

BENCHMARKING NEDİR? ÖRNEKLERİ, TÜRLERİ, ÖZELLİKLERİ

Posted on 16 Mayıs 2019 by Sezgin



Category: [Yönetim ve Organizasyon](#)



BENCHMARKING NEDİR?
Örnekleri, Türleri, Özellikleri
sezginkoyun.com

Benchmarking, daha iyi bir uygulamayı **hedef** alarak, buna yönelik karşılaştırmaları ve uyarlamaları içeren bir yönetim tekniği olarak yerleşmiştir. Bu yönetim dizisi daha iyiyi öğrenmek için bazı modelleri kendine uygulama anlayışı anlamına da gelmektedir.

Xerox Corporation İcra Kurulu Başkanı David T. Keams'in resmi bir tanımı:

Karşılaştırma, en zorlu rakiplere veya sektör lideri olarak tanınan şirketlere karşı ürün, hizmet ve uygulamaları ölçmek için sürekli bir süreçtir.

Kıyaslamanın etkili olması için, endüstri uygulamaları sürekli değiştiği için sürekli olması gerekmektedir. Bir kendini geliştirme ve **yönetim** süreci olarak kabul edilmektedir. Uygulamalar ve performans göstergeleri karşılaştırılmakta ve ölçülmektedir.

Spendolini (1992), 57 firmadan 49 kıyaslama tanımını topladıktan sonra, kıyaslamayı "kurumsal gelişim amacıyla en iyi uygulamaları temsil ettiği kabul edilen kuruluşların **ürün, hizmet** ve iş süreçlerini değerlendirme süreci için sürekli, sistematik bir süreç" olarak tanımlamaktadır.

Benchmarking, **TKY**'deki en önemli ilkelerden ve unsurlardan biridir (Morgan ve Murgatroyd, 1994). Kalite programlarının uygulanmasının kritik adımlarından biri, hizmet veya ürünlerin karşılaştırılmasıdır (Hunt, 1993). Kıyaslama kalite yönetimi tekniğinin önemli bir unsurudur.

Benchmarking kökeni binlerce yıl önce Mısır'da izlenebilir (Codling, 1992). Yapım işinde, Mısırlılar ilave yükseklikleri ve mesafeleri ölçmek için doğru olarak belirlenmiş bir noktada taşa bir çentik kesiyorlar ve referans olarak kullanılması için yatay olarak yassı bir demir şeridi yerleştirmektedirler. Bu nedenle, "kıyaslama" kelimesi coğrafi ölçme ve yapımdan gelir; bu, mevcut pozisyonunu belirlemek için referans noktasına karşı önlem almak anlamına gelir (APQC, 1993). Başkalarının ölçülebileceği bir standarttır.

Amaç ve Düşüncesi

Bir örgüt daha kaliteli ürün ve hizmetler sunmak, **satışlarını korumak ve arttırmak** için, değişimleri

