimi ile bilgi sistemlerinin geliştirilmesi çabalarını kontrol edebilirler.¹⁰⁵

Ölçüm ve ölçülebilir olmak dört boyutun sağlıklı ve dengeli olarak yönetilmesi için gereklidir. Belirlenmiş hedefler ve ölçüm kriterleri örgütsel motivasyonun sağlanması ve örgüt stratejilerinin değerlendirilebilmesini sağlar.¹⁰⁶

Kaplan ve Norton kısaca Balanced Scorecard kavramını “işletmenin stratejik hedeflerinin anlamlı performans ölçümlerine dönüştürülmesini sağlama” şeklinde tanımlamıştır.

Bunun yanında ürün, süreç, müşteri ve Pazar geliştirme gibi kritik öneme sahip konularda da aşama kaydetmeye yönelik bir yönetim sistemidir.¹⁰⁷

3. 4. 2. Balanced Score Card’ın Temelleri

Balanced Scorecard, 1990 yılında David Norton ve Robert Kaplan tarafından gerçekleştirilen, bir yıl süren ve bir çok şirketi kapsayan ‘Measuring Performance In The Organizations Of Future’ adlı araştırmaya dayanmaktadır.

¹⁰⁵ Mehmet Özbirecikli ve Ferit Ölçer, “Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt: 31, sayı: 2, Kasım 2002, ss. 34-35.

¹⁰⁶ Haldun Ersen, ‘**Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite**’ , İstanbul, Maestro Yayınları, 2002, s. 48.

¹⁰⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Putting The Balanced Scorecard To Work”, **Harvard Business Review**, September-October 1993, ss. 134-147.

Bu çalışmanın temelinde , ağırlıklı olarak finansal muhasebe ölçümlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin artık eskidiği ve geçerliliğini yitirdiği fikri yatmaktadır.

Araştırmaya katılanlar, özet finansal ölçülere ağırlık verilmesinin , organizasyonların gelecekteki ekonomik değerleri yaratmasını engellediğine inanmaktadır.

Projenin başlangıcında, yenilikçi performans ölçüm sistemleri uygulamalarının örnekleri incelenmiştir. Bunlardan biri olan Analog Devices örneği, sürekli gelişen faaliyetlerde kaydedilen ilerleme oranının ölçülmesi yaklaşımını tanımlamıştır. Aynı zamanda Analog Devices’da yeni geliştirilen ve bazı geliştirilen finansal ölçülerin yanı sıra malların müşteriye teslim süresi, üretim işlemlerinin kalitesi, ve tamamlanma süresi, yeni ürün geliştirme işlemlerinin verimliliği ile ilgili performans ölçülerin de yer verilen bir ‘Örgütsel Scorecard’ın nasıl kullanıldığı görülmüştür. Çalışmalarda , başlangıçta verimlilik ve kalite ölçümleri ve yeni prim sistemleri de dahil olmak üzere pek çok farklı fikir tartışılmış fakat sonuçta tartışmaya katılanların tümü Scorecard’ın çok boyutlu yaklaşımının ihtiyaçlara en iyi cevap verecek yöntem olduğuna karar vermişlerdir.

Çalışma grubunda yapılan tartışmalar sonucunda scorecard kapsamı genişleyerek finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler boyutu, yenileme ve öğrenme boyutu şeklinde belirlenen dört ana boyut etrafında yapılan ve ‘‘Balanced Scorecard’’ adı verilen bir sistem geliştirilmiştir.

‘Balanced’ yani ‘dengeli’ sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncü göstergeler, şirket içi ve dışı performans boyutları arasında oluşturulan dengeyi ifade etmektedir. 1990 yılının Aralık ayında tamamlanan araştırma ile ilgili raporlar , dengeli bir ölçüm sisteminin sağlayacağı yarar ve kolaylıkları belgelemiştir.

Çalışma grubunun elde ettiği sonuçlar Harvard Business Review dergisinde Ocak-Şubat 1992 sayısında ‘The Balanced Scorecard: Measuring That Drive

Performance’ başlığıyla yayınlanmış ve pek çok yönetici şirketlerinde bu sistemi uygulamaya başlamıştır.¹⁰⁸

3. 4. 3. Balanced Score Card’ın Önemi

Değişen dünya ve teknolojik gelişmeler karşısında şirketlerin önlerini görebilmeleri ve bu doğrultuda uzun vadeli planlar yapabilmeleri gerekmektedir. Şirketler, bir önceki yılın iş ve performans sonuçlarından yararlanarak, gelecek dönemler içerisinde ulaşmak istedikleri hedefleri rakamsal olarak ortaya koymalıdır.

Balanced scorecard, tamamıyla yönetimin desteğiyle oluşturulur. Şirket için belirlenen vizyon, misyon, amaç ve hedeflerden yola çıkarak kendi yönünü çizmesi, performans sistemi olarak geliştirilen bu modeli, stratejik yönetim sistemi modeli haline getirmiştir.

Günümüzde işletmeler fiziksel varlıklarının yanında maddi varlığı olmayan değerlerinin de farkına varmaya başladılar. Bilgi temelli olan bu değerleri ölçme zorluğu çeşitli teknikler yoluyla aşmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin stratejik düşüncelerini ve farklılık yaratmalarını sağlamak amacıyla uygulamaya çalıştıkları balanced scorecard bu konuda yeni fikirler geliştirilmesine yardımcı olur.

Karmaşık ve rekabetçi ortamda şirketlerin ayakta kalabilmeleri için çevre ve performans şartlarını birçok açıdan ölçümleyen araçlara ve göstergelere ihtiyaçları vardır. Balanced scorecard, misyon ve stratejinin ölçüler halinde ifade edilen dört boyut içinde toplanmasını sağlayarak uygulamada kolaylık sağlar. Finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi yöntemler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutları ile dinamik yapıyı oluşturur.

¹⁰⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, ‘‘Balanced Score Card-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, (Çev: Sera Eregeli) İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, ss. 9-10.

Balanced Scorecard'ın çalışanlara iletilmesi ve paylaşılması sonucunda tepe yönetim, yönetim kurulu ve çalışanlar arasında diyalog artacak ve işletme stratejilerine olan bağlılıkta da olumlu gelişmeler izlenecektir.¹⁰⁹

Yatırımcılar , işletmenin finansal performans göstergeleri ile ilgilenirken, işletmenin ürünlerini kullanan müşteriler kalite ve hizmet arzu etmektedir. Son olarak, işgörenler motive olmayı, çıktılarını arttırmayı ve huzurlu bir ortamda çalışmak istemektedirler. Balanced scorecard, işletmenin performansı hakkında ayrıntılı bilgi veren ve aynı zamanda bu bilgilerin değerlendirilmesine olanak sağlayan yöntemdir.¹¹⁰

Kısa dönemli finansal sonuçlara önem vermek, şirketlerin kısa dönemli sabitlere aşırı derecede yatırım yapmasına ve uzun dönemde değer artışı yaratacak yatırımlara özellikle gelecek büyümeyi sağlayacak olan finansal kaynaklı olmayan varlıklarına, yeterli ölçüde kaynak ayırmamasına neden olmaktadır.

Kısa dönemde iyi finansal sonuçlar elde etmek için yapılan baskı , firmaların yeni ürün, yöntem, insan kaynakları , bilgi teknolojisi, veri tabanı , sistemler, müşteri ve Pazar geliştirmek için yapacakları harcamaları da kısıacaktır.

Maliyet muhasebesi modeli, kısa dönemde harcamalarda meydana gelen bu azalmayı, şirketin gelirlerinde bir artış olarak gösterecektir. Gerçekte ise bu düşüşler şirketin öz varlıklarında ve gelecekte ekonomik değer yaratacak kaynaklarından çalınmıştır.

Şirketler kısa dönemde finansal sonuçlarını maksimum düzeye çıkarabilmek amacıyla müşterilerine yüksek fiyat veya daha düşük kalitede hizmet dahi verebilirler. Kısa dönemde bu gibi uygulamalar şirket raporlarında kağıt üstünde bir artış

¹⁰⁹ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard As A Management System", **Harvard Business Review**, January-February 1997, s. 77.

¹¹⁰ Dave Ulrich, "Measuring Human Resources: An Overview Of Practice And A Prescription For Results", **Human Resources Management**, Vol: 36, No: 3. 1997, ss. 303-320.

görülmesini sağlasa da müşteri sadakati ve tatmininde meydana gelecek azalmalar, şirketin rakiplerinin güçlenmesine neden olur.¹¹¹

Sonuç olarak finansal ölçüler, bir organizasyonun rekabetçi ortamlarda izlediği yolu yönlendirmek ve değerlendirmek açısından yetersiz kalır. Muhasebe kayıtları hep bir önceki dönemi gösterdiği için, en son dönem içinde yöneticilerin davranışları neticesinde yaratılan ve kaybedilen değerlerin tespit edilmesinde yavaş ve eksik kalır.¹¹²

Örgütsel stratejinin aktif hale getirilip ölçülebilmesine olanak sağlayan bir uygulama modeli olan balanced scorecard, bir bütün halinde ele alındığında kurumun stratejisini oluşturan hissedar, müşteri , şirket içi işleyiş yöntemleri ve öğrenmeye yönelik ihtiyaçlara odaklanmış açıklayıcı bir çerçeve ve aynı zamanda bir süreçtir.

