

Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking

Yrd. Doç. Dr. Melahat Öneren

Kırıkkale Üniversitesi

İİBF, İşletme Bölümü

melahatoneren@mynet.com

Özet: Günümüzde, küreselleşme sürecinin getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürekli değişmesi ve gelişmesi TKY ve Benchmarking'in önemini ortaya koymuştur.. Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking, daha iyiyi, en iyiyi bulmayı, hiçbir standardın nihai olarak kabul edilmediği ve sektörün şartlarına, işletme kültürüne ve organizasyonun özelliklerine göre bu bulguları işletmelere uyarlayarak lider bir işletme olmayı amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte kalite geliştirme faaliyetleri hiç bitmeyecektir. Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin etkinliğini artırmada önemli bir teknik olan kıyaslama (benchmarking) kavramı tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Benchmarking

Total Quality Management and Benchmarking

Abstract: Nowadays, changing and developing of organizations has brought up importance of Total Quality Management and Benchmarking in intensive competition situation was come by globalization process. Total Quality Management and Benchmarking are processes that aiming; to find the better one or the best, not to accept any standard as a final, to be a leader organization by adapting these findings in respect of sector conditions, organization culture and characteristic of organizations. Developing of quality activities is never come to the end in the process. In this study, concept of Benchmarking as an important technique to increase effect of Total Quality Management is discussed.

Key words: Total Quality Management, Benchmarking

Giriş

Değişen ve gelişen dünyada her şeyin çok çabuk tüketilmesi ile bilgi çağındaki ikilemeler, bilişim teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler farklılaşan müşteri ihtiyaç ve beklentileri işletmelerde yeni yönetim teknikleri geliştirme ve bu teknikler arasında seçim yapma ihtiyacını doğurmuştur.

İşletme yönetimleri bir işletmenin pazarda mevcut durumunun ne olduğunu ve gelecekte nerede olacağını bilmesi için, stratejik ve operasyonel düzeylerde birçok performans kriterleri belirleyip, zaman içindeki gelişmelerini bu kriterlere göre ölçmek ve değerlendirmek durumundadırlar (Bedük, 2002: 113). Gerçekten global bir dünyada işletmeler rekabet güçlerini korumak, sürekliliği sağlamak, sürekli gelişme ve iyileştirmeye önem vermek ve daha kaliteli bir ürünü daha ucuza ve diğerlerinden daha çabuk üretmek durumunda kalmaktadır. Tüm bunları yerine getirebilmek için günümüz işletmelerinin kullandığı tekniklerden bir tanesi de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) tekniği olarak Benchmarking'dir.

Benchmarking ile işletmeler kendi performanslarını artırmak amacıyla, mükemmelliğiyle tanınmış işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini kendilerinin sahip oldukları ile kıyaslayarak, onların en iyi uygulamalarını kendi kuruluşlarına adapte etmektedirler. Böylece sürekli gelişim sağlanarak işlevsel süreçler iyileştirilmekte, verimlilik ve kalite artırılmaktadır. Sonuçta günümüzün küresel rekabet koşullarında üstünlük sağlayabilmenin başlangıç noktası olan en iyi müşteri hizmeti yaratılabilmektedir.

Günümüz işletmeleri için Toplam Kalite Yönetimi, uzun dönemde yaşamın devam ettirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması gibi nihai sonuçlara odaklı ve müşteri beklentilerine uygun bir süreçtir. Benchmarking çalışmaları bu sürecin etkinliğinin artırılmasında gerekli olan bilgilerin toplanıp kıyaslanmasını sağlayan bir yönetim tekniğidir.

