

105 973

85

**PAZARLAMADA ÖRNEKEDİNME
(BENCHMARKING)
VE TÜRKİYE'DEN BİR ÖRNEK**

Sezin SINMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir - 1997

**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ**

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PAZARLAMADA ÖRNEKEDİNME
(BENCHMARKING)
VE TÜRKİYE'DEN BİR ÖRNEK

Arş.Gör. Sezin SINMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof.Dr. Rıdvan KARALAR

Eskişehir - 1997

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MENZEL KUTUPHANESİ

ÖZET

Örnekekinme, işletmelerin performanslarını arttırmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak bütün dünyada kabul görmüştür. Endüstrideki en iyi uygulamalara dayalı verimlilik projeleri ve faaliyet amaçları oluşturma yaklaşımı olarak örnekekinme, kalite alanında belkide en ilginç uygulamadır. Süreç, endüstri liderleri olarak isim yapmış işletmelere ya da işletmenin önde gelen rakiplerine göre ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli bir biçimde ölçülme çalışmasıdır.

Bu çalışmada örnekekinme ile ilgili genel kavramlar anlatıldıktan sonra bu çalışmanın uygulama süreci anlatılmıştır. Daha sonra da Türkiye'de pazarlama alanındaki örnekekinme çalışmasına yer verilmiştir.

ABSTRACT

Benchmarking, an approach for establishing operating goals and productivity projects based on best-industry practices, is perhaps the most exiting new tool in the quality field. Benchmarking is the continuous process of measuring products, services, and practices against the company's toughest competitors or those companies reknowned as industry leaders.

This study has involved some general concepts and has practice process in it. Also it is involved in benchmarking workings about marketing in Turkey.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ İŞLER BİLİM DALI
1999

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLERDİZİNİ	xii
TABLULARDİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRNEKEDİNME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

I. ÖRNEKEDİNME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	3
1- ÖRNEKEDİNME KAVRAMI	5
2- ÖRNEKEDİNME İLE KARIŞTIRILAN KAVRAMLAR	8
A. Kopyalama (Copycatting)	9
B. Klonlama (Cloning)	9
C. Endüstriyel Turizm	10
D. Ölçümleme	10
3- ÖRNEKEDİNMENİN GELİŞME AŞAMALARI	11
II. ÖRNEKEDİNME ÇEŞİTLERİ	17
1- REKABETÇİ ÖRNEKEDİNME	17
2- İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÖRNEKEDİNME	18
3- ORTAKLIĞA DAYALI ÖRNEKEDİNME	19
4- İŞLETME İÇİ ÖRNEKEDİNME	19
III. ÖRNEKEDİNMENİN UYGULANMA NEDENLERİ, VE SAĞLADIKLARI	20

IV. ÖRNEKEDİNME YÖNTEMİNİN BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	25
1- ÖNDERLİK EKSİKLİĞİ	25
2- TAKIMA YANLIŞ KİŞİLERİN ALINMASI	26
3- TAKIMIN KENDİ İŞİNİ TAM OLARAK ANLAYAMAMASI ..	26
4- TAKIM ELAMANLARININ ÇOK FAZLA GÖREV ALMASI ...	27
5- YÖNETİCİLERİN GEREKLİ İLGİYİ ANLAYAMAMASI	27
6- SÜREÇ YERİNE BAŞARI HEDEFLERİ ÜZERİNDE YOĞUNLAŞILMASI	28
7- ÖRNEKEDİNMENİN DAHA GENİŞ BİR STARTEJİ İÇİNDE ELE ALINMAMASI	28
8- ÖRGÜTÜN AMAÇLARININ YANLIŞ ANLAŞILMASI	29
9- HER PROJENİN BİR İŞLETME GEZİSİ GEREKTİRDİĞİNİN VARSAYILMASI	29
10-ÖRNEKEDİNMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMEMESİ	29
V. ÖRNEKEDİNME SÜREÇLERİ	29
1- XEROX SÜRECİ	30
2- ALCAO SÜRECİ	33
A. Neyin Örnekekinme Yapılacağına Karar Verme	33
B. Örnekekinme Sürecini Planlamak	34
C. Takım Elemanlarının Kendi Başarılarını Anlaması	34
D. Başka İşletmeleri İncelemek	35
E. Verilerden Bilgi Edinmek	35
F. Bulguları Kullanmak	35
3- AT&T SÜRECİ	35
A. Müşterilerin Belirlenmesi	36
B. Müşterilerin Bilgilendirilmesi	36
C. Çevrenin Test Edilmesi	36
D. Projelerin Aciliyet Derecelerinin Belirlenmesi	36
E. Örnekekinme Uygulamasının Kapsamını ve Çeşidini Belirlemek	37