İstenen performansa ulaşmak, örgüt içi rekabet avantajı kazanacağı unsurların belirlenmesi ve bunların hayata geçirilmesiyle mümkündür. Bu aşamada balanced scorecard, örgüt için önemli strateji noktalarına odaklanarak , performansın ölçülüp yönlendirilmesine olanak sağlar ve performansın gelişmesine katkıda bulunur.

IV. BÖLÜM

DÜNYA'DAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ BENCHMARKİNG UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

4. 1. Xerox Benchmarking Uygulaması ve Uygulama Sonucu

Xerox benchmarking uygulaması ve yapılan uygulamanın sonucu aşağıda anlatılmıştır.

4. 1. 1. Xerox Benchmarking Uygulaması

Geniş kapsamlı benchmarking, ortak şirketlerden veri toplamanın en açık görüşlü uygulamasını temsil eder. Bir kıyaslama uygulamasını sürdürürken, firma,

¹¹¹ Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, ss. 28-29.

¹¹² Kaplan ve Norton, a.g.e. , s. 31.

rakipler ya da içinde bulunduğu endüstrinin sınırları içinde kalmaz. Sadece ortağının seçim kriterlerini kullanarak, benzer bir proses geliştirme ve bunu endüstriler arasında nasıl çevireceğini anlama kabiliyeti ile sınırlanmıştır. Benchmarking uygulamasının bu yenilikçi yaklaşımı, yerleşik kuralların değişmesi ve firma operasyonlarında değişim mühendisliği çalışmaları yapılması ile sonuçlanabilir. Belki de en iyi bilinen benchmarking çalışması, Xerox Corporation 'in L.L.Bean ile, Bean'in sevk proseslerini anlamak için yürüttüğü geniş kapsamlı benchmarking çalışmasıdır.

“1979’da, o zaman Xerox fotokopi makinesi üretiminin başkan yardımcısı olan Charles Christ, şirketin rekabet ettiği büyümekte olan Japon firmalarının, çeşitli verimlilik ölçütlerini arayıp buldu. Özelde; kurmay personelin direkt işgücüne oranı, ürün kalitesi gibi faktörlerle ilgiliydi. Bulunan ölçütler Xerox’unkiyle karşılaştırılmış ve bir rapor düzenlenmiştir. Xerox Corporation içinde ilk benchmarking çalışmasını, rapor için gerekli oluşturmuştur. Christ’in yöneticisi, tüm fotokopi işinin geliştirme ve üretim başkan yardımcısı Frank Pipp, Xerox’un ABD fotokopi üretimi ile firmanın Japon bağlantısı Fuji Xerox Company Ltd. arasındaki önemli maliyet farklarının farkına vardı. Pippi, Japonya’daki haber alma ünitesi yoluyla Fuji Xerox’un rekabet edilen Japon ürünlerinin maliyet bilgilerine ulaşabildiğini öğrendi. Pipp ünitenin başkanı, Yutaro “Tony” Kobayashi’den Japonya’daki fotokopi üreticilerini incelemesini, maliyet yapılarını belirlemesini ve bunları, raporları daha da geliştirecek olan Christ’in kurmaylarına rapor etmesini istemiştir”.¹¹³

Christ’in çalışması, fotokopi işindeki Minolta, Ricoh, Canon, Toshiba ve diğer Japon rakiplerin yüksek kaliteli ürünlerini ABD’de yüksek kârlarla, Xerox’un üretim maliyetlerinin altında sattıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu kanıt ve Pipp’in bu durumun şirket için önemini savunması, Xerox yönetimini, bir zamanların bu lider şirketinin belirsizliğe sürüklenmesini engellemesi için, yeni işletim metotlarına ihtiyaç olduğu konusunda ikna etmiştir.

1980’de fotokopi endüstrisi 26 milyon dolarlık dünya çapında bir işti. Xerox endüstriyi geliştirmiş ve bu zamana kadar, lider üretici konumunda

¹¹³ Benjamin Gilad, Tamar Gilad ve Robert C. Camp, **How to Measure Yourself Against the Best**, ss. 70-75; Robert C. Camp, **Benchmarking**, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989

kalmıştır. 1960'da tanıtılan ilk fotokopi makinesi 914, beyaz yakalıların iş yerinde bir devrim yapmış ve “Amerika’da pazarlanan en başarılı ürün” olarak tanımlanmıştır. Xerox, çabucak Fortune dergisinin ilk 500’lük sıralamasına girmiştir. 1960 ve 1980 yılları arasında şirketin yükselişi hızla devam etmiştir. Çalışanların sayısı 3000’den 100 000’e fırladı ve gelirler 8 milyar mark düzeyine çıkmıştır.

Bununla birlikte 1970’lerin sonlarında işler tersine dönmüştür. 1987’nin perspektifinde Xerox’un o zamanki başkan yardımcısı William Glavin şöyle yazmıştır: “Bizim üretim olanak ve araçlarımız, emek yoğunluğu açısından yüksek seviyede idi. İndirekt beyaz-yakalı çalışanlardan büyük bir yapı inşa ettik. Organizasyonumuz bir çok düzeltme ve dengeleme ile batağa saplanmıştı.”

1970’lerin sonlarında, çok sayıda rakip devreye girmiştir: Kodak, IBM, 3M ve daha önce belirtilen Japon firmaları. Xerox’un 1976’da hesaplanan %82’lik Pazar payı, sonraki 5 yılda önemli şekilde azalmıştır. 1981’de Xerox hâlâ fotokopi endüstrisindeki toplam gelirin %60’ının sahibi konumundaydı. Fakat girdi daha çok, pazarın yüksek ve orta bölümlerindeki makine satışlarından gelmekteydi. Daha sonra ise, Japon firmaları her zamanki tarzlarıyla gelip pazarın alçak bölümlerinin üstesinden gelmişlerdir.

“1970’lerin tipik Amerikan üreticileri gibi Xerox yöneticileri de, en büyük rekabetin özelde Kodak ve IBM olmak üzere Amerikan firmalarından geleceğini beklemişlerdir. Bu sırada Japonlar, yakında gerçek tehdit olacak olan yeni ürünler ve proses teknolojileri geliştirmekle uğraşıyorlardı. Örneğin Minolta, Honda’yı etüt ediyor ve Toyota’nın kalite ve üretimde “tam zamanında” yaklaşımını öğrenmekteydi. Ve Minolta, bunu yapan tek kuruluş değildi. Japon firmaları çeşitli endüstrilerde, hangi endüstriyel pratiklerin iyi çalıştığını bulup ortaya çıkarmada çok hızlıydılar. Bunları kendi özel durumlarına adapte ettiler. Canon, Minolta ve Ricoh , tipik Japon metodunu ve hünerini fotokopi problemine uyguladılar. Ürünü, mümkün olan en sayıda parçayı kullanarak işleyecek şekilde tasarlamak suretiyle, güvenilirliği arttırdılar ve maliyeti düşürdüler”¹¹⁴.

¹¹⁴ Benjamin Gilad ve Tamar Gilad, **Business Intelligence Systems**, Amerikan Management Associations,N. York,1988,s. 95.

Kalite kontrolün sıkı dereceleri ve Toyota'dan esinlenilen üretim sistemiyle birleştirildiğinde, bu firmalar Amerikan rakipleri üzerinde belirgin maliyet ve zaman avantajları geliştirdiler.

“Japonların pazarda büyüyen gücü ve Xerox'dan %50 daha az olduğu belirlenen üretim maliyeti avantajları ile ilgili yeni kanıtlar, Ağustos 1981'de bir karşı atak için harekete geçilmesini sağladı. “İş etkinliği” denilen yeni program, Japon ataklarını geri çevirmek üzere tasarlanmıştı. Kalite ve organizasyonel etkinlik için yeni bir felsefe içeriyordu ve amacı Xerox'un orijinal yenilikçi ruhunu ve Pazar gücünü yenilemekti. “İş etkinliği”nin ana araçları, çalışanların katılımı ve benchmarking olacaktı. Üst yönetim, tüm ünite ve maliyet merkezlerini, kıyaslama tekniklerini benimsemek üzere yönlendirdi”¹¹⁵.

1980'ler boyunca Xerox, işletim pratiklerini, Japonlarla üretim birim maliyetleri farkı kapanacak noktaya kadar başarılı bir şekilde yeniledi, ürün geliştirme çevrim zamanını kesti, dağlar kadar fazla yükü elimine etti ve dünyadaki kalite bilinci en yüksek şirketlerden biri olarak tanındı. Pazarlarını Japon rakiplerinden başarıyla geri alan, ABD'nin ilk büyük şirketi oldu.

“Xerox hikâyesi ile ilgili önemli nokta, yeni işletim felsefesinin bu büyük organizasyona yayılma aşamasıdır. Fotokopi pazarındaki savaş, birleşmiş genel merkezlerde ya da Araştırma-Geliştirme laboratuvarlarında veya fabrika temelinde kazanılmış değildi. Başarı, en az çekici olan fonksiyonlara kadar inen, firma içi operasyonel geliştirmelerin sonucuydu. Birçok geliştirme noktalarından birisi de, Xerox ambarlama ve dağıtım sistemi idi. Bu alan birçok iş stratejisinin normalde ilgisini çekmez, fakat müşterilerle önemli bir ara-yüz oluşturarak firma içi produktivite ve kalite geliştirme konularında anahtar bir rolü vardır”¹¹⁶.