Bu çalışmada, işletmelerin Toplam Kalite Yönetiminin Benchmarking ile ilişkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle Toplam Kalite Yönetimi, TKY ile Benchmarking ilişkisi, Benchmarking'in TKY ile ortak noktaları, TKY açısından müşteri hizmetleri sürecinde Benchmarking'in önemi üzerinde durulmuştur, TKY ve Benchmarking'de sürekli gelişme konuları bahsedilmiştir. Son olarak, Toplam Kalite Yönetimi'nde Benchmarking eğitiminin nasıl kullanıldığına ve TKY'de kıyaslama çalışmaları ile nasıl şirkete faydalar sağlanacağına yer verilmiştir.

1. Toplam Kalite Yönetimi

20. Yüzyılın son çeyreğinde küreselleşme nedeniyle doğan acımasız rekabet ortamında, sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. TKY yönetim anlayışının geniş pazarlara hakim olma ve büyük ölçekli üretimde bulunma avantajından doğan üretim üstünlüğü ve maliyet düşüklüğü ile rekabet anlayışını yıkmış, yerine kalite ve hız üstünlüğü ile rekabet anlayışını getirmiştir (Özer, 2008: 249).

TKY, işletme faaliyetlerine yön veren çağdaş yönetim anlayışlarından birisidir. Ancak bu konu 1980'lere kadar tüm işletme faaliyetlerine yön verebilecek ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelememiştir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda Philip Crosby, Edward Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph Juran ve Edward Ishikawa başta olmak üzere çeşitli bilim adamları tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşme olarak ifade edilen ortamın ortaya çıkması ile birlikte kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur (Koçel, 2003: 378).

Kalite geliştirme uzun zaman alan, inanç süreklilik ve birlikte çalışma gerektiren zorlu bir uğraştır. Kalite geliştirme faaliyetlerinin başarıya ulaşması için kalite kültürünün oluşturulması ve onun temel öğelerinin çok iyi anlaşılması ve uygulanması gereklidir. Kalite kültürünün yedi temel öğesi vardır. Bunlar;

- Taleplerin karşılanması
- Üretimin her aşamasında önleyici tedbirler
- İlk seferde doğru yapmak
- Gelişim için ölçülme
- Müşteri - satıcı ortaklığı
- Tüm çalışanların aktif katılımı
- Sürekli gelişim

Bu kültürün, kaliteyi gündemde tutan ve kuruluşun gelişmesini sağlayan bir felsefe, düşünce tarzı olarak gelişmesi ise TKY kavramı olarak ortaya çıkmıştır (Ak ve Sargutan, 1996: 56).

TKY, kuruluşlara sürekli gelişmeyi öngören bir ortam sağlamaktır. İnsan odaklı ve müşteri tatminini hedefleyen bir yönetim düşüncesi ve felsefesidir (Tekin, 2004: 35).

TKY felsefesinde hizmetlerin ve üretimlerin gelişmesine yönelik amaç birliği yaratılarak ve bu süreçte rekabetçi olmak benimsenerek kuruluşlar için yeni fırsatlar yakalayabilmek hedeflenmektedir (White ve Wolf, 1995: 3).

TKY felsefesinin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Tikici, 2004: 18);

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşur.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler, birimler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür, geliştirir.
- Etkileşim içinde olan birimlerin ortak sorunları en kestirme kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Üretkenlik ve diğer rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Bu bağlamda TKY, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerinde yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim biçimidir. Üst kademe yöneticilerin işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi ve tüm personelin sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin başarısı için kaçınılmazdır (Efil, 2006: 61)

TKY, kuruluştaki herkesin kontrolleri altındaki süreçlerin sürekli ve asla sonu olmayan bir şekilde iyileştirilmesine katılmasıdır. Temel amaç iç ve dış müşterileri tatmin etmektir. TKY'de birçok şekilde ekip çalışması uygulamaları yapılır, işgörenler sürekli eğitim programlarına katılarak geliştirilir, kurumdaki herkesin katılımı cesaretlendirilir, müşteri ve tedarikçiler iyileştirme sürecine dahil edilir (Bozkurt, 2003: 7).

TKY'de müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, işletmenin ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir (Koparak, 1997: 321).