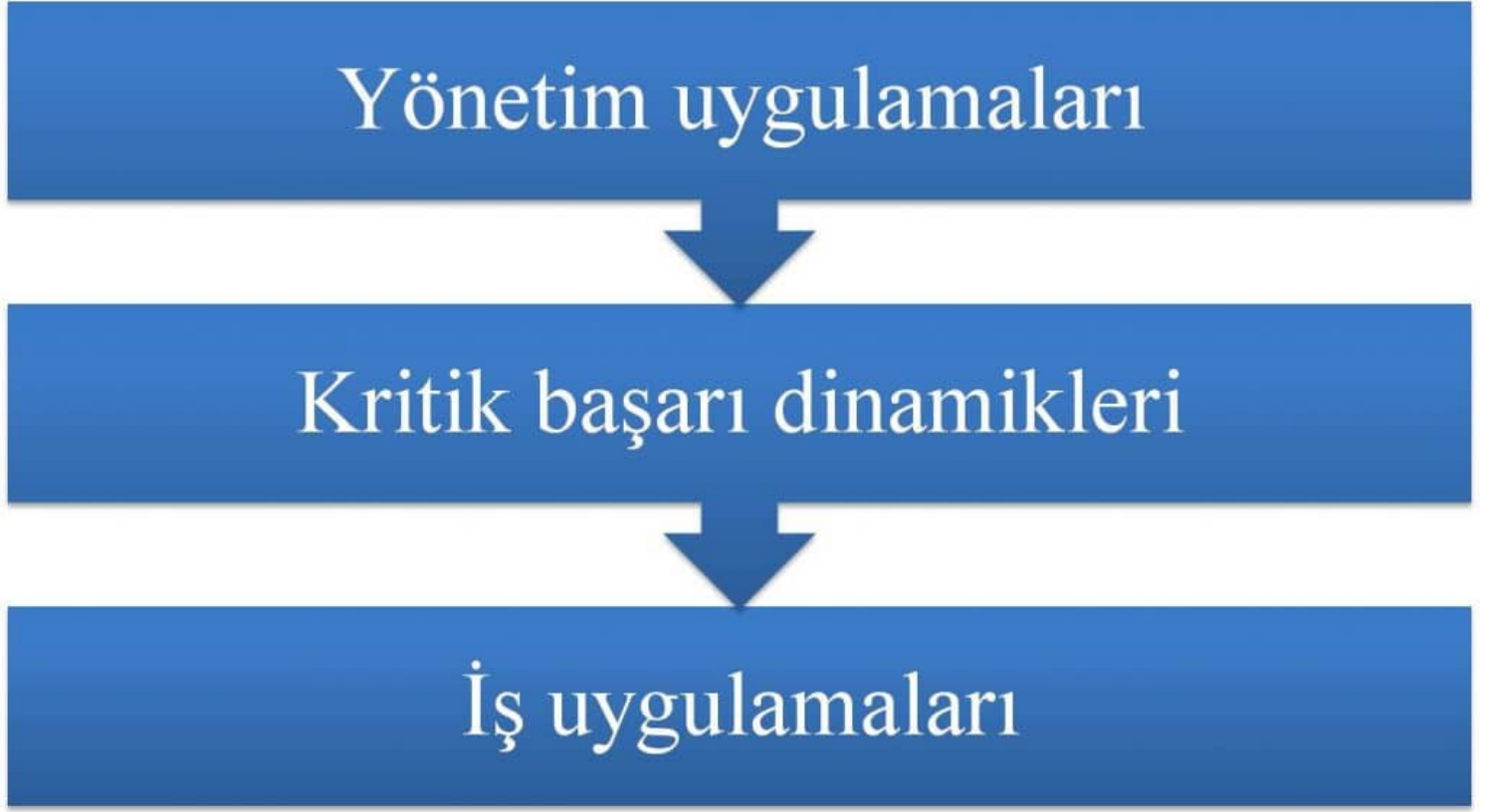
anlamak için sektöründeki örgütler ile kendini karşılaştırması gerekmektedir. Benchmarking anlayışına göre her örgütün diğerlerinden daha iyi bir noktası vardır ve bu noktanın kullanılmasıyla verimliliğin artacağına inanılmaktadır.

Japon yönetim düşüncesi olan Dontotsu ilkesi ("En iyinin en iyisini bulmak ve onu uygulamaktır.") ile eskiden bile uygulansa da benchmarking adıyla daha yeni uygulanmaya başlanmıştır. Benchmarkingın daha iyi uygulanması için örgütün kendisini iç ve dış çevre ile müşteriler açısından sürekli kendini karşılaştırması gerekmektedir. Bir örgüt kendi geleceğini garanti altına almak için [müşteri odaklılık](#), yenilikçilik, değişime ayak uydurma gibi özelliklere sahip olmalıdır. Bunu yapmak için ise en iyiler ile kendini kıyaslaması gerekmektedir.

Benchmarking bir defa değil sürekli olarak yapılması gerekmektedir. Öykünme ya da sanayi casusluğu değildir. Bir düşüncenin aynısını alıp kopyalamak değil şirkete göre uyarlamak gerekmektedir.

Küreselleşme ile birlikte rekabet gücünü yükseltmek ve yeni pazarlama girmek isteyen Türk firmaları tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Tüsiad-Kalder Kalite ödülü süreci bu anlamda çok etkili olmuştur. Türkiye'de 1995 yılında Eczacıbaşı, 1997 yılında Sabancı Holding benchmarking kavramını uygulamışlardır.