¹¹⁵ Competitive Benchmarking: What is it and What it can do for you, (Stamford, Con. Xerox Corporation Mayıs 1987)

¹¹⁶ Frances G. Tucker, Seymor M. Zvan ve Robert C. Camp, How to measure yourself against the best, **Harvard Business Review**, 67 (1), Ocak-Şubat 1987, ss.70-75.

4. 1. 2. Uygulama Sonucu

Xerox'un yeniden canlanması üzerine yapılan çalışmalarda, Xerox'un şirketi iyileştirmek için binlerce küçük şey yaptığı söylenmektedir. Fakat Xerox'un başarısı esas olarak 12 faktörde toplanabilir:

PLANLAMA

- Benchmarking çıktılarını tanımla
- En iyi rakibi tanımla
- Veri toplama metodunu belirle

ANALİZ

- Mevcut rekabetçi eksikliği belirle
- Gelecek performans seviyelerini projelendir

ENTEGRASYON

- Fonksiyonel amaçları oluştur:Veri iletişimi/Analizlerin kabulü
- Fonksiyonel harekât plânları geliştir

HAREKÂT

- Özgül harekâtları yerine getir
- Sonuçlar göster/İlerlemeyi rapor et
- Benchmarkları tekrar ayarla

OLGUNLUK

- Kazanılan liderlik pozisyonu

- Pratiklere tamamen entegre edilen proses

L.L.Bean deneyimi, Xerox Corporation'ın yazgısını yeniden yaratan birçok faaliyetten birisiydi. Benchmarking çalışmasının bir sonucu olarak, edinilen pratikler

Xerox'un ambar operasyonlarıyla birleştirildi. Bunlara Freeport'ta gözlenen bilgisayar yönlendirmeli stok taşıma mantığı da dahildi.

“L&D Grubu'nun sipariş taşıma çalışması çabucak Xerox içinde klasikleşti ve birleşmiş bilgilerine girildi. L.L.Bean'in hedef şirket olması gerçeği, hiç şüphesiz çalışmanın firma içinde kazandığı ünde önemli bir rol oynadı. Bean, sonuç olarak mükemmel ürünler ve çok iyi bir servisle ün yapmış bir ev eşyaları uzmanıydı. Bir çok Xerox yöneticisi hiç şüphesiz Bean müşterileriydi veya O'nun katalog postaladığı isimlerdendi. Eğer Camp ve grubu bilinmeyen bir çiftlik ekipmanları tedarikçisini hedef şirket olarak seçselerdi, çalışmanın şirket üzerinde böylesine bir etkisi olmayacaktı”.¹¹⁷

L.L.Bean de bu deneyimden etkilenmiş değildi. Xerox ziyaretçileri dağıtım hakkında daha önce bilmedikleri şeyler öğrendiler ve şirketleri de kendi endüstrisinin ötesine bakmayı öğrendi. Bunun yanında Bean de benchmarking hakkında bir şeyler öğrendi. Bean çalışanları, hiçbir zaman fotokopi üreticisini ziyaret etmeleri için Camp'den açık bir davet almasalar da, L.L.Bean'den çeşitli takımlar sonraki aylar ve yıllarda başka şirketlerde çalışmalar yürüttüler.

4. 2. Kelebek Mobilya Benchmarking Uygulaması ve Uygulama Sonucu¹¹⁸

Kelebek Mobilya benchmarking uygulaması ve uygulama sonucu aşağıda anlatılmaktadır.

¹¹⁷ David T. Kearns, Leadership through quality, **Academy of Management Executive**, 4 (2),1990,s. 87.

¹¹⁸ Kelebek Mobilya A.Ş., http://info.opf.slu.cz/dotace_zadost/ada/kelebekmobilya/122.htm,2003.

4. 2. 1. Kelebek Mobilya Benchmarking Uygulaması

Kasım 1995 de durum özetlemesi yapılarak genel müdürlüğe bilgi verilmesine ve destek alınmasına karar verilmiştir. Yönetimden gönüllü olarak bir araya gelen ekibin çalışmalarını etkin olarak devam ettirebilmesi için,

- Benchmarking ortaklarıyla temas kurulacak ve ilişkileri yönetecek
- Bilgi aktarımı sırasında şirket politikasını ve gizlilik seviyesini belirleyecek
- Proje çalışmalarını ve ara sonuçlarını takip edecek , irdeleyip ekibe verecek,
- Nihai sonucun uygulanmaya alınmasını sağlayacak bir proje sahibinin belirlenmesi istenmiştir. Proje kapsamı aşağıdaki şekilde sınırlandırılmıştır;
- Satış sonrası hizmetler kapsamında oluşan arız, şikayet ve talepler,
- Arçelik ürünleri dışında kalan fason ürünleri de kapsama alınmış,
- Amacın satış sonrası hizmet kalitesini arttırmak değil, bilgilerin ilgi birimlere aktarılması sürecini iyileştirmek olduğu vurgulanmış,
- Pazar araştırma teknikleriyle elde edilen bilgilerin geri beslemesi kapsam sınırları dışında tutulmuştur.

4. 2. 2. Kelebek Mobilya Benchmarking Uygulama Sonucu

Performans kriterleri olarak aşağıdaki 7 konu belirlenmiştir;

- 1) Süreç içindeki ve /veya ların sayısı
- 2) Süreç adım sayısı ve toplam süre
- 3) Değerlendirilen müşteri öneri sayısı
- 4) Tasarım birimleri tarafından değerlendirilen müşteri şikayet sayısı

5) Müşteri şikayetlerine cevap verme süresi

6) Dış başarısızlık maliyet tutarı

Nihai aşamada 4 aşamalı, 12 adımlı Benchmarking yöntemi tespit edilmiştir. Bu yöntem Avrupa Benchmarking Code Of Conduct Modeline uygun olacak şekilde aşağıdaki protokol kurallarına uyulacak şekilde Arçelik prosedürüne dahil edilmiştir.

- Ortakların temel Benchmarking bilgisi olmalı ve bir süreç izlemelidirler
- Ortaklarla temas kurulmadan önce neyin Benchmark edileceğine karar verilmeli, çalışma için gerekli anahtar performans karakterleri belirlenmeli, Benchmark edilecek sürece ilişkin kuruluş içi analizlerin tamamlanmış olması gereklidir.
- Önceden bir görüşme kılavuzu hazırlanmalı ve soru listesiyle birlikte iletilmelidir
- Belirli bir Benchmarking sorumlusuyla karşılıklı olarak anlaşmaya varılmış düzene göre çalışılmalıdır.

4.3. ARÇELİK BENCHMARKİNG UYGULAMASI ¹¹⁹

Arçelik de Benchmarking sürecini sistematik bir yaklaşım olarak şirket kültürüne kazandırmak, metodolojisini özümsemek ve Arçelik prosedürünü oluşturmak, aynı zamanda da örnek bir uygulama gerçekleştirmek için Nisan 1995 de gönüllülerden oluşan bir ekip kurulmuştur.

Ekip ilk olarak Benchmarking tanımını Arçelik için aşağıdaki şekilde yapmış ve benchmarkingi sürekli gelişmenin sağlanması, kalite ve süre hedeflerinin en iyileşmesi için kullanılacak bir yöntem olarak belirlenmiştir.

¹¹⁹ Arçelik A.Ş., www.arcelikas.com.tr/images/ppt/Arcelik_Kurumsal_Sunum_2005_en.pps,2005.

“Benchmarking, bir konuda en iyi yöntemleri bulmuş firmaları belirlemek ve onlardan öğrenmek esasına dayalı, sürekli gelişme için kullanılan güçlü bir yöntemdir”

7 kişiden oluşan bu gönüllü ekip Mayıs 1995 de konu seçim kriterleri ve olası konuları belirlemiş ve yapılan çalışmanın sonuçları Kalder tarafından Türkiye genelinde yapılan bir araştırmada kullanılmıştır.

Konu olarak önce İnsan Kaynakları yönetimi belirlenmiş, görüşmeler sonucunda uygun bir konu olmadığına karar verilmiştir. Daha sonra Müşteri Şikayet / Taleplerinin Tasarım ve Üretim Süreçlerine Geri Beslemesi konu olarak belirlenmiştir.

Benchmarking çalışması için belirlenen konular;

- 1) Yeni ürün geliştirme proje aşamalarından biri (Ürün tanımı, tasarım, üretim, satış)
- 2) Bilgi sistem yapısı (Diğer büyük şirketlerde kullanılan yazılım, donanım ve örgütlenme)
- 3) İnsan kaynaklarının doğru kullanımının ölçülmesi
- 4) Satış süreci
- 5) Malzeme satın alma süreci
- 6) Kuruluş içi denetim prosedürü
- 7) Yan sanayi denetim ve değerlendirme prosedürü
- 8) Toplam kalite yönetimi uygulama planı
- 9) Uzun vadeli ürün planlama
- 10) Satış sonrası hizmetler ve faaliyetler
- 11) Şirket içi iletişim yöntemlerinin ve bilgi ihtiyaçlarının tanımlanması

- 12) Yatırım kararlarının verilme süreci
- 13) Malzeme tanımlaması ve akışı
- 14) Ürün maliyetlendirme
- 15) AR-GE projelerinin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- 16) Proje izlenmesi ve değerlendirilmesi
- 17) Personel performansının değerlendirilmesi
- 18) Kariyer planlaması
- 19) ISO 9001 etkinliği
- 20) Bütçe oluşturma ve takip süreci
- 21) Nakit akışı ve finansman gelir-gider yöntemi
- 22) Kalite geliştirme çalışmaları
- 23) Müşteri beklentilerinin ve tatmininin araştırılması
- 24) Elemanların işten ayrılış nedenlerinin kıyaslanması
- 25) Ürün denetim süreci
- 26) Ödüllendirme süreci
- 27) Oryantasyon süreci
- 28) Eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi
- 29) Stratejik planlama süreci
- 30) Şirket dışı bilgi kaynaklarının kullanımı
- 31) Toplantı, analiz, karar verme yöntemi