F. Örnekekinme Takımının Seçimi ve Hazırlanması	37
G. Örnekekinme Sürecinin İşletmenin Planlama Süreci İçerisine Yerleştirilmesi	38
H. Örnekekinme Planının Geliştirilmesi	38
I. Verilerin Analiz Edilmesi	39
I. Önerilen Eylemlerin Bütünleştirilmesi.....	40
J. Harekete Geçilmesi	40
K. İyileştirme İşlevlerinin Sürdürülmesi	40

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRNEKEDİNME UYGULAMA SÜRECİ

I. ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASININ PLANLANMASI	41
II. ÖRNEKEDİNME YAPILACAK ALANLARIN BELİRLENMESİ	46
1- KARAR ÖLÇÜTÜ OLUŞTURMAK	49
2- ARAR ÖLÇÜTÜNÜN AĞIRLIKLI DEĞERİNİ OLUŞTURMAK	49
3- İŞLEVLERİ SIRALAMAK	50
4- HER PUANIN TOPLAM DEĞERİ İLE KARŞILAŞTIRMAK.....	51
5- EN UYGUN SEÇENEĞİ BELİRLEMEK	52
III. ÖRNEKEDİNME YAPILACAK İŞLETMELERİN BELİRLENMESİ ..	52
1- ÇEŞİTLİLİK (DIVERSITY)	53
2- YARATICILIK (CREATIVITY)	53
3- İSTEK (DESIRE)	54
IV. ÖRNEKEDİNME TAKIMININ OLUŞTURULMASI VE EĞİTİMİ ..	55
1- ÖRNEKEDİNME TAKIMININ OLUŞTURULMASI	55
2- ÖRNEKEDİNME TAKIMININ EĞİTİMİ	58
A. Örnekekinme Süreci	58
B. Araştırma Teknikleri	59
C. Veri Analizi	59
D. Takım Çalışması	59

V. BİLGİ TOPLAMA	60
1- BİLGİ TOPLAMA AŞAMASINDAKİ ÖLÇÜTLER.....	61
A. Amaçların Belirlenmesi	61
B. Gereksinme Sınırlarının Belirlenmesi.....	61
C. Nicel Başarı Ölçütlerinin Belirlenmesi.....	62
D. Nitel Ölçütlerin Belirlenmesi	62
E. Örnekekinme Ortağına İlişkin Bilgilerin Belirlenmesi	62
F. Para, Zaman ve İnsan Açısından Uygun Olan Kaynakların Belirlenmesi	62
2- BİLGİ KAYNAKLARI	63
A. İşletmenin Çalışanları	63
B. Müşteriler	64
C. Endüstri Analistleri	65
D. Dağıtıcılar ve Acentalar	66
E. Satıcılar	66
3- BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ	67
A. Doğru Bilgi Toplama	68
B. Müşterilerle Yapılan Anket Çalışması İle Bilgi Toplama	68
C. Görüşme Yöntemi İle Bilgi Toplama	69
D. Bölge Ziyareti	69
E. Örnekekinme Ortağının Başarısının Değerlendirilmesi Yöntemi İle Bilgi Toplama	73
VI. ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	75
1- GELİŞMENİN KAYDEDİLMESİ	78
2- SONUÇLARIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	78
3- ELDE EDİLEN BİLGİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE ÖRNEKEDİNME VE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	82
1- KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	83
2- KALİTE SİSTEMİ KAVRAMI	84
3- KALİTE KONTROL KAVRAMI	84
4- KALİTE HALKASI KAVRAMI	84
5- KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI	85
II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PAZARLAMA YAKLAŞIMI İLİŞKİSİ	86
III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ..	87-
1- İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	89
2- DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	90
IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRNEKEDİNME	91
V. MÜŞTERİ HİZMETLERİNİNDE ÖRNEKEDİNME	93
1- MÜŞTERİNİN GEREKSİNİMLERİNİ ANLAMAK	95
A. Müşterilerin Kısa ve Uzun Dönemli Gereksinmelerini Anlamak	97
B. Müşterilerin Gelecekteki Gereksinmelerini ve Beklentilerini Ortaya Çıkarmak	98
C. Müşterilerin Günümüzdeki Gereksinmelerini Belirlemek.	99
2- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ	100
A. Temel Gereksinmeleri Belirlemek	101
B. Hizmet Standartları Bulmak	102
C. Müşteriye Ulaşılabilirliği Sağlamak	102
D. Müşterinin İlgisini Çekmek	102
E. Müşteri İlişkilerini Geliştirmek	103
F. Müşteri Beklentilerini Karşılama	103
G. Mal ve Hizmeti Geliştirmek ve Düzenlemek	103