Konusu



Benchmarking Konusu

ÖAK uygulaması yönetim uygulamaları, kritik başarı dinamikleri ve iş uygulamalarını konu olarak seçebilmektedir.

Yönetim uygulamaları:

İşgören, donanım ve tekniklerin bir yapının çıkartılması için ortaklaşa uygulanmasıdır. Bu yüzden örgüt uygulamaları birbirine bağlı uygulamalar içerir ve orunsal düzen içinde bulunurlar.

Kritik başarı

dinamikleri: Kritik başarı faktörleri müşteri tatminine direkt etkisi olan ve böylece işin başarısını etkileyen durumlar ya da değişkenlerdir. Maliyeti düşürmek, hisse senedi değerlerini arttırmak, yapın kalitesinde lider olmak vb.

İş uygulamaları:

Bir uygulamanın gerçekleştirilmesi için gereken tekniklerdir. Örgüt içi değerlendirme bir iş uygulamasıdır. Yapın kalitesi değerlendirilmesinde ISO

9000 ölçüt olarak kullanılmaktadır.

Koşulları

Benchmarking için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar;

1. En iyiyi olmaya istekli olmak
2. Lider örgütlerin farkına varmak
3. Benchmarking sürecinin sahiplenilmesi
4. Örgütün değişime açık olması
5. Sürecin planlanması, uygulanması ve denetimini sağlamak
6. Orunun liderlik etmesi, işgörenleri yetkilendirmesi, destek sağlaması

Ana Kavramlar

Benchmarkingnin bazı kavramları bulunmaktadır. Bunlar;



Benchmarking Ana Kavramlar

Rekabet: Benchmarkingda rekabet, ürün ve hizmetlerin nasıl tasarlandığı, nasıl üretildiğini, nasıl [dağıtıldığını](#) incelemektedir. Lider örgütlerin [müşteri](#) memnuniyetini nasıl sağladıkları da önemli olmaktadır. Bunlar pazar araştırmasından da öte bir çalışmadır.

Ölçüm: Ölçüm bir anahtar uygulamadır. Çünkü Benchmarking için bir referans noktası belirler. Örgütler yaptıkları çalışmalarda bu referansı dikkate alırlar ve gelecekte tekrar ölçüm yapılmaktadır.

Yeni düşüncelere açık

olmak: Benchmarking liderleri dış çevreye odaklar ve neyi daha iyi yapabilecekleri konusunda bilgiler vermektedir.

Müşteri tatmini:

Firma benchmarking ile daha iyiyi yapmayı sağlayarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilir.