TKY'nin temel amacı kuruluşlara sürekli gelişmeyi öngören bir ortam sağlamaktır. TKY, insan odaklı ve müşteri tatminini hedefleyen bir yönetim düşüncesi ve felsefesi olarak çalışanların sadece iş yerindeki faaliyetlerini değil, evlerinde, özel hayatlarında ve tüm sosyal ilişkilerindeki davranışlarını kapsayan geniş bir etki alanına sahiptir. Bu geniş alanda işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi oluşturmak, kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda güdüleme sağlamak ve rekabeti öngören bir şirket kültürü oluşturmak amaçlarıyla etkinlikte bulunur (Özer, 2008: 251).

TKY'nin hem süreç hem de insancıl unsurlarının temel misyonu, değişimi yönetilerek "kalite" ye ulaşmaktır. TKY, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken kalite – maliyet – temrin – verimlilik – kar ilişkisine, geleneksel anlayıştan farklı bir bakış açısından yaklaşmaktadır (Tikici, 2004: 56).

2. Benchmarking ve TKY ilişkisi

Toplam Kalitede uygulanan faaliyetlerin ve proseslerin geliştirilmesi, kullanılan tekniklerle ve sonuçların değerlendirilmesiyle gerçekleştirilir. İşletme, proseslerinde yapacağı geliştirmeleri, dışarıdan karşılaştırma yoluyla elde edeceği bilgilerle de sağlamaktadır.

Benchmarking, TKY'nin rakip şirketlerin kalite standartlarını öğrenmede yardımcı olan önemli bir bölümdür. "Benchmarking, ilerleme girişimleriyle bağlantıda en iyi uygulamayı ve karşılaştırmalı inşa etme yeteneğini ölçmeye yarayan bir yetenek ölçüsü aletidir." Toplam kaliteye önemli bir bilgi sağlayan Benchmarking sürekli gelişime inanmış kuruluşların müşteri doyumu ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde örnek alınan lider kuruluşların gelişmiş ve etken uygulamalarını, kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanacakları bir karşılaştırmalı ölçme yöntemi olarak ifade edilebilir (Demirci, 2010: 146).

Bu bağlamda geniş bir iyileştirme sürecinin entegre bir parçası olan benchmarking, TKY metotları ile süreçlerini destekleyen ve sürekliliği olan bir yaklaşımdır (MPM, 2002: 3).

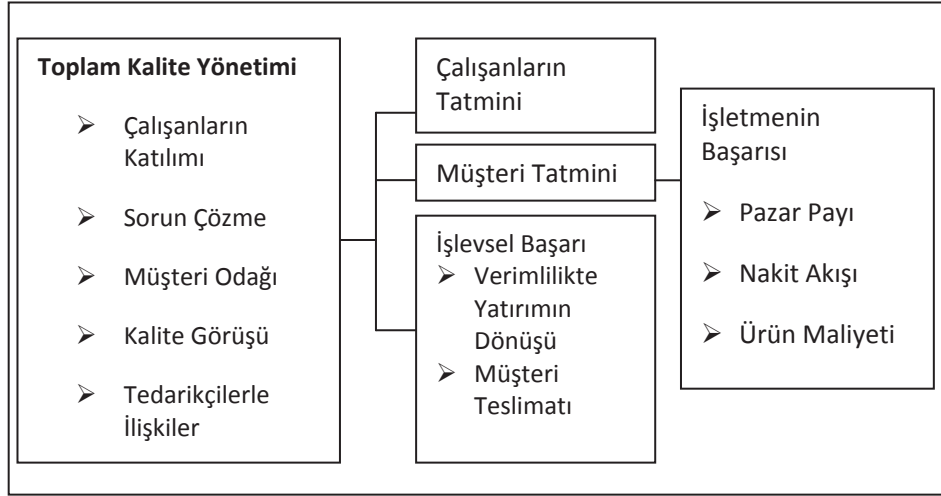
Günümüzde, sürekli gelişme felsefesine göre yönetilen işletmelerin Benchmarking'i TKY'nin ayrılmaz bir parçası olarak görmelerinin nedenleri şunlardır: (Dokuzer, 2006:25)