3- MÜŞTERİ/TÜKETİCİLERE HİZMETİN ULAŞTIRILMASI.....	104
A. Müşteriye Teknoloji Desteğinin Sağlanması	105
B. Çalışanların Katılımının Özendirilmesi	105
C. Geribeslemenin Kullanılması	105
D. Ödüllendirme ve Tanıtım	105
E. Satış Elemanlarının Eğitimi	106
F. Satış Elemanlarının Memnuniyeti İçin Anahtar Etkenlerin Belirlenmesi	106
4- MEMNUNİYETSİZLİĞİN GİDERİLMESİ	106
5- MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇMEK	108
A. Bölümlere Ayırma	110
B. Rakiplerle İlgili Doygunluk Düzeyinin Ölçülmesi	110
C. Garanti ile Tüketici Doygunluğunun Karşılaştırılması	111
D. Doygunluk Düzeyindeki Değişmelerin Ölçülmesi	111
E. Araştırma ve Ödül Yaklaşımı	111
F. Elde Edilen Sonuçlardaki Değişmelerin Ölçülmesi	111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ ÖRNEKEDİNME

UYGULAMALARINA BİR ÖRNEK VE

GELİŞTİRİLEN ÖRNEKEDİNME SÜRECİ İLE

KARŞILAŞTIRMA

I. ECZACIBAŞI HOLDİNG'İN GENEL TANITIMI	114
1- HOLDİNG İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	114
2- ECZACIBAŞI HOLDİNG'İN LİSANS ANLAŞMALARI	117
3- ÇALIŞMA ALANLARI VE GELİŞME SÜRECİ	118
4- HOLDİNG'E BAĞLI İŞLETMELER	119
II. ÖRNEKEDİNME TEKNİĞİ VE ECZACIBAŞI TOPLULUĞUNDA ÖRNEKEDİNME UYGULAMALARI	120

1- ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASININ GENEL ÖZELLİKLERİ	120
2- ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASINA GEÇİŞ	122
3- ÇALIŞMAYA TEMEL OLAN SÜREÇLER	125
III. ECZACIBAŞI TOPLULUĞUNDA PAZARLAMA VE SATIŞTA	
ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASI	128
1- ÖRNEKEDİNME TAKIMININ OLUŞTURULMASI VE EĞİTİMİ	128
2- ÖRNEKEDİNME SÜREÇLERİNİN SEÇİMİ	129
3- ORTAK SÜREÇ AKIM ŞEMALARININ OLUŞTURULMASI ...	130
4- SAYISAL ÖLÇÜTLERİN GELİŞTİRİLMESİ	133
5- ÇALIŞMA RAPORUNUN OLUŞTURULMASI	136
6- UYGULAMAYA GEÇİŞ	136
IV. GELİŞTİRİLEN ÖRNEKEDİNME SÜRECİ İLE ECZACIBAŞI	
HOLDİNG'İN SÜRECİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE	
ÖNERİLER	138
SONUÇ	143
YARARLANILAN KAYNAKLAR	148