Sürekli gelişim: Müşteri

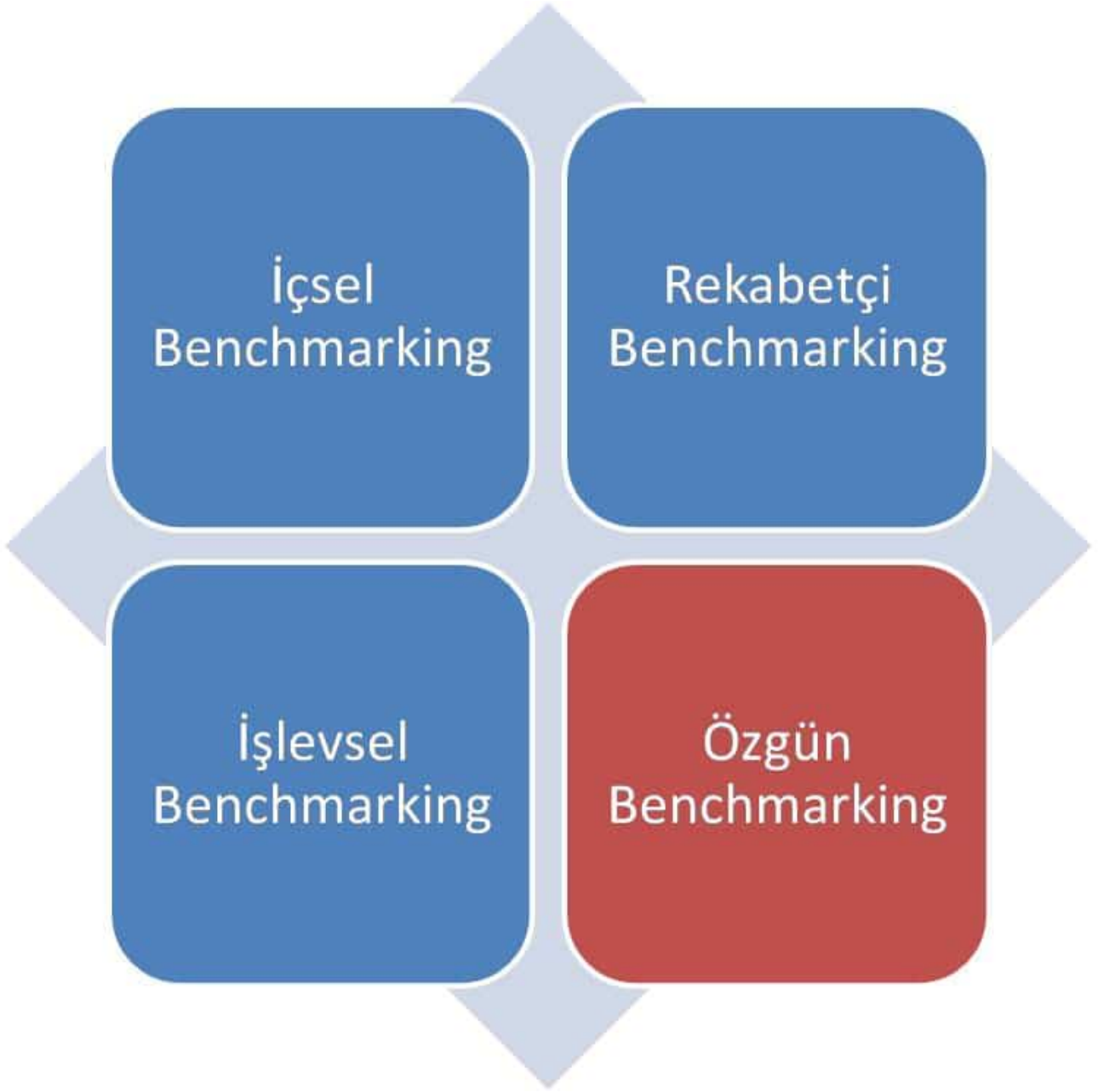
tatmini ve sürekli gelişim TKY'de olduğu gibi Benchmarkingda da ana ilkelere dir. Rakiplerin bulunduğu bir sistemde sürekli gelişim ana ilke olmak zorundadır.

İlkeleri

İşbirliğini sağlamak ve verimliliği arttırmak amacıyla Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi tarafından önerilen ana ilkeler yasallık, değişim, kullanım, üçüncü örgüt, gizlilik, ilk ilişkidir.

Benchmarking Çeşitleri

Dört çeşit Benchmarking çeşitleri mevcuttur. Bunlar;



Benchmarking Çeşitleri

- İçsel Benchmarking: Örgütteki özgün bir uygulamayı bir diğerine karşılaştırma uygulamasıdır. Bu aşamadaki verimlilik uygulaması %10 civarındadır.
- Rekabetçi Benchmarking: Bir uygulamayı, dolaysız rakiplerin uygulamasıyla karşılaştırma sürecidir. Bu aşamadaki verimlilik uygulaması %20 civarındadır.
- İşlevsel Benchmarking: Bir uygulamayı bulunan