32) Satış sonrası hizmetlerden diğer birimlere geri besleme verilmesi süreci

33) Kalite maliyetlerini hesaplama süreci

34) İş memnuniyetsizlik sebepleri

35) Proje kararlarının verilmesi süreci

Konu seçiminde aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır;

- Seçilecek konunun boyutunun uygun olması
- Katma değerinin tatminkar olması
- Kolay ve objektif ölçülebilir olması

Bu kriterler ışığında 35 maddelik liste 7 öncelikli konuya indirgenmiştir;

- 1) İnsan kaynakları yönetimi
- 2) Müşteri şikayet/ taleplerinin üretim ve tasarım süreçlerine geri beslemesi
- 3) Satış süreci
- 4) Malzeme tanımlama
- 5) Kalite maliyetleri
- 6) Yardımcı sanayi değerlendirme
- 7) Uzun vadeli projelerin değerlendirilmesi

Haziran ayı başında bütün ekip üyeleri iki günlük Benchmarking eğitimi almıştır. Eylül ayında, Trakya ve İstanbul Bölge Takım Liderliğinden ekibe katılanlarla birlikte seçilen süreç incelenmiş ve süreç haritası çıkarılmıştır.

Ekim 1995 de partner firma seçimi yapılmış ve firma sayısı aşağıdaki kriterler dikkate alınarak 7'ye indirilmiştir.

- Coğrafi yakınlık
- Seçilen konuya uygunluk
- Başarılı uygulamalarla tanınmış olmak
- Doğrudan rakip veya Koç Holding kuruluşu olmamak

Firma seçim aşamasında özellikle internetten yararlanılmak istenmiş ancak Benchmarking metodolojisine yardımcı olacak aşağıdaki uluslararası adresler tespit edilmiştir;

http://www.apqc.org	International Benchmarking Clearing House
http://www.bmpcoe.com	US Navy Best Manufacturing Practices
http://www.benchnet.com	The benchmarking exchange
http://www.business-italy.it	Benchmarking Club Italy
http://www.izb.ipk.fhg.de	Benchmarking info center Germany
http://www.bestinclass.com	

Yapılan araştırmalar sonucunda aşağıdaki şirketler benchmarking ortakları olarak belirlenmiştir:

1- IBM

2- ŞİŞECAM

3- TOYOTA

4- RENAULT

5- BEYMEN

6- NETAŞ

V. BÖLÜM

BENCHMARKİNG UYGULAMASININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BERDAN TEKSTİL ÖRNEK ÇALIŞMASI

Berdan Tekstil’de yaptığım araştırmanın tüm ayrıntıları sırasıyla aşağıda anlatılmaktadır.

5. 1. BERDAN TEKSTİL TARİHÇESİ

Berdan Tekstil 1951 yılında çırçır ve pamuk iplik fabrikası olarak kuruldu. Ve bugün, 240.000 m² üzerinde 75000 m²’lik kapalı alana yerleşik modern tesisleriyle kadın ve erkek dış giyim kumaşlarının üretiminde en çok rağbet gören imalatçı konumuna gelmiştir.

Berdan Tekstil satış bakımından, Türkiye’deki ilk 300 üretici firmanın arasında yer almaktadır. Avrupa, Türkiye ve Kuzey Amerika’daki hazır giyim imalatçılarının önemli bir ortağı olarak, onlara her yıl iki koleksiyon hazırlamaktadır. Suni ve sentetik elyaf karışımlarında uzman olan Berdan Tekstil, kendi branşında Avrupa’nın en büyük, dünyanın en önemli firmalarındandır.

Berdan kumaşlarının üstün kalite standardı, Alman DQS şirketi tarafından verilen DIN EN ISO 9001 ve Öko-Tex (İnsan sağlığı ve çevre duyarlılığı) sertifikaları ile tescillenmiştir. Makine ve üretime yapılan yatırımlar, kalite kontrol laboratuvarları - atık su arıtma tesisi ve Yönetim Kurulu Başkanından en alt düzeydeki personele kadar herkes için geliştirilen eğitim programları ile Berdan Tekstil Avrupa’nın önemli kumaş üreticileri arasına girmiştir.

5. 2. BERDAN TEKSTİL’İN MİSYONU VE VİZYONU İLE STRATEJİK HEDEFLERİ(KALİTE POLİTİKASI)

Şirket Yönetim Kurulu vizyon ve misyonu belirlemiş ve bunu tüm çalışanları ile paylaşmaktadır. Müşteri odaklı, katma değeri yüksek, nitelikli ve farklılaştırılmış ürünlerle sektöründe lider konumunu koruyup, uluslararası alanda etkin ve karlı bir kurum olma misyonu ile hareket etmektedir.

5. 2. 1. Berdan Tekstil’in Misyonu

Berdan dünya dış giyim kumaş pazarlarında modaya hızlı cevap verebilen, kaliteli ve zamanında üretim yapan, müşteri ve çalışanlarının sadakatine değer veren bir kuruluştur.

5. 2. 2. Berdan Tekstil’in Vizyonu

Berdan, dünya dış giyim kumaş üreticileri arasında; modada, kalitede, teknoloji ve verimlilikte, müşterilerinin memnuniyetinde, çevrenin korunmasında ve topluma katkıda sektöründe lider kabul edilip, çalışanlarına ve hissedarlarına maddi ve manevi en büyük katkıyı sağlayacaktır.

Proaktif bir yönetim ekibi ve stratejileri ile müşterilerimize, çalışanlarımıza ve hissedarlarımıza en yüksek değeri yaratma vizyonundadır. Yönetim Kurulu yılsonlarında yeni yılın bütçesinin hazırlanması aşamasında yöneticileri ile birlikte cari dönem ve 1 yıllık stratejik hedefleri belirlemekte ve tartışıp onaylayarak bütçelerinin bu temeller üzerine yaratılmasını sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu 3 ayda bir düzenli olarak toplanarak şirket yetkililerinden aldığı karşılaştırmalı faaliyet raporları ile alınan kararların uygulama süreçleri hakkında birebir bilgi sahibi olmaktadır. Bu raporlarda cari dönemin bütçe ve fiili

karşılaştırmalarının yanında geçmiş yılların aynı dönemlerini de karşılaştırmalı olarak inceleyerek hedeflere ulaşma derecesini gözden geçirmektedir.

5. 2. 3. Berdan Tekstil'in Stratejik Hedefleri ve Kalite Politikası

Şirketin Pazarlama Müdürü Derya Gülen Berdan'ın kalite politikası şu şekilde ifade etmektedir; “Pazara sunduğumuz ürün ve hizmetlerimiz, belirlenen kalitede ilk defada doğru üretilerek müşterilerimizin tüm isteklerini karşılamalıdır. Kaliteyi her ürün ve hizmete taşımak, müşterinin güvenini sağlamak, kaliteyi sürekli iyiye götürmek hepimizin en önemli görevidir”

5. 3. BERDAN TEKSTİL'DE ÜRÜN TASARIMI

Sektöründe lider olma yarışında olan Berdan Tekstil bünyesinde oluşturduğu Ürün Tasarım servisi ile moda yaratmaya devam etmektedir. Pazarda her yıl büyük ilgi ile izlenen Berdan koleksiyonu, Sonbahar/Kış ve İlkbahar/Yaz olmak üzere yılda iki defa hazırlanmaktadır. Ayrıca değişen müşteri istekleri ve ürünleri müşterilerimize sunmak için sezon aralarında da ürün geliştirme faaliyetlerimiz devam etmektedir. Koleksiyon hazırlanırken moda ve trendi yansıtmasının yanı sıra müşterilerimizin bulunduğu coğrafik bölge koşulları da dikkate alınarak koleksiyonun kullanım kolaylığı ve rahatlığı içeren kumaşlardan oluşmasına özen gösterilmektedir. Yılda iki kez hazırlanan, weft-stretch ve bi-stretch özellikler sunabilen Berdan koleksiyonları şu ürün gruplarından oluşmaktadır:

Sonbahar/Kış Koleksiyonu:

- Polyester/Viskon Grubu (Düz boya, iplik boya ve elyaf boya),
- Polyester/Pamuk Grubu (Düz boya, iplik boya ve elyaf boya),
- Pamuk Grubu (Düz boya ve iplik boya),
- Pamuk/Nylon Grubu (Düz boya ve iplik boya),

- Pamuk/Viskon Grubu (Düz boya).

İlkbahar/Yaz Koleksiyonu:

- Polyester/Viskon Grubu (Düz boya, iplik boya ve elyaf boya),
- Polyester/Viskon/Keten Grubu (Düz boya ve iplik boya),
- Pamuk Grubu (Düz boya ve iplik boya),
- Pamuk/Keten Grubu (Düz boya)
- Pamuk/Viskon Grubu (Düz boya ve iplik boya),
- Keten Grubu (Düz boya ve iplik boya),
- Keten/Viskon Grubu (Düz boya ve iplik boya).