ŞEKİLLER DİZİNİ

1. Örnekinme Gelişme Süreci	12
2. Müşteri Memnuniyeti ve Mükemmelliğin Sağlanması	15
3. Örnekinmenin Gelişimi	23
4. Xerox'un Örnekinme Süreci Basamakları	31
5. SWOT Analizi	80
6. Toplam Kalite Yönetimi ve Örnekinme	93
7. Müşteri/Tüketici Yönetim Süreçleri	95
8. Müşteri Anlama Süreci ve Alt Süreçleri	97
9. Müşteri İlişkileri Yönetimi	101
10. İnsanlar Aracılığı ile Hizmet Götürme Süreci	104
11. Müşterileri İlgisiz Halden Mutlu Hale Getirme	109
12. Müşteri Doygunluğunu Ölçme Süreci	110
13. Eczacıbaşı Holding'in Örgüt Yapısı	116
14. Müşteri/Tüketici Şikayetlerinin Değerlendirilme Süreci	131
15. Siparişten Sevkiyata Süreç	132
16. Geliştirilen Örnekinme Süreci ve Eczacıbaşı Holding'in Örnekinme Süreci	138

TABLolar DİZİNİ

1. Rekabetçi Örnekekinme	18
2. İşletme Stratejisi ve Örnekekinme	43
3. İş Çevresi Modeli	45
4. Karar Ölçütleri Tablosu	50
5. Karar Ölçütleri Karşısında Süreçlerin Sıralanması	51
6. Puanlama	51
7. Karşılaştırmalı Puanlama	52
8. Örnekekinme Ortağının Analizi	72
9. Anket Formu	74
10. Tüketici İstekleri ve Tüketici Memnuniyetsizliklerinin Çözümü ..	108
11. Temel Alınan Süreçler	126
12. Pazarlama ve Satış Süreçleri	130
13. Müşteri/Tüketici Tatmini Süreç ve Sonuç Ölçütleri	138

GİRİŞ

Günümüzde, yoğun rekabet koşulları, kuruluşların sistemlerini sürekli olarak gözden geçirme ve geliştirme gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Alanlarında uzun yıllar önder olmuş pek çok kuruluş, zamanla rakiplerinin benzer ya da daha üstün ürünleri çok daha düşük fiyatlarla piyasaya sunmaları nedeniyle önemli ölçüde pazar payı kaybetmişler, hatta yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmışlardır. Toplam kalite yönetimi araçlarından olan örnekinme, bu koşullar karşısında işletmeler tarafından bir çözüm niteliğinde benimsenmeye başlamıştır.

Başlıca amacı iç ve dış müşteri doygunluğunun artırılması olan toplam kalite yönetiminin temelinde, kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite hedeflerine ulaşılmasında öteki kalite araçlarının yanında örnekinmenin de son derece önemli bir yeri vardır. Örnekinme, hedeflerin, rastgele bir şekilde ya da bir önceki yılın sonuçlarına bakılarak değil pazarın gereklerine göre belirlenmesini sağlar

Örnekinme, bir işletmenin süreçlerindeki başarısının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için, aynı süreçlerde önder olan öteki işletmelerin süreçleri ile sistematik ve sürekli bir şekilde ölçülmesi, karşılaştırılması işlemidir.

Örnekinme çalışması pazarlamanın en önemli konularından biri olan müşteri hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında ve daha yeni yöntemler kullanmada çok etkili bir süreçtir. Örnekinmenin temel amacı, müşterileri anlama ve müşteri doygunluğunu sağlamaktır. Örnekinme

çalışması, yalnızca aynı kesimdeki işletmeler arasında yapılan rekabetçi bir çalışma olarak düşünülmemelidir. Bu çalışma farklı kesimdeki işletmeler arasında da gerçekleştirilebilir. Zaman zaman kesimler arası örnekinmeler uygun olmayabilir. Ancak çoğu durumda, farklı kesimlerde de olsa, belirli bir alanda üstünlüğü kanıtlanmış kuruluşlardan pek çok şey öğrenilebileceği uygulamalarla kanıtlanmıştır. Bilgi teknolojisi gibi, değişimlerin son derece hızlı yaşandığı ve ürün geliştirme hızının işletmelerin sürekliliği için çok büyük öneme sahip olduğu günümüzde, yapılacak örnekinmelerden pek çok yaratıcı sonuçlar çıkabilir. Çalışmamızda anlatılan örnekinme süreci, çeşitli süreçler temel alınarak geliştirilen yeni bir süreçtir. Süreç boyunca müşteri doygunluğu sağlamada ve genel olarak pazarlamada örnekinmenin yeri vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmaya giriş niteliğinde örnekinme kavramı ve örnekinmeye ilişkin temel bilgiler verilmektedir.