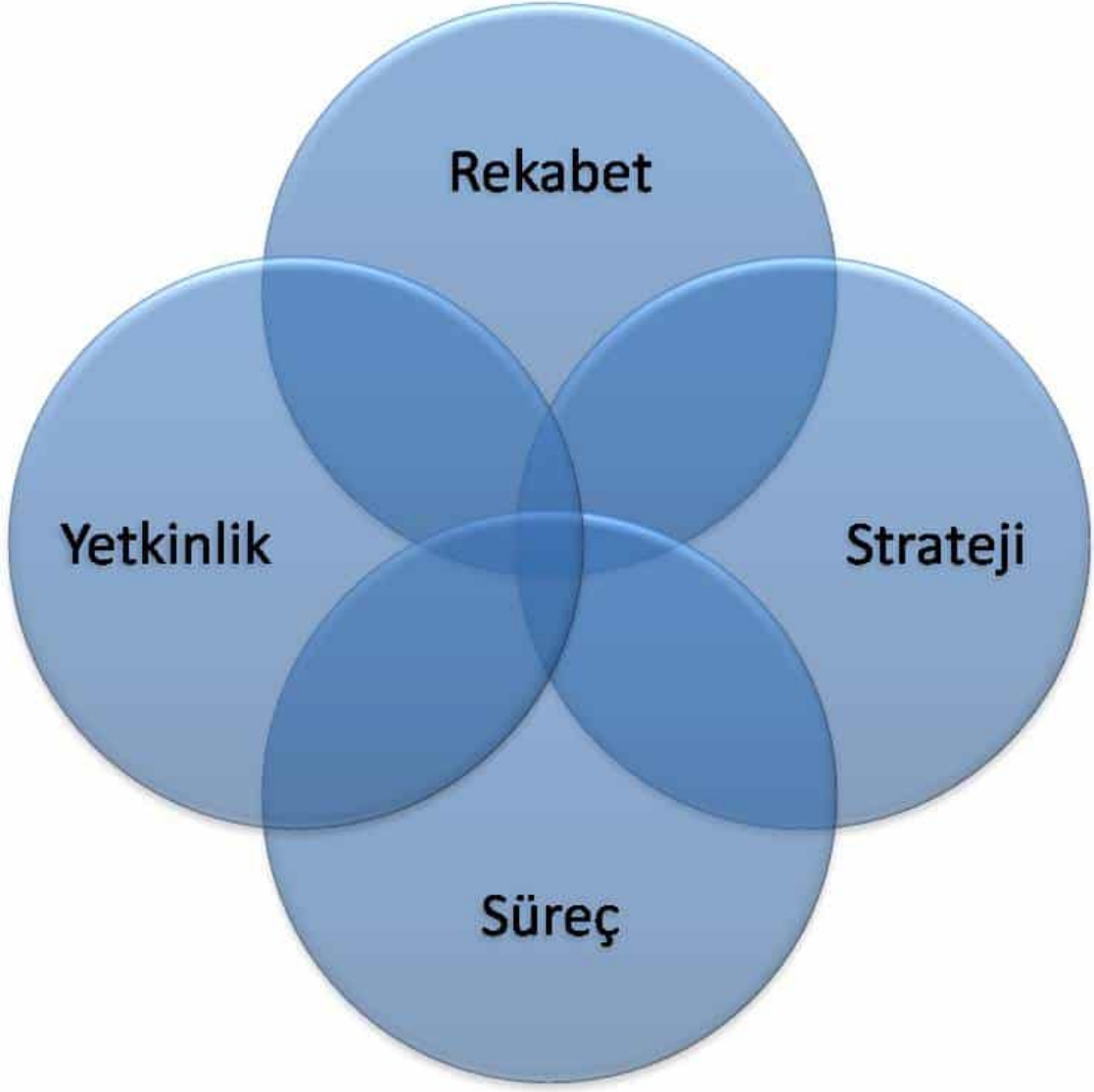
- sanayinin daha geniş alanındaki benzerleriyle karşılaştırma sürecidir. Bu aşamadaki verimlilik uygulaması %35 civarındadır.
- Özgün Benchmarking: İlgisiz sanayiden karşılaştırma sürecidir. Bu aşamadaki verimlilik uygulaması %35 ya da daha yüksektir.