- Diğer şirketlerin ulaştığı performans seviyeleri baz alınarak süreç geliştirme projeleri için hedeflerin oluşturulması,
- Süreçlerin oluşturulması için daha iyi yolların teşhis edilmesi
- Bir sürecin gerçekleştirilmesi için alternatif metotların daha iyi sonuçlar verebileceğinin ispatlanması,
- Klişeleşmiş varsayımların ve kısıtlılıkların ortadan kaldırılması,
- Karar vermede öznelliğin azaltılması
- Yeni fikirlerin teşvik edilmesi, başlıkları altında toplanabilir.

Benchmarking, kalitenin araştırılması için işletme dışından bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu bakış açısını elde etmeye yarayan benchmarking, işletmelerin dikkatlerini, rakipleri ve dünyadaki gelişmeler üzerine çevirmelerini sağlayacak en iyi yöntemdir (Karalar ve Sınmaz, 1998: 66).

Temel araç olarak kabul edilmesinin nedeni ise, işletmelerin anahtar süreçlerinde çok belirgin iyileşmelerini yapabilmeleri ve gerçekleştirilen süreci daha hızlı ve etkin bir biçimde ileriye götürebilmeyi sağlayabilmesidir (George ve Weimerskirch, 1994: 207).

Yeni yönetim anlayışında işletmeler başarının müşteri tatmini ile sağlanacağını benimsemişlerdir. Benchmarking'in temelinde olan düşüncede müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamak ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Benchmarking yapan FedEx, Xerox ve Motorola gibi işletmelerin öncelikli amacı, müşteri tatminini sağlamak olmuştur. Yapılan çalışmalar sonucu, müşteri tatmini sağlamanın aynı zamanda işletmenin finansal başarısına da katkısı olduğunu görmüşlerdir (Karalar ve Sınmaz, 1998: 67).



Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking (Karalar ve Sınmaz, 1998:67)

Toplam Kalite Yönetimi ile Benchmarking'in ortak noktaları bu iki yaklaşımın ne kadar iç içe olduğunu göstermektedir (Yücesoy, 2006: 26);

- Başarılı Benchmarking ve TKY uygulamaları sayesinde firmaların Pazar payı, verimliliği, rekabet gücü ve karlılık düzeyi artar.

- Her iki yöntemde de hedef, karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
- Üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking uygulamalarını sahiplenmesi gerekmektedir.
- Her iki yöntemde de faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve geliştirme önerileri çalışanlar tarafından yönetime sunulmaktadır. Sistemleri ve süreçleri o işleri yapanlar geliştirmekte; yöneticiler ise çalışanları teşvik etmekte ve onlara imkân sağlamaktadır.
- Benchmarking ve Toplam Kalite Yönetimi çalışanlarında temel amaç; şirketin hedeflerine ulaşmasıdır. Benchmarking ve TKY çalışmalarında, yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koymakta ve hedeflere ulaşmak için planlar yapmaktadırlar.
- Benchmarking ve TKY ekip çalışmalarıdır. Çalışanlar arasında yatay ve dikey olarak iletişim iyileşir.
- Başarılı TKY ve Benchmarking çalışmaları sonucunda malzeme kaybı, zaman kaybı, yeniden işleme, stok ve müşteri şikayetleri azalır; tedarikçi ve tedarikçilerle ilişkiler iyileşir; müşterilerin güveni kazanılır ve/veya var olan güvenleri sürdürülür.
- TKY ve Benchmarking çalışmalarında istatistiksel metotlar kullanılmakta; maliyet hesapları ve süreç kontrol çalışmaları yapılmaktadır.
- Toplam Kalite çalışmalarına Benchmarking eklenerek belirlenen dünya sınıfı performansına geçilmesi ve kökten değişiklikler yapılarak firmalarda iyileştirmeler gerçekleştirilir.

3. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Müşteri Hizmetleri Sürecinde Benchmarking

TKY anlayışının temelini teşkil eden 'Müşteri Memnuniyeti'ni sağlayabilmek için Benchmarking yönetsel aracının kullanılması önemli nedenlerden biridir. Müşteri istekleri, Benchmarking kullanılmadığı takdirde ancak geçmişe bakılarak, önseziler ve araştırmalar sonucu elde edilen tahminlere dayanarak yapılabilir. Oysa Benchmarking ile pazarın gerçekleri görülür ve objektif değerlendirmeler yapılır. Bu yönetsel teknik ile işletmeler sadece kendi iş süreçlerine odaklanmaktan kurtulup, çevrelerindeki örnekleri de inceleme fırsatına sahip olurlar (Özgen ve Ölçer, 1998: 65)

Müşteri hizmetlerinde benchmarking çalışması yapılacak süreçler beş temel başlıktan oluşmaktadır. Bunlar (Bedük, 2002: 66);

- Müşterinin / tüketicinin gereksinimlerini anlamak
- Müşteri / tüketici ilişkilerinin yönetimi
- Müşteri / tüketicilere hizmetin ulaştırılması
- Müşteri / tüketici memnuniyetini ölçmek
- Müşteri memnuniyetsizliğinin giderilmesi

Müşteri memnuniyeti yönetsel bir teknik olan benchmarking için de anahtar unsurlardan biridir. Dolayısıyla benchmarking iç ve dış müşterilerin isteklerini tam olarak karşılayan bir anlayış içinde olmak anlamına gelen müşteri odaklı yönetsel bir tekniktir (Süral, 1999: 100).

TKY, hem içsel ve dışsal müşteri ihtiyacını karşılayan, hem de yapılacak şeyleri ilk defada doğru yapmanın önemini vurgulayan bir yönetim felsefesidir. TKY amacı, hem içsel hem de dışsal olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için bir müşteri tedarikçi zinciri oluşturmaktadır. TKY müşteri ihtiyaçlarını tutarlı bir şekilde karşılayabilmek için çeşitli problemleri çözmeye yarayan araç ve teknikleri kullanan takımların performansına güvenmektir. Bu nedenle TKY, takım halinde çalışmayı öngören “işletmeler arası kıyaslamayı” bir teknik olarak kullanmaktadır. Diğer bir ifade ile kıyaslama, toplam kalite sürecinin entegral bir parçasıdır.

Zain'e göre TKY ve kıyaslama arasındaki bağlantı şu şekildedir; TKY son müşteri için içsel değer ilaveli bir faaliyette iyileştirme yapma döngüsüdür. Benchmarking'i iyileştirme döngüsünün doğru yönde döndüğünü ve nihai amaç yönünde gerekli çabaların gösterildiği garantileme ve fırsatları tanımlamak için gerekli dışsal bir faaliyettir (Tikici, 2004: 3).

4. TKY ve Benchmarking'de Sürekli Gelişme

Sürekli gelişme, TKY'nin en temel faaliyetidir ve sürekli iyileşme ve gelişme temel araçtır. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel, takımlar halinde organize olacak ve “müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda, sürekli geliştirme ögesi gereklidir. Deming'e göre “üretim ve hizmet sistemimizi sürekli ve sonsuza dek geliştirmemiz” gerekmektedir. Sürekli geliştirme anlayışına göre tüm ürün, hizmet ve süreçler, önemli yatırımlara gerek kalmadan, her zaman iyileştirilebilir (Tikici, 2004: 27).

Bu çerçevede kalite geliştirme faaliyetleri hiç bitmeyecek bir süreç olarak düşünülmektedir. Bu süreç içerisinde müşteri tatmininde, müşterinin işletmeye güvenmesinde, rekabette, verimlilikte, sistemlerin ve insan

kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir araçtır (Demirkan, 1997: 272).