İkinci bölümde, çeşitli işletmelerin uyguladıkları süreçler temel alınarak, uygulamada kullanılabilecek yeni bir örnekinme süreci geliştirilmiştir.

Üçüncü bölümde, toplam kalite yönetimi ve örnekinme arasındaki ilişkiye değinilmiş, bu kavramların pazarlama ve özellikle de müşteri hizmetlerindeki önemi anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, ilk üç bölümde incelenen ve pazarlamada önemi yeni anlaşılmaya başlanan örnekinme sürecinin bir işletmede, nasıl uygulandığı incelenmiştir. Daha sonra uygulamada kullanılan süreç ile geliştirilen süreç karşılaştırılmış ve farklılıklar ile yapılması gerekenler öneriler bölümünde değerlendirilmiş ve sonuç bölümünde ise örnekinme çalışmasının işletmeler için önemi vurgulanıp, Türkiye’de uygulanmasının gerekliliği anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRNEKEDİNME KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

I. ÖRNEKEDİNME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Günümüzde, rekabetin sürekli arttığı pazar koşullarında, tüketici beklentilerinin bilinmesi ve işletmenin şu andaki başarısının anlaşılması, işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlar. İşletmeler, gelişmeleri gereken önemli alanlarda dünya önderi işletmelerle nasıl karşılaştırma yapacaklarını ve dünya çapında kullanılan yöntemleri nasıl sağlayacaklarını belirlemelidirler. Bu, örnekekinme uygulamalarındaki teknikler başarı ile gerçekleştirildiği zaman rahatça sağlanabilir.¹

Süreç ve sonuçların etkinlik ve verimlilik yönünden sistematik olarak başka kuruluşlarla karşılaştırılması, en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşmak için gerekli değişikliklerin yapılması, olarak tanımlanan örnekekinme tekniği ya da yaygın adıyla Benchmarking, sistematik

¹ J.C. LEWIS-M.M. NAIM, "Benchmarking of Aftermarket Supply Chains", PRODUCTION, PLANNING AND CONTROL, May-June 1995, Volume 6, No. 3, s. 258-269.

uygulaması önce Xerox'tan Robert CAMP tarafından ortaya atılmıştır. Gerek Xerox gerekse başka şirketler tarafından yapılan başarılı uygulamalar sonucunda sürekli iyileştirmeyi temel alarak, standart bir araç haline gelmiştir.

Örnekinde, rakipleri arasında ön saflarda yer alabilmek için stratejik analizi en ayrıntılı düzeyde kullanır. Bu, mal ya da hizmetin nasıl üretildiğinin denetimi gibidir. Yalnızca rakiplerle sınırlı da değildir. Şirket, örnekinde yapan takımın endüstrisinde olsun ya da olmasın örnekinde uygulaması benzer ürünü üreten ya da benzer süreci uygulayan herhangi bir şirket üzerinde yapılabilir. Örnekinde süreci gerçekleştiren insanlardan oluşturulan takımlarla yapılırsa, genellikle işçi ve yöneticiyi karşı karşıya getiren çatışmalara rastlanmaz ²

1970'lerin sonlarında Xerox örnekinde yapmaya başladıktan sonra Amerikadaki popülerliği artmaya başlamıştır. 1980'lerin başında gelişmekte olan birçok şirket örnekindeyi kullanmaya başlamıştır ³.

Xerox'a göre örnekindemeden elde edilen fayda çok açıktır. Malcom Baldrige Quality ödülünün yaratıcısı, ödül için belirlenen ölçütler arasına örnekindeyi de koymuştur.⁴

Ödülün 1993 başvuru talimatnamesinde 7 Baldrige basamağının 6 tanesinde örnekinde görülmektedir. Eğer örnekinde gelip geçici bir moda olsaydı birçok insan için yanıltıcı olurdu, çünkü Amerika'da iyi ve gözde olan pek çok şirket örnekinde'yi, rekabet üstünlüklerini yeniden kazanmaya yardım eden bir araç gibi görmüşlerdir.⁵

² Robert J. BOXWELL, Jr. **Benchmarking for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1994, s. 14.