Sonbahar/Kış ve İlkbahar/Yaz olmak üzere hazırlanan koleksiyonların yanı sıra piyasalardaki hızlı değişimin gereği olarak daha ufak ara koleksiyonların da tasarımı devam etmektedir. Müşteri isteklerinin ve piyasada oluşan değişimlerin ilk tasarım oluşumu Ürün Tasarım Bölümü'nde, tüm teknik, lojistik , pazarlama ve satış ekibinin müşterek çalışmaları ile ortaya çıkar.

Yeni bir kumaşın doğuşu uzun ve zahmetli bir süreç olduğundan yine tüm ekipler imalat esnasındaki gelişmeleri izler ve gerek varsa değişiklikler yapılır. Burada hedef müşteriye görsel ve fiziksel özellikleri ile doğru kumaşı sunmaktır.Ürün Tasarım Bölümü, hazırlanan koleksiyonların yanı sıra müşterilerden gelen özel numune isteklerini de çok kısa sürede yerine getirmekte olup, tasarımların siparişe dönmesinde önemli bir görev yapmaktadır.

5. 4. BERDAN TEKSTİL’DE BENCHMARKİNG UYGULAMASI VE UYGULAMA SONUCU

BERDAN’da yapılan benchmarking uygulaması ve bu uygulamanın sonuçları ilerleyen bölümde ayrıntılı biçimde anlatılmıştır.

5. 4. 1. Berdan Tekstil’de Benchmarking Uygulaması

Berdan’daki benchmarking uygulamaları 2003 yılında kendilerine rakip gördükleri Ayyıldız, Sanko, Karsu, Arat gibi Türkiye’nin önde gelen IMKB 100 endeksindeki firmalarıyla yapılmıştır. Sanko’yu kendisine çalışma ortağı olarak seçmiş olan Berdan’ın eksiklikleri genellikle alttaki tablolarda da görüleceği üzere özellikle işletme, yönetim ve çalışan ilişkileri gibi alanlarda görünmüş ve firma bu kıyaslama çalışmaları sonrasında son derece ciddi değişikliklere gitmiştir.

Tablo 4 Berdan / Ayyıldız Kıyaslaması

Ay yıldız – Berdan					
	Son Derece Zayıf	Orta Zayıf	Nerdeyse Eşit	Biraz Güçlü	Daha Güçlü
Alt Bayi Sayısı	X				
Dağıtım Sistemi			X		
Yer Sayısı		X			
Hizmet Sayısı		X			
Dikey Entegrasyon		X			
İşletme Genel Maliyetleri				X	
Satış Sonrası Genel Maliyetler					X
Pazar Payı		X			
Satış Gücü			X		
Hedef Kitle ve Proje Tanımlama				X	
Katılım Oranı					X
Müşteri Ziyareti Sayısı			X		
Kişi Başı Gelir		X			
Pazarlama Faaliyetleri			X		
Lobi Faaliyetleri				X	

Fiyat Rekabeti				X	
Ticari İmaj			X		
Ürün Yelpazesi				X	
Müşteri Memnuniyeti Seviyesi			X		
Elzem Projeler			X		
Satış Geliştirme		X			
Müşteri İlişkileri Yönetimi			X		
Proje Takibi		X			
Müşteri Finansmanı		X			
Üretim ve İşçilik				X	
Paketleme				X	
Araştırma Geliştirme				X	
Enstolasyon ve Uygulama Kalitesi				X	
Tedarikçi Yönetimi			X		
Stok Yönetimi				X	
Proje Yönetimi Etkinliği		X			
Satın Alma Maliyetinin Düzeltmesi		X			
Lojistik Yönetimi					X
Entelektüel Sermaye				X	
Teslimat Süresi				X	
Acil Hizmetler					X
İşçilik Fiyatları				X	
Garanti Süresi				X	
Ödeme Şartları					X
Ürün Karşılama Oranı			X		
Ana Merkezin Yeri	X				
Yönetim Becerileri		X			
Planlama ve Kontrol		X			
Ödül Sistemleri		X			
Delegasyon		X			
Kültür ve Değerler		X			
Firma İmajı		X			
Öneri Şeması	X				
Çalışan Memnuniyeti Araştırması	X				
Eğitim	X				
Borç ve Risk Yönetimi	X				
Yönetimin Adaptasyon Becerileri		X			
Mali Kuvvet		X			

Tablo 5 Berdan / Sanko Kıyaslaması

Sanko – Berdan					
	Son Derece Zayıf	Orta Zayıf	Nerdeyse Eşit	Biraz Güçlü	Daha Güçlü
Alt Bayi Sayısı	X				
Dağıtım Sistemi		X			
Yer Sayısı			X		
Hizmet Sayısı		X	X		
Dikey Entegrasyon			X		
İşletme Genel Maliyetleri			X		
Satış Sonrası Genel Maliyetler		X			
Pazar Payı			X		
Satış Gücü		X			
Hedef Kitle ve Proje Tanımlama				X	
Katılım Oranı					X
Müşteri Ziyareti Sayısı		X			
Kişi Başı Gelir				X	
Pazarlama Faaliyetleri		X			
Lobi Faaliyetleri				X	
Fiyat Rekabeti			X		
Ticari İmaj		X			
Ürün Yelpazesi	X				
Müşteri Memnuniyeti Seviyesi	X				
Elzem Projeler			X		
Satış Geliştirme			X		
Müşteri İlişkileri Yönetimi		X			
Proje Takibi			X		
Müşteri Finansmanı		X			
Üretim ve İşçilik			X		
Paketleme					X
Araştırma Geliştirme					X
Enstolasyon ve Uygulama Kalitesi			X		
Tedarikçi Yönetimi			X		
Stok Yönetimi				X	
Proje Yönetimi Etkinliği			X		
Satın Alma Maliyetinin				X	

Düzeltilmesi					
Lojistik Yönetimi					X
Entelektüel Sermaye			X		
Teslimat Süresi			X		
Acil Hizmetler				X	
İşçilik Fiyatları		X			
Garanti Süresi	X				
Ödeme Şartları					X
Ürün Karşılama Oranı			X		
Ana Merkezin Yeri	X				
Yönetim Becerileri			X		
Planlama ve Kontrol		X			
Ödül Sistemleri	X				
Delegasyon	X				
Kültür ve Değerler		X			
Firma İmajı			X		
Öneri Şeması		X			
Çalışan Memnuniyeti Araştırması			X		
Eğitim		X			
Borç ve Risk Yönetimi	X				
Yönetimin Adaptasyon Becerileri			X		
Mali Kuvvet		X			

Tablo 6 Berdan / Karsu Kıyaslaması

Karsu – Berdan					
	Son Derece Zayıf	Orta Zayıf	Nerdeyse Eşit	Biraz Güçlü	Daha Güçlü
Alt Bayi Sayısı			X		
Dağıtım Sistemi			X		
Yer Sayısı		X			
Hizmet Sayısı	X				
Dikey Entegrasyon		X			
İşletme Genel Maliyetleri			X		
Satış Sonrası Genel Maliyetler		X			
Pazar Payı			X		
Satış Gücü		X			
Hedef Kitle ve Proje Tanımlama			X		
Katılım Oranı				X	

Müşteri Ziyareti Sayısı			X		
Kişi Başı Gelir		X			
Pazarlama Faaliyetleri		X			
Lobi Faaliyetleri			X		
Fiyat Rekabeti			X		
Ticari İmaj				X	
Ürün Yelpazesi		X			
Müşteri Memnuniyeti Seviyesi			X		
Elzem Projeler		X			
Satış Geliştirme				X	
Müşteri İlişkileri Yönetimi		X			
Proje Takibi				X	
Müşteri Finansmanı				X	
Üretim ve İşçilik			X		
Paketleme					X
Araştırma Geliştirme					X
Enstolasyon ve Uygulama Kalitesi			X		
Tedarikçi Yönetimi			X		
Stok Yönetimi		X			
Proje Yönetimi Etkinliği			X		
Satın Alma Maliyetinin Düzeltilmesi		X			
Lojistik Yönetimi				X	
Entelektüel Sermaye				X	
Teslimat Süresi				X	
Acil Hizmetler			X		
İşçilik Fiyatları		X			
Garanti Süresi			X		
Ödeme Şartları				X	
Ürün Karşılama Oranı			X		
Ana Merkezin Yeri			X		
Yönetim Becerileri				X	
Planlama ve Kontrol				X	
Ödül Sistemleri					
Delegasyon	X				
Kültür ve Değerler				X	
Firma İmajı			X		
Öneri Şeması		X			
Çalışan Memnuniyeti Araştırması			X		
Eğitim				X	
Borç ve Risk Yönetimi	X				
Yönetimin Adaptasyon Becerileri			X		
Mali Kuvvet		X			

Tablo 7 Berdan / Arat Tekstil Kıyaslaması

Arat – Berdan					
	Son Derece Zayıf	Orta Zayıf	Nerdeyse Eşit	Biraz Güçlü	Daha Güçlü
Alt Bayi Sayısı		X			
Dağıtım Sistemi		X			
Yer Sayısı		X			
Hizmet Sayısı		X			
Dikey Entegrasyon			X		
İşletme Genel Maliyetleri				X	
Satış Sonrası Genel Maliyetler				X	
Pazar Payı	X				
Satış Gücü		X			
Hedef Kitle ve Proje Tanımlama			X		
Katılım Oranı	X				
Müşteri Ziyareti Sayısı				X	
Kişi Başı Gelir	X				
Pazarlama Faaliyetleri			X		
Lobi Faaliyetleri			X		
Fiyat Rekabeti		X			
Ticari İmaj		X			
Ürün Yelpazesi	X				
Müşteri Memnuniyeti Seviyesi		X			
Elzem Projeler	X				
Satış Geliştirme		X			
Müşteri İlişkileri Yönetimi	X				
Proje Takibi		X			
Müşteri Finansmanı		X			
Üretim ve İşçilik		X			
Paketleme		X			
Araştırma Geliştirme			X		
Enstolasyon ve Uygulama Kalitesi		X			
Tedarikçi Yönetimi			X		
Stok Yönetimi		X			
Proje Yönetimi Etkinliği			X		
Satın Alma Maliyetinin		X			