TKY anlayışında standart hangi seviyede olursa olsun o standardın iyileştirilmesini ve geliştirilmesini esas alır. Bu özelliğiyle TKY; geleneksel süreç ve yapıları bir yana bırakarak, bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder. KAIZEN kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İşi geliştirmek için her zaman mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür (Ersen, 1997: 74).

Kaizen Japon'ların uyguladıkları değişimi yönetme tekniklerindedir. Değişimin önünde giderek onu yönetme amacına yöneliktir. Kaizen'de değişimin de bir gün değişime ihtiyacı olacaktır mantığından yola çıkılmaktadır (Yeniçeri, 2001: 254).

Kaizen felsefesi benimsendiği taktirde, çok küçük bir sermaye yatırımı ile, bir çok kuruluş üretkenlikte çarpıcı gelişmeler sağlayabilecektir. Kaizen'in yararları şu şekilde sıralanmaktadır (Fisher, 1998: 113);

- İşletme içinde herkes önemli konuları daha çabuk kavrar,
- Planlamaya daha büyük önem verilmesi sağlanır,
- Harcanan çabalar önemli konular üzerinde yoğunlaşır,
- İşin gelişmesine herkes katkıda bulunur,
- Maliyet ve sonuçlar yerine süreç ve kaliteye önem verilir.

Sürekli geliştirme fikri (Kaizen) aslında Deming Çemberi'ne dayanmaktadır. TKY'de kararlar kişilerin inanç, düşünce varsayımlarına göre değil, "planla, uygula, sonuçlarını değerlendir ve ona göre harekete geç" anlayışı ile alınır.

TKY'nin temel felsefesi olan PDCA döngüsü ya da Deming Döngüsü ile bir kıyaslama projesinin adımlarını karşılaştırabiliriz (MPM, 2002: 5).

TKY'nin önemli öğeleri olan sürekli gelişme ve ölçümleme Benchmarking'in anahtar unsurlarıdır. Benchmarking'in de temeli uzak doğudur ve en iyinin iyisi olmayı hedefler. Bu nedenle de sürekli gelişme ya da Kaizen Benchmarking için anahtar unsurdur (Süral, 1999: 102).

TKY ve sürekli iyileştirme faaliyetleri içinde Benchmarking'in, işletmenin performans temellerinin sağlanması konusunda anahtar bir rol oynadığını göstermektedir. Benchmarking olmadan kalite ne

kurulabilecek ne de geliştirilebilecektir. Bir kuruluşun kalite konusunda yol alabilmesi için mutlaka veri toplaması ve işletme süreçlerini diğer işletmelerle kıyaslaması gerekmektedir (Fisher, 1998: 121).

TKY genel bir kavramdır. TKY'nin kapsamı, organizasyonun organik bütün bağlarıyla faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin gerçekleştiği süreçleri, iç ve dış müşterilerini, hatta tedarikçileri dahi kapsayacak kadar geniş tutulabilir (Koca, 2010: 193).

Tüm bu faaliyetlerin genişliği kalite konusunda işletme süreçleri dahil kapsam açısından Toplam Kalite Yönetiminin ardındaki bir felsefe ve yaşam tarzı içerisinde sürekli gelişme Kaizeni ifade eder. Kaizen değişimin önünde giderek, var olan durumun yetersiz bulunmasıdır. Her sistemin gerçekleştirilebilecek bir yönü bulunmaktadır (Odaman ve Süral 2006: 3)

Benchmarking de süreçlerin, ürün ve hizmetlerin kalitesi geliştirilebilir, piyasada rekabet gücü artırılabilir, kar artırılabilir, daha kısa bir ürün geliştirme döngüsü sağlanabilir, teslim süreleri kısaltılabilir, finansal performans iyileştirilebilir ve tek tek işletmeler bazında yapılan kıyaslama yanında ülke düzeyinde uluslararası rekabet gücünü artırmak amacıyla da yararlanmak mümkündür (MPM, 2005: 10).