³ BOXWELL, s. 15.

⁴ Kenneth JENNINGS-Frederick WESTFALL, "Benchmarking for Strategic Action", **JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY**, May-June, 1991, No. 3, s. 24.

⁵ BOXWELL, s. 15-16.

1- ÖRNEKEDİNME KAVRAMI

Örnekedinmenin herkes tarafından benimsenen belli bir tanımı yoktur. Bu konuda pek çok tanıma rastlanmaktadır.

Örnekedinme, bir kuruluşun iyileşme amacıyla, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış başka kuruluşların ürünlerini ve hizmetlerini değerlendirmede kullanabileceği sürekli ve sistematik bir süreçtir.

Örnekedinme, üstün başarı sağlayan en iyi uygulamaların araştırılmasıdır. Bu araştırmalarda amaç, pazarda uzun dönemli rekabet üstünlüğünün sağlanmasıdır.⁶

Basit bir tanımla, sistematik ve sürekli olarak en iyi uygulamaları, düşünceleri, iş süreçlerini araştırarak, işletmenin işiyle ilgili gelişme sağlayabilmek için bir sıçrama zemini oluşturmaktır.

Bu kavramla ilgili verebileceğimiz bazı tanımlar da şunlardır;

Örnekedinme üstün rekabet başarısı sağlamak için sürekli bir arama ve önemli uygulamalara başvurmadır.⁷

Örnekedinme, sistematik ve sürekli bir ölçme sürecidir; sürekli ölçmeye ve karşılaştırmaya dayalı olan bu süreç işletmelerin başarılarını geliştirmek için yaptıkları hareketlere yardımcı olur.⁸

⁶ David HARKLEROAD, "Competitive Intelligence: A New Benchmarking Tool", MANAGEMENT REVIEW, October, 1992, s. 27.

⁷ Gregory H. WATSON, Strategic Benchmarking, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1993, s. 2.

⁸ Gregory H. WATSON, "How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy", PLANING REVIEW, January-February, 1993, s. 13.

Örnekekinme, üstün başarıya ulaşabilmek için uygulamaların araştırılmasıdır.⁹

Örnekekinme, işletmenin yöntem, süreç, ürün ve hizmet başarısını, aynı başarı basamağını kendi kendilerine ayırdeden işletmeler karşısında ölçmek için yapılan bir süreçtir. Bu stratejik görüş işletmenin en geniş perspektifini alır ve göreceli rekabet üstünlüklerini anlamak için işletmenin başarısı ile rakiplerinin başarısını karşılaştırır.¹⁰

Örnekekinme, en güçlü rakipler ya da endüstri önderi olarak bilinen işletmeler karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli ölçülme sürecidir.¹¹

Michael J. Spendolini, örnekekinmeyi tanımlamak için 9 basamak içeren örnekekinme terimler dizisi geliştirmiştir.¹² Örnekekinme işletmeler arası karşılaştırmada endüstrideki en iyi işletme olarak örnek kabul edilen işletmeleri ve iş uygulamalarını geliştirmek için yapılan sürekli, sistematik bir süreçtir. Bu dokuz basamak şunlardır;

⁹ Gregory H. WATSON, **The Benchmarking Workbook**, Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1992, s.5.

¹⁰ WATSON, **The Bench...**, s.5.

¹¹ Jac FITZ ENZ, **Benchmarking Staff Performance**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993, s. 26

¹² FITZ ENZ, **Benchmarking Staff...**, s. 28.'den Michael J. SPENDOLINI, **The Benchmarking Book**, s. 10.