Düzeltilmesi					
Lojistik Yönetimi		X			
Entelektüel Sermaye	X				
Teslimat Süresi		X			
Acil Hizmetler			X		
İşçilik Fiyatları				X	
Garanti Süresi		X			
Ödeme Şartları	X				
Ürün Karşılama Oranı				X	
Ana Merkezin Yeri	X				
Yönetim Becerileri		X			
Planlama ve Kontrol		X			
Ödül Sistemleri		X			
Delegasyon	X				
Kültür ve Değerler	X				
Firma İmajı		X			
Öneri Şeması		X			
Çalışan Memnuniyeti Araştırması	X				
Eğitim	X				
Borç ve Risk Yönetimi		X			
Yönetimin Adaptasyon Becerileri		X			
Mali Kuvvet			X		

5. 4. 2. Uygulama Sonucu

Ana Merkezin Yeri
Yönetim Becerileri
Planlama ve Kontrol
Ödül Sistemleri
Delegasyon
Kültür ve Değerler
Firma İmajı
Öneri Şeması
Çalışan Memnuniyeti Araştırması
Eğitim
Yönetimin Adaptasyon Becerileri

**Ortaya Çıkan
Önemli Zayıflıklar
Tablo 8**

Benchmarking sonrası özellikle insan kaynakları ve çalışan ilişkileri alanında önemli eksiklikler saptanmıştır. Tüm işler boyunca İK fonksiyonu tarafından tesis edilen yıllık performans gözden geçirme sürecine mantıklı bir bağlılık oluşturulmuştur. Tüm ürün yöneticileri gözden geçirme süreci ve sürecin etkinliğinin tamamlama, kalite, maaşlar/liyakat ödülleri, bireysel gelişim ve diğer sonuçlar gibi konuları da kapsayan bir çalışan araştırması aracılığıyla gözlenmesine ilişkin İK işlevi içinde eğitilmiştir.

Performans dağılımı ve normalleşme süreci insanların çoğunun ortalama olmasını gerektirir. Gerçekte hiç kimse, bu aslında iyi çalıştıkları anlamına gelse bile ortalama olduğunun söylenmesinden hoşlanmaz. Bireylerin, yerine getirmeleri için çalıştıkları işlerinin sınırları ötesinde ve üstünde çalışmalarını gerektiren yüksek performans seviyelerini objektif deyimlerle tanımlamak zordur. Bu organizasyonda bunlar genellikle emsal grup eleştirilerinden yola çıkılarak ölçülür. Benchmarking sonrasında Berdan performans gelişiminin esas rollerde asgari çaba ile ve algılama yönetiminde maksimum çaba ile sağlanabileceğine ilişkin kapsamlı kanıtlar mevcuttur.

Benchmarking çalışması şirketin büyümesinin bireysel performansa bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bunlara ilave olarak, Berdan yöneticilerinin rolü tüm personelin ortalamada olmasını sağlamak olduğundan ve emsal seçimle onlara zayıf veya özellikle güçlü adaylar oldukları öğütlendiğinden, bunlar yönetici tarafından yararlı görülmemiştir. Şaşırtıcı bir şekilde İK kendi rollerini daha çok form ve veri işlemek olarak gördüğünden, denetim sürecinden uzaklaşmaktadır.

Benchmarking çalışması uygulaması, şirket içerisinde ödül süreçlerinin etkin bir hal almasına neden olmuştur. Ancak maaş hesabının kontrolü sıkı bir şekilde yapılmaya başlanmıştır. Tüm işler beceri ve deneyim, sorumluluk ve karmaşıklık matrisinde, belirli bir süreç dizini idare için maliyetli olduğunda bir konuların derecelendirmesi yöntemi uygulanarak değerlendirilir.

Benchmarking sonrasında, maaşlar üst seviyede performansa bağlı olarak %5'lik bir artışla her derecede ortalama bir performans için sabitlenmeye başlanmış bu da çalışanların üretim ve satış performansını olumlu anlamda değiştirmiştir. Gerçekte iş dereceleri arasındaki aralıklar geniş olduğunda ortalama performans üzerinde bir artış sağlamak bir teşvikle ödeme artışı elde etmekten daha kolaydır. Bu halen ödülün mali boyutuna işaret eder fakat onun mevki boyutunu ifade etmez. Bilindiği gibi motivasyonel teori paranın gerçekte sadece ödene seviyeleri eşdeğer olduğunda bir teşvik edici olduğunu ifade eder.

Firma eşdeğerdeki bir iş için en iyi adayları cezbedebilmek için piyasa oranının üzerinde ödeme yaparsa, finansal ödüller organizasyonel gruplar arasında eşitsizlikler algılandığında bir sorun haline gelirler(Eşitlik teorisi). Bunun bir örneği müşterek performans ikramiyesidir. Bir iş içerisinde bu yıllık ikramiye bu işin finansal performansına göre hesaplanır. İş geliştirme gibi merkezileşmiş bir fonksiyonda hesaplama temel olarak farklıdır ve tüzel finansal performans seviyesi temelinde hesaplanır. Bunun sonucu müşteri ilişkileri yönetiminde yan yana çalışan bireylerin çok farklı olarak ödüllendirilmesidir. Bazı durumlarda doğrudan meslek çalışanları %10 ikramiye alırken ve doğrudan çalışanlar daha az, %5 ikramiye alabilirler ve bir olayda da hiçbir şey almayabilirler. Bu durum şu anda Berdan için bir sorun teşkil etmiyormuş gibi görünse de yakın zamanda bir sorun olarak karşılına çıkması muhtemeldir.

Benchmarking sonrası Berdan ayrıca finansal etkisi olan başka ödüllerde sunmaya başlamıştır. Örneğin, firma bir hisse tasarruf sistemi uygulaması ile çalışanlarını hisse sahipliği konusunda da teşvik etmektedir. Burada indirimli oranlardan hisse alımı için vergisiz tasarruf planları kullanılmaktadır. Bu şemalar mali olarak uygundur ve yaygın hisse sahipliği Berdan'a sadakatin artmasına ve hedeflerinde kararlılığa katkıda bulunmaktadır. Sadakat ayrıca uzun gözetim süreçlerinin gizliliği, mükemmel işten ayrılma tazminatları ve başlı başına önemli olan işe alma politikasının gayri resmi güvenliği ile de sağlanmaktadır.

Ödüllerin etkisi birey tarafından neyin değerli olduğuna bağlıdır örneğin bireyin teşvikinin ne olduğu, bireyin ihtiyaçlarının güdümlümü yoksa hedefe yönelik mi olduğuyula ilişkilidir. Kişisel gelişim için kariyer geliştirme fırsatları gibi finansal olmayan ödüller, ilgi çeken işler merkezi olmak yerine bölgesel olarak kontrol edilmektedir. Büyük ölçüde bunlar bırakılmıştır ve kişinin kendi güdümüne bırakılmıştır. Bireyler organizasyona katılırken “hızlı kulvarda” gelişen adaylar olarak belirlenmemişse savunulabilir kariyer temelli gelişim reddedilebilir.

Benchmarking sonrası üç aylık ve yıllık değerlendirmelerde güçlükleri önlemek için yöneticiler yıllık değerlendirmeleri beklemek yerine derhal geri bildirimde bulunmak konusunda teşvik edilmeye başlanmıştır. Bu uygun durumlarda amaçları değiştirmek ve devam eden temelde tüm potansiyelini kullanabilmesi için personelin desteklenmesi için gerekli adımların atılmasına olanak sağlamaktadır.

Bilindiği üzere ekiplerin performans yönetimi performansın ölçümünde ve denetiminde gelişmeler gerektirdiği kadar iyi performansın nasıl ödüllendirilebileceğinin de dikkate alınmasını gerektirir. Berdan dahilinde halen geçerli olan performans dağılımı ve normalleştirme süreçleri yüksek performanslı ekiplerin mevcudiyetine izin vermemektedir. Üstün performansı ödüllendirme yollarına özellikle kritik organizasyonel hedeflerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Berdan dahilinde, temel gelişim programı iş birimleri personeli tarafından açıkça iyi faydalanılmaktadır. Bu nihai çözüm değildir fakat bir çerçeve sağlamaktadır. İş başında öğrenmenin örgütlenmesi ve planlanması ile birlikte sürekli geri bildirim potansiyel çalışan gelişimini ve şirketin büyümesini güçlendirmektedir.

Benchmarking bazı modern uygulamaların da önünü açmıştır. Örneğin kilit iş geliştirme personelinin işe alınması ile birlikte uzun dönem yükümlülük işteki daha genel becerilerin, örneğin KM, CRM v.b. gelişiminin yoğunlaştırılması ile azaltılmaya başlanmıştır. Bu bireylerin daha kolay adapte olmasını ve organizasyon içinde daha geniş bir dizi işe uygun olmalarını sağlayabilmektedir. Ancak Berdan’da çalışanın bir

uzman mı ya da genel olarak mı geliştirilmesi gerektiği konusunda bir karar verilmesine ihtiyaç vardır. Gerekli ölçümler ve değerlendirmeler kıyaslanabilir değildir.