5. TKY Yönetiminde Sonuç Değerlendirme Ve Kıyaslama, Benchmarking Eğitimi

Toplam kalitede uygulanan faaliyetlerin ve proseslerin geliştirilmesi, kullanılan tekniklerle ve sonuçların değerlendirilmesiyle gerçekleştirilebilir. Amaç, belli alanlarda etkinliği, zaman yada elde edilecek birim açısından artırmak ve bunun için sonuca ulaşmada katlanılan çabalarda değişiklikler yapmaktır. İşletme, proseslerinde yapacağı geliştirmeleri, dışarıdan karşılaştırma yoluyla elde edeceği bilgilerle de sağlamaktadır. Benchmarking, TKY'nin rakip şirketlerin kalite standartlarını öğrenmede yardımcı olan önemli bir bölümdür. Benchmarking, ilerleme girişimleriyle bağlantıda en iyi uygulamayı ve karşılaştırmalı inşa etme yeteneğini ölçmeye yarayan bir yetenek ölçü aletidir.

Benchmarking yöntemi, bir ölçme yöntemi olarak kuruluşlara şu faydaları sağlar;

- Karşılaştırılabilir performans standartları sağlar,
- Lider kuruluşların başarı güçlerini belirleyerek mükemmel performansa nasıl ulaşabileceğini gösterir,

- Sürekli yeni bilgi girdisi sağlar.

Benchmarking'de firmalar karşılıklı olarak, birbirlerinden yararlanırlar. Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılacak nitelikler var olmalıdır. Amaç, belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Ölçümler sistematik ve nesnel olmalı ve yeterli örneklerle dayanmalıdır. Benchmarking'le elde edilen bilgiler tüm yönleri ile araştırılarak örgütün tüm ilgilileri tarafından paylaşılmaktadır (Demirci, 2010: 146-147).

Her işletme benchmarking noktasında birbirinden çok farklı uygulamalara sahiptir. Bazı işletmeler Benchmarking'igenel bir problem çözme aracı olarak kullanırken, bazıları da diğer işletmelerden geri kalmamak amacıyla bir stratejik yönetim anlayışı olarak kullanır. (Genç, 2009:152).

Sonuç

Yönetim tekniklerindeki çeşitlenmeler yöneticileri hem daha fazla yönetim aracına kavuşturmakta hem de bu teknikler arasında seçim yapmaya zorlamaktadır. İşletmelerin kendi pazarlarındaki rekabette müşteri karakteristiklerinin önemini anlaşılmasında, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve müşteri bağlılığının yaratılmasında faaliyette buldukları sektörde lider olmak isteyen işletmeler için Toplam Kalite belirleyici rol oynayacaktır. Toplam Kaliteye önemli bilgi sağlayan Benchmarking sürekli gelişime inanmış kuruluşların müşteri doyumunu ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün hizmet ve süreçlerde örnek alınan lider kuruluşların gelişmiş ve etken uygulamalarını, kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanılan bir karşılaştırmalı ölçme yöntemi tekniğidir. Ölçümlerin sistematik ve nesnel olması aynı zamanda yeterli örneklerle dayanması belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığını öğreterek, sürekli yeni bilgi girdisi ile Benchmarking'le elde edilen bilgiler belirlenen hedefler ve gerçekleşen faaliyetleri karşılaştırarak, işletmelere sektör liderliğini getirebilecektir.

Sürekli yenilenmeye ve gelişmeye imkân tanıyan, mükemmele ulaşmayı sağlayan, rekabet gücünü artıran bu teknik; ölçümlerin sistematik ve nesnel olması, yeterli örnekleme dayanması ile belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığını öğreterek, sürekli yeni bilgi girdisi sağlayarak yaratıcı ve yeni fikirler ortaya çıkarmakta, işlevsel süreçler arasında kaliteyi de artırabilmektedir.