1. Sürekli →→→ Devamlı →→→ Uzun Dönemli
2. Sistematiik →→→ Yapılandırılmış →→→ Formal →→→ Analitik
→→→ Düzenli
3. Süreç→→→
4. Gelişen →→→ Anlaşılır→→→ Değerlendirilebilen→→→ Ölçülebilen
→→→ Karşılaştırılabilen
5. İş Uygulamaları →→→ Mallar →→→ İş Süreçleri→→→ Hizmetler
→→→ Uygulamalar →→→ İşlevler
6. İşletmeler →→→ Şirketler→→→ Enstitüler
7. Bilinen →→→ Bilgi Sahibi Olunan →→→ Tanımlanmış
8. Sınıfında En İyi →→→ Dünya Çapında →→→ En İyi Uygulama
Olarak Sunulan
9. İşletme içi Karşılaştırma →→→ İşletme içi Gelişim→→→ Endüstri
Önderi ile Toplantı →→→ Ürün/Süreç Geliştirme Amacı →→→
Öncelikler, Hedefler ve Amaçlar Kurma

Örnekinin iki önemli özelliği vardır;

i. Örnekinin yalnızca rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan, büyük ya da özel kesimden, yabancı ya da yerli her çeşit kuruluşun araştırılmasında kullanılabilecek bir süreçtir. Burada önemli olan; üretim, mühendislik, pazarlama, finans gibi konularda kendi iş uygulamalarını aynı alanda önder ya da yenilikçi olarak tanınmış kuruluşların uygulamaları ile karşılaştırmaktır.

ii. Klasik rekabet karşılaştırmasında dikkatler, bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde yoğunlaştırılmaktadır. Fakat örnekinde odak alanımız süreçlerin başlangıcına uzanarak süreçler üzerinde de yoğunlaştırılabilir. Bu durumda başka kuruluşların yalnızca ne ürettiği değil ürün ya da hizmeti nasıl tasarladığı, ürettiği, pazarladığı ve hizmet sağladığı da önem kazanır.

Aslında değerlendirmek amacıyla bir kuruluş seçilirken, yalnızca ürün ya da hizmetteki üstünlüğü değil, aynı zamanda süreçteki üstünlüğü de dikkate alınmalıdır.

2- ÖRNEKEDİNME KAVRAMI İLE KARIŞTIRILAN KAVRAMLAR

Her yönetici denetlediği süreçlerin gelişimini sürekli olarak araştırmakla sorumludur. Bu sorumluluğun yerine getirilmemesinin temel nedeni bilgi eksikliğidir. Yani, yöneticilerin bu süreçleri nasıl daha iyi yapabileceklerini bilmemeleri, gerçekleştirilmekte olan sürecin gelişimini engellemektedir. Bu çok doğal bir durumdur. Çünkü karşılaştırma yapılacak bir alan olmayınca, yöneticiler içinde buldukları durumda yapabileceklerinin en iyisini yapmayı düşünürler. Ancak, örnekinde böyle bir durum söz konusu değildir.¹³ Bilgi eksikliğinin anlaşılmasının sonucunda örnekinde yapma gereği ortaya çıkmaktadır. Bazı eksiklikler yüzünden örnekinde çalışmasının uygulanmaması ya da yapılan başka çalışmaların Örnekinde diye adlandırılması çok karşılaşılan durumlardır.

Örnekinde ile en çok karıştırılan kavramlar:

- A. Kopyalama (Copycatting)
- B. Klonlama (Cloning)
- C. Endüstriyel Turizm
- D. Ölçümleme'dir.

¹³ Sarah COOK, *Practical Benchmarking*, Kogan Page Limited, London, 1995, s. 23.

A. Kopyalama (Copycatting)

Örnekekinmenin, kopyalama ile ilgili olmadığı algılanır. Daha çok öğrenme ile ilgili bir kavramdır. Kopyalamada yapılan birşey (örneğin mal ya da hizmet) herhangi bir öğrenme, işletmeye uygunluğunun araştırılması ya da benzeri bir çalışma yapılmaksızın aynen alınıp kopyası yapılır. Örnekekinme süreci sonunda ortaya çıkan verilerin uyarlanması işletmenin öznel koşullarında olacaktır. Aksi yönde bir uygulama ile istenilen sonuçların alınması ve sonrasında sürecin geliştirilmesi mümkün olmayabilir.¹⁴ Örnekekinme yapmak için öncelikle kendi işletmemizi tanımak zorundayız. Ayrıca başka bir kesimde uygulanan bir süreci kendi işletmemize uyarlamamız gerekmektedir. Bu da yaratıcılık demektir.