Benchmarking sonrasında Berdan, liderlik becerilerinin gelişimine, ekip çalışması becerilerinin ve yönetim becerilerinin değişimine yoğunlaşmıştır. Aynı şekilde insan yönetimi süreçlerinin birbirleriyle ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle Berdan, bu süreçleri tek başına değerlendirmekten çok bir bütün olarak değerlendirmeye başlamıştır.

Bilindiği üzere asıl “insan yönetimi” süreç faaliyeti organizasyonun sağlıklı çalışması için uzun dönem bir yatırımdır. Genel olarak daha mükemmel ve iyi düşünülmüş süreçler özellikle Berdan gibi büyük şirketler için daha iyidir. Ancak bu tür süreçlerin tesis edilmesi ve çalıştırılması pahalı olabilir ve bazı durumlarda şirkete bir uzman girdisine ihtiyaç duyulabilir.

Benchmarking sonrası Berdan’ın çalışan politikasının odak noktasını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Vizyon, hedefler ve güven için ilham kaynağı olacak liderlik becerileri
- Hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için ekip çalışması becerileri
- Hem çevresel hemde müşterilere karşılık verebilmek için yönetim becerilerinin değiştirilmesi

Berdan benchmarking sonrasında kalite politikasında da önemli değişikliklere gitmiştir. Şirketin Pazarlama Müdürü Derya Gülen bu yeni ilkeyi şu şekilde açıklamaktadır “Kaliteyi her ürün ve hizmete taşıyan şirketimizde; doğal kaynaklarımızı verimli kullanarak, atıklarımızı en aza indirmek, temiz teknoloji kullanımını

yaygınlaştırmak, çevre ile ilgili yasa ve yönetmeliklere uymak, çevre bilinci ve temizliğini çalışanlarıyla, müşterisiyle, tedarikçisiyle ve toplumla paylaşp, sürekli iyiye götürmek bir yaşam biçimidir”.

Modern insan kaynakları uygulamalarını ve yönetim tekniklerini uygulayarak çalışanlarına en iyi şekilde hizmet veren Personel ve İnsan Kaynakları Departmanı Çalışan Memnuniyeti Anketleri yapılarak çalışanlarımızın eksiklikleri giderilmeye ve beklentileri gerçekleştirmeye başlanmıştır. 2004 yılı içerisindeki faaliyetler sonucunda ortalama 37 Kişi/saat eğitim gerçekleşmiştir. Aynı yıl sürdürülen eğitimler, İşçi Sağlığı, İş Güvenliği, İlk yardım, ISO 14001 ve ISO 9001 olarak yoğunlaşmıştır.

Benchmarking çalışması sonrası şirket bilgilendirme politikasına da önem vermeye başlamıştır. Bu politika gereği bağımsız dış denetimden geçmiş 6. ay ve 12. ay mali tabloları ve dipnotları ile bağımsız dış denetimden geçmemiş 3. ay ve 9. ay mali tabloları ve dipnotları hem SPK* hem de İMKB* aracılığıyla kamuya duyurulmaktadır. Ayrıca 12 aylık mali tablo ve dipnotları yerel ve ulusal düzeyde yayın yapan gazeteler ile Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan edilmektedir.2004 yılı içinde yapılan tüm özel durum açıklamaları zamanında yapılmaması nedeniyle şirketimiz herhangi bir yaptırıma uğramamıştır.

Benchmarking çalışması şirketin kurumsal kimliğini de değiştirmiştir. Çalışanların yönetime katılımı Şirket içinde yapılan periyodik bilgilendirme toplantıları aracılığıyla ve yıllık hedef belirleme ve performans değerlendirilmesi toplantıları ile yapılmaktadır. Ayrıca geri bildirim mekanizması ile çalışanlar yönetime ve çalışma arkadaşlarına geri bildirim vermekte ve sonuçlar çeşitli yönetim toplantılarında ve anketlerde ele alınarak gerekli değişimler için planlar oluşturulmaktadır. Bu yaklaşımlar ile çalışanların şirketin etkin yönetimini temin için gerekli katılım ve katkıları sağlanmaktadır.

* Sermaye Piyasa Kurulu (SPK)

* İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)

Daha önce belirttiğim üzere benchmarking çalışması özellikle insan kaynakları departmanının son derece olumlu bir biçimde değişmesine olanak tanımıştır. Araştırma odaklı, dinamik, yaratıcı, kaliteli, girişimci, takım çalışmasını yürütmek konusunda istekli ve becerikli ve aynı zamanda şirketin hedef ve stratejilerine uygun etkin bireysel performansa sahip kişileri işe almak Berdan'ın en öncelikli insan kaynakları politikası halini almıştır. Benchmarking çalışması sonrası Berdan kurumun insan kaynakları ile ilgili ana prensiplerini aşağıdaki şekilde belirlemiştir.

- Modern insan kaynakları uygulamalarını ve yönetim tekniklerini uygulayarak çalışanlarımıza en iyi şekilde hizmet vermek.
- Bu uygulamalar sayesinde sektörde lider konuma gelmek.
- Sektör için nitelikli iş gücünü eğitmek, geliştirmek ve pozitif düşünce ve ortak değerlere sahip proaktif çalışanlar için gerekli şirket profilini oluşturmak.
- Çalışanlarına saygı duymak, onları takdir etmek ve onlara güvenerek başarılarını paylaşmak.
- Bireysel ve profesyonel eğitimi desteklemek ve gerekli ortamı hazırlamak.
- Çalışanların bireysel bilgilerinin gizli kalması gerektiğini onaylamak.

Berdan sosyal sorumluluklarına karşı daha duyarlı bir hal almıştır; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara daha fazla uymaya başlamış ve bu konulardaki politikalarını ve yatırımlarını kamuya açıklamıştır.

SONUÇ

Benchmarking; sektör lideri olarak bilinen veya çok güçlü olan rakiplerin ürünlerini, hizmetlerini ve uygulama şekillerini kendisinininki ile karşılaştırma sürecidir. Benchmarking sektörün en iyisini belirleyerek devamlı bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. Bir firma mal ve hizmetlerini, faaliyetlerini ve performansını lider işletmeyle ve rakipleriyle karşılaştırarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder. Sınıfında en iyi olan işletmeyi inceleyerek bu başarı düzeyini nasıl yakaladığını öğrenip kendi başarısı ile ilgili olarak bir değerlendirme yapabilir. Bu tür haberleşme, örgüt stratejilerinin ve hedeflerinin oluşturulmasını gerektirir. Kıyaslama metoduna organizasyonun tüm bölümleri için veya sadece bir bölümü için başvurulabilir. Üretim ve pazarlama bölümleri için ya da destekleyici bölümler olarak insan kaynakları, muhasebe ve yönetim haberleşme sistemleri için olabilir. Yapılacak olan araştırma ile birçok işletmenin fonksiyonları fiziksel olarak mal üretme veya hizmet üretme olarak analiz edilir. Bunun sonucunda endüstrinin en iyi uygulaması ortaya çıkarılır. Endüstrideki en iyi firmanın bizatihi rakip firma olması gerekmez. Rakip olmayan en iyi firmalardan da örnekler alınabilir.

Yoğun olan uluslararası rekabet ve kârlılık açıklamaları, Amerikan firmalarının rekabet güçlerini arttırmak için teşvik edici rol oynamıştır. Uzun dönemli amaçlardan birisi de performansın arttırılmasıdır. Bu da ancak rekabetçi kıyaslama ile mümkündür. Benchmarking; bir firmanın mallarını, hizmetlerini ve süreçlerini endüstrinin en iyisi olan firmaninkileri ile veya başka bir sektördeki en iyi firmaninkilerle karşılaştırma yapma sürecidir. Benchmarking yöneticilere, işlevlerin yerine getirilmesinde ve karşılaştırma yapılmasında yardımcı olur. Performanslarının niçin farklı olduğunu anlamalarını sağlar ve endüstri içinde en iyi olmak için gerekli başarı hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olur.

Maksimum kâr elde etmek ve bunu sürekli hale getirmek için tüm yönetimin katılımının sağlanması, amaçların, uygulama plânlarının oluşturulması, benchmarking'

in komple olarak düzenlenmesi gerekir. Bunlara ilave olarak müşterileri ve rakipleri göz önünde bulunduran yaklaşım en iyi performansı sağlayacaktır. Benchmarking piyasanın isteklerini doğru olarak ölçmede şirketlere yardımcı olur. Güçlü olmak isteyen firmalar, en iyi şirketlerin performanslarına karşı kendi performanslarını ölçerek strateji belirlerler. Benchmarking rekabet gücünü geliştirmek için kendisinde var olan potansiyeli gösterir.

Sonuç olarak performans kavramı ile benchmarking kavramı birbiriyle bağlantılıdır. Organizasyonda uygulanacak olan başarılı bir benchmarking uygulaması sayesinde örgüt hem güçlü hem de zayıf yanlarını ortaya koyar, bundan sonra ise zayıf yönlerini güçlendirip örgütsel performansını arttırmak doğrultusunda stratejik kararlar alır ve bu kararları uygulamaya koyabilir. Berdan Tekstil araştırmamda görüldüğü üzere, BERDAN tekstil rakip firmalarla yaptığı benchmarking çalışmaları sonucunda kendindeki zayıf yönleri ortaya koymuş, bu doğrultuda önlemler almıştır. Günümüzde artan rekabet karşısında örgütsel performansın artırılması bir amaç iken benchmarking ise bir araçtır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Adam, Paul ve Water , Vande, Benchmarking and The Bottom Line: Translating Business Reengineering into Nottom Line Results, **Industrial Engineering**, Vol: 27, February 2000.