Benchmarking Özellikleri

Benchmarkingnin iki özelliği bulunmaktadır. Ya rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak karşılaştırma yapmak ya da başarılı uygulamaları kendisine uyarlamaktır. Benchmarkingnin odak noktası bir ürün ya da hizmetin nasıl üretildiği değil aynı zamanda nasıl tasarlandığı, nasıl hizmet sağlandığı ve nasıl pazarlandığı gibi araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Benchmarking Modeli

Benchmarkingnin dört modeli bulunmaktadır. Bunlar;



Benchmarking Modeli

- **Rekabet**
İçin Benchmarking: Rakiplerin rekabet üstünlüğüne dayandığı faktörlerdir.
- **Strateji**
İçin Benchmarking: Diğer örgütlerin kullandığı stratejiler üzerine bilgi sağlamaktadır.
- **Süreç**
İçin Benchmarking: Planlama, tasarlama, yürütme ve denetleme gibi süreçler hakkında bilgi edinme ve bunları uygulamadır.
- **Yetkinlik**
İçin Benchmarking: Stratejik hedeflerin planlama kalitesini iyileştirmek için diğer örgütlerin yetkinliklerini hakkında bilgi edinilmesidir.

Benchmarking Yararları

Benchmarkingın en temel özelliği rekabet üstünlüğü elde edip bu üstünlüğü sürekli hale getirmektir. Kıyaslama ile müşteri gereksinimlerini tekniklerin belirlenmesi, yaratıcı düşüncelerin düşük maliyetli şekilde elde edilmesi ve sürekli iyileştirmeyi sağlamasını diğer faydalarından sayabiliriz.

Ayrıca dönüş zamanı ve maliyetleri azaltmak suretiyle süreç iyileştirmelerini kolaylaştırması, yeni teknolojilerle açıkların kapatılmasını sağlar.

Uygulama bulguları hedef belirlemeye, ortak kuruluş bulmaya ve etkin iyileştirme için düşüncelerin ortaya çıkmasına imkan tanımaktadır.

Sorunsallığı

- Yoğun rekabet ortamından dolayı işletmeler birbirlerine bilgi vermek istemeyebilir. Başlangıç aşaması olsa dahi isteksizlik ile birlikte uygulama sonuçlanmayabilir.
- Stratejik ve sistematik olarak uygulanmayan ÖAK'lar sonuca ulaşamazlar.
- ÖAK için örgüt gezileri düzenlendiğinden para ve zaman harcaması olabilir. Bu durumun aşılması için iyi planlama yapılması gerekmektedir.
- ÖAK orundan desteksiz olabilir. Böyle bir durum olsa da rekabet şartlarından dolayı firma uygulama yapmalıdır.
- En iyi örgütlerle uygulama yapmak cesaret kırıcı olduğundan en iyi ile yapmak gerekmeyebilir.

Benchmarking Uygulanması

ÖAK usta çırak ilişkisine benzetilmektedir. ÖAK uygulamasında ilk olarak örgüt içerisinde hangi bölümlere uygulanacağı

belirlenmelidir. Bu süreç verilerle açıklandığından çok sayıda ölçüm yapmak gerekmektedir. Örgütün yetkinlikleri tanımlandıktan sonra sanayideki örgütlerin yetkinlikleri analiz edilir ve buna göre ÖAK uygulamaya konulur. ÖAK uygulanmasının başarı dinamikleri, karlılık, ar-ge, sermaye maliyetleri, yapının özellikleri ve kalitesi, işgören kaynakları ve finansıdır. Belirlenen stratejiye göre yapının hazırlandıktan sonra pazarlaması yapılır ve sürekli gelişme ilkesiyle kalite sürekli bir yapıya dönüştürülür.

ÖAK uygulamasının aşamaları planlama, bilgi toplama, analiz etme, uyarılma ve gelişmedir.

KAYNAKÇA

American Productivity & Quality Center (1993)

"**The benchmarking management guide**" Portland, OR: Productivity Press.

CODLING, S. (1992) "**Best practice benchmarking: a management guide**" Brookfield, VT: Gower.

KARA, Hakan (2017) "**Yönetim Teknikleri ve Örgütsel Model Uygulamaları**", Meridyen Yayın, Ankara

HUNT, V. D. (1993) "**Quality management for government: A guide to federal, state and local implementation**" Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

MORGAN, C. & Murgatroyd, S. (1994) "**Total Quality Management in public international perspective**" sector: An Buckingham, PA: Open University Press.

SPENDOLINI, M.J. (1992) "**The benchmarking book**" New York: Amacom, a division of American Management Association.

<https://eksisozluk.com/benchmarking--319898>