B. Klonlama (Cloning)

Örnekekinilen işletmenin, günümüzde uyguladıklarının, işletme kültürüne, tüketici ve çalışanların sürece etkilerine, standartların başarılmasındaki etkenlere bakılmaksızın alınıp kullanılması yanlıştır. Bu şekilde sürecin gerçekleştirilme aşamasında kullandığı standartlar ve işletme kültürü ile ilgili bilgileri kavramadan alınan süreç, klonlama anlamına gelir ve bu da örnekekinme anlamına gelmemektedir.

Örnekekinme tesadüfi bir süreç değildir. Örnekekinme sürecinin etkileri uzun sürebileceği gibi kısa süreli süreçler olarak da ortaya çıkabilir. Örnekekinme, başka işletmelerin gerçekleştirdikleri süreçleri gözönüne almadan aynen klonlama anlamına gelmez.

¹⁴ Metin ÇOLAK, "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite", KIYASLAMA, 4. Ulusal Kalite Kongresi, 8-9 Kasım 1995, İstanbul, s. 118.

C. Endüstriyel Turizm

Örnekekinme ile karıştırılan başka bir kavram da uzun süreli ve maliyetli bölge ziyaretlerini içeren endüstriyel turizm'dir.

Örnekekinme, bir endüstriyel turizm, yani kamuoyunda ilgi toplayan veya kalite ödülü kazanan şirketlere yapılan bir seri ziyaret değildir.¹⁵ Tersine, en iyi uygulamaları belirlemeye yönelik ciddi araştırmalarla başlayan, kendi başarımları ve uygulamalarını dikkatlice inceleyerek devam eden; sistematik ziyaretler ve görüşmelerle olgunlaşan; sonuçların analizi, öneriler üretilmesi ve uygulamayla sona eren disiplinli bir süreçtir.¹⁶

Örnekekinme sürecinin büyük bir bölümü işletme içinde gerçekleşmektedir. Örnekekinme, endüstriyel turizm gibi uzun süreli ve maliyetli bir süreç değildir. Örnekekinme daha kısa sürede tamamlanabilen bir süreçtir. Örnekekinme süreci 3 ile 6 ay içerisinde gerçekleştirilebilmektedir.

D. Ölçümleme

Örnekekinme yalnızca ölçmek için ölçüm yapmak değildir. Örnekekinme, rakiplerimizle karşılaştırma yapmaktan daha farklı bir kavramdır. Ayrıca örnekekinme, gelişmeye elverişli alanlar ile ilgili önemli bilgiler verir ve daha da önemlisi bu bilginin elde edilmesine olanak sağlar.

¹⁵ Meral TAMER, "Kalite Kongresinden Kaliteli Yönetim Örnekleri", MİLLİYET, 17 Kasım, 1996, s. 6.

¹⁶ David A. GARVIN, "Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak", BİZDEN HABERLER ÖZEL EKİ, Ağustos/Eylül, 1993, s. 10.

3- ÖRNEKEDİNMENİN GELİŞME AŞAMALARI

1800'lü yılların sonlarında Frederick Taylor iş süreçlerini karşılaştırmayı destekleyen bilimsel iş yöntemlerine başvurma konusunda çalışmaktaydı. II. Dünya Savaşı sırasında başka şirketlerin ödeme standartlarını belirleme, gerçekleşmesi gereken işi belirleme, çalışanlardan beklenenleri belirleme, güvenlik ve işteki başka önemli etkenleri kendi şirketleri ile karşılaştırma çok rastlanan bir uygulama haline gelmişti.

Birçok eleştirmen Japon işadamlarını "copycat" olarak tanımlamaktaydı¹⁷, bunun anlamı yalnızca yapılan birşeyi alıp aynısını uygulamaktır yani kopyalamaktır, fakat bu doğru değildir. Japonlar örnekinme uygulamasına, malların gelişme sürecinin süresini kısaltmak, ürünün pazara giriş süresini kısaltmak ve üretim araçlarının gelişimini sağlamak için başvurmuşlardır.¹⁸

Japonlar, Japon mal ve hizmetleri dünya çapında en iyi olana kadar, her endüstrideki işletmeyi analiz etmede ve kendi başarımlarını sürekli olarak arttırmada, kısaca örnekinmede çok başarılı olmuşlardır.¹⁹