Akal, Zuhul, Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara 1993.

Akal, Zuhul, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: MPM Yayını, 1992.

Aktan, Can; **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını, 1999.

Arçelik A.Ş; **Arçelik’te Benchmarking**, www.arcelikas.com.tr/images/ppt/Arcelik_Kurumsal_Sunum_2005_en.pps, 2005.

Ataman, Göksel; **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Atış, Yücel; **Kurumsal Performans Yönetiminin Amaçları : Powerpoint Sunumu** , Prometheus Danışmanlık, 2006.

Barber, Pat; **Benchmarking The Ultimate Resource**, Apics-The Performance Advantage, June 1994.

Bedük, Aykut; **Benchmarking**, Nobel Yayınları, Ankara, Aralık 2002.

Benchmarking Manuel, **What and Why**; Definitions. www.offe.vic.gov.au/publi/benchmark. May 2001.

Bourgeois, L.J. ve Eisenhardt, K.M.; Strategic Decision Process In High Velocity Environments: Four Cases In The Microcomputer Industry, **Management Science**, C. 34, S. 7, 1988.

Burke, Charles J.; **10 Steps To Best Practices Benchmarking**, Quality Digest, February, 1996.

Camp, Robert ; A Bible For Benchmarking by Xerox, **Financial Executive**, Vol: 49,Iss: 4, July/August 1993.

Camp, Robert ve Gilad, Benjamin, Gilad,Tamar; **How to Measure Yourself Against the Best**, , ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.

Clayton , Tony ve Lunchs, Bob; Strategical Benchmarking at ICI Fibres, **Long Range Planning**, Vol: 27, June 1994

Capital Guide 38; **İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking**; Ekim, 1997 .

Çolak, Metin; Kıyaslama (Benchmarking), **TÜSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı**, İstanbul, 13-14 Kasım 1996.

Deniz, Nevin; Benchmarking Süreci ve Benchmarking'in Yönetim Desteğinin Önemi , **Öneri Dergisi**,Marmara Üniversitesi SBE Yayınları,Sayı: 6, Ocak, 1997.

Eker, Selim; Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları, **TÜSİAD-KALDER, 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı**, İstanbul,1996.

Ersen, Haldun; **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite**, İstanbul, Maestro Yayınları, 2002.

Ertürk, Mümin; **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.

Evans, Joel R. ve Berman Barry; **Marketing**, Seventh Edition Prentice Hall Inc. , New Jersey, 1997.

Evren, Aysel; **Benchmarking-Dünyada Ve Türkiye'de Benchmarking Uygulamalarından Örnekler**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik Ve Fen Bilimleri Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi , Gebze, 1996.

Fredrickson ve Mittchell,T.R.; Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment, **Academy of Management Journal**, C. 27., S. 2., 1984.

Gautreau, Andrew ; Recent Trends In Performance Measurement Systems The Balanced Score Card Approach, **Management Research News**, Vol: 24, No:3/4, 2001.

Harrington, James H.; **High Performance Benchmarking 20 Steps To Success**, Mc. Grav Hill, New York, 1995.

Hua, Lu Min ve Winokur, Dena; İntegrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing, **Journal Of Business And Industrial Marketing** , Vol: 9, No:1, 1994.

Jarrar F. ve Zairi, Muhammed; Future Trends In Benchmarking For Competitive Advantage: A global survey, **Total Quality Management**, Vol: 12, No: 7-8,2001.

KALDER, www.kalder.org.tr, 2006.

Kaplan, Robert ve Norton, David; The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, **Harward Business Review**, Vol . 70, No. 1, January-February 1992.

Kaplan, Robert ve Norton, David; Putting The Balanced Scorecard To Work, **Harward Business Review**, September-October 1993.

Kaplan, Robert ve Norton, David; Using The Balanced Scorecard As A Management System, **Harward Business Review**, January-February 1997.

Karalar, Rıdvan ve Yılmaz Sezin;Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme(Benchmarking) Yaklaşımı, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 1-2,Eskişehir 1998.

Kearns,David T.; **Leadership through quality**, Academy of Management Executive, 1990.

Kelebek Mobilya A.Ş., **Kelebek Mobilya’da Benchmarking**, http://info.opf.slu.cz/dotace_zadost/ada/kelebekmobilya/122.htm.2003.

Keleş, Musa; **Müşteri Tatmini Konusunda Benchmarking ve Bir Alan Araştırması**, Başkent Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997.

Kıyaslama Komitesi, **Kıyaslama (Benchmarking)**,Kalder Yayınları, No:15, İstanbul, 2000

Lambertus ,Todd ; The Basics Of Benchmarking, **Incentive**, Vol: 169, Iss: 9, September,1995.

Miller,D.; Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance, **Academy of Management Journal**, C. 30, S. 1, 1987.

Miller, Meyer ve Nakane Jinichiro; **Benchmarking Global Manufacturing**, Business One Irwin, Homewood, Illinois, 1992.

Nemlioğlu, Samim; **Benchmarking (Kıyaslama)**, Arçelik, İstanbul , 1995.

O’Dell, Carla; Out Of The Box Benchmarking, **Management Review**,Vol: 83, January 1994

Okutan, Mustafa; **İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme** , <http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm>.

Onay, İrfan , Benchmarking, **Önce Kalite Dergisi**, KALDER yayınları, Sayı:5, Ekim, 1996.

Onay, İrfan ; Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking), **Önce Kalite Dergisi**,Sayı: 5,Ekim, 1993.

Örnek, Ali Şahin; Balanced Scorecard, <http://www.sbe.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html> , Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, C. 2. , 2000.

Özbirecikli, Mehmet ve Ölçer, Ferit; Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, cilt: 31, sayı: 2, Kasım 2002.

Özçer, Yasemin ve Arıman, Salih; **Kıyaslama (Benchmarking)**, TÜSİAD-KALDER Kalite Gazetesi, 1997.

Özgen, Hüseyin ve Ölçer Ferit; Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 440, Ağustos 1998.

Pekdemir, Işıl; **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme** , ARC Yayınları 8, İstanbul, Mayıs 2000.

Pralahad, C.K. ve Bettis, Richard; **The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance**, **Strategic Management Journal**, C.7., 1986.

Ransley, Derek L.; Training Managers To Benchmark, **Planning Review**, Vol: 21, 1993.

Richman, Tedor ve Koontz Charles; How Benchmarking Can Improve Business Reengineering , **Planning Review**, November-December, 1993.

Saruhan, Halime İnceler; **Teknoloji Yönetimi**, Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.

Shetty, Y.K.; Aiming High: Competitive Benchmarking For Superior Performance, **Long Range Planning**, Vol:26, February 1993.

Singh, J.V.; Performance Slack and Risk Taking in Organizational Decision Making, **Academy of Management Journal**, C. 29., S.3., 1986.

Snow , C.C. ve Hrebiniak,L.G.; **Strategy Distinctive Competence and Organizational Performance**, Administrative Science Quarterly, C. 25. , Haziran 1990.

Stratejik ve Kurumsal Performans Yönetimi- **Balanced Score Card**, <http://www.pcis.com.tr/tr/services/balancedscorecard.html>.

Spendolini, Michael J.; **The Benchmarking Book**, Amacom Boks, New York, 1992.

Spendolini, Michael J.; How To Build A Benchmarking Team, **Journal Of Business Strategy**, Vol: 14, March/April 1993.

Stamford Con. Xerox Corporation, **Competitive Benchmarking: What is it and What it can do for you**, Mayıs 1987.

Süral, Pınar; **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir,1999.

Taşkın, Uğur Serkan; **Kurumsal Performans Yönetimi**, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1847>, Ekim, 2003.

Thesis Manual, www.benchmarkingplus.com.au/nuts&bolts.htm , March, 2000.

Thor,C. G. ; **The Measure of Success: Creating a High Performance Organization**, John Wailey and Sons. , New York, 1994.

Tikici, Mehmet; **Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama**, Nobel Yayınları, Ankara,Eylül 2004.

Tiryakioğlu, Uran; **Rekabetçi Benchmarking Uygulamaları**, Beko Elektronik A.Ş., 1996.

Tucker, Frances ve Zvan, Seymor; How to measure yourself against the best, **Harvard Business Review**, 67 (1), 70-75, Ocak-Şubat 1987.

Ulrich, David; Measuring Human Resources: An Overview Of Practice And A Prescription For Results, **Human Resources Management**, Vol: 36, No: 3. 1997.

Uzun , Özlem ve Yelkikalan , Nazan; İşletmelerde Benchmarking'in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1-2, Eskişehir, 1997.

Vasilash, Gary S. ; **Benchmarking; A Few Things You Should Think About**, Production, June 1994.

Weatherly,John ; **Dare To Compare For Better Productivity**, HR Magazine, Vol:37 ,September 1992 .

Yıldız, Gültekin ve Ardıç, Kadir; **Benchmarking'te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu**, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Adapazarı, 1997.

Yıldız, Gültekin ve Ardıç, Kadir; **Benchmarkingde Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu**, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=500, 2006.