Benchmarking işletmelere uzun dönemde; varlığını devam ettirmek, rekabet avantajı ve süreklilik sağlamak, rakipler karşısında farklı üstünlükler elde etmek, kuruluşlara önemli süreçleri tanımlamak ve ölçme alışkanlığı kazandırmak, en iyinin arayışında olmak, problemleri çözmeye yönelmek, ürün ve hizmetin kalitesini iyileştirmek, maliyetleri düşürmek, rekabeti en üst düzeye çıkarmak, sanayinin en iyi uygulamalarından haberdar olmak, müşteri memnuniyeti sağlamak gibi yararlar sunmakta, performanslarını iyileştirmek, pazar paylarını ve karlılıklarını artırma fırsatı yaratmaktadır. Toplam Kalite Yönetim tekniği olarak kıyaslama, firmaya kendi içerisindeki fonksiyon, süreç, ilke, strateji, vb. inceleme fırsatı sunarak firmanın kendi üstün ve zayıf yönlerini belirlemesini ve buna uygun plan ve stratejilerini geliştirebilmeyi, “en iyiyi” öğrenmeyi, dış çevrenin sunduğu fırsat ve tehditleri görme ufkuна sahip olmayı sağlayabilecektir. Üst yönetimin desteği, yeterli eğitim ve motivasyon ile Benchmarking, işletmelerin rekabet gücünü artıran, performans gücünü geliştiren, TKY etkinliğini sağlayan bir teknik olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

AK, B. ve SARGUTAN, E. (1996) "Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri" Standart Dergisi, Haziran Sayısı.ss.54-68

BEDÜK, A. (2002). Benchmarking. Ankara: Nobel Yayın.

BOZKURT, R. (2003). Kalite Maliyetleri, B3, No:641, Ankara: MPM Yayınları.

DEMİRCİ, H. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

DEMİRKAN, M. (1997). "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme", 3. Verimlilik Bildiriler Kitabı, Ankara: MPM Yayınları.

DOKUZER, B. (2006). Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği, (Yayınlanmamış YL Tezi), Niğde

EFİL, İ. (2006) Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Aktüel Yayınları.

ERSEN, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi. İstanbul: Alfa Yayınları.

FİŞHER, G. J. (1998). Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır.(Çev. A. Ünver). İstanbul: Rota Yayınları.

GENÇ, R. (2009). Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları Ankara: Seçkin Yayıncılık.

GEORGE, S. and WEIMERSKIRCH, A. (1994). Total Quality Management, Strategies and Techniques Proven At Today's Most Successfull Companies, USA: John Wiley&SonsInc.

KARALAR, R. ve SINMAZ, S. (1998). "TKY Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı", Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 12. ss. 56-64.

KOCA, H. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Kum Saati Yayınları.

KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım.

KOPARAK, C. (1997). Yönetim ve Organizasyon, (Ed. İ. Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:951.

MPM. (2005). "Kıyaslama" Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi.

ODAMAN S. ve SÜRAL P. (2006) "Türk Yargı Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi", Çukurova Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi

ÖZER, A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Yayınları.

ÖZGEN H. ve ÖLÇER F. (1998). "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", Standard, Ağustos, ss. 60-74

SÜRAL, P. (1999). Benchmarking. İzmir: Vizyon Yayınları.

TEKİN, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi, Konya: Özel Yayıncılık.

TİKİCİ, M. (2004). Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama, İstanbul: Nobel Yayınları.

WHITE, O. F. And WOLF, J. (1995). "Total Quality Management; Deming, W. Edwards", Administration & Society, V:27, Issue:3.

YENİÇERİ, Ö. (2001). İşletme Yönetimi. Niğde: Furkan Ofset.

YÜCESOY, M. F. (2006). "Benchmarking-Kıyaslama",

www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?/makale0kariyerplanlama5

(Erişim Tarihi: 29.01.2006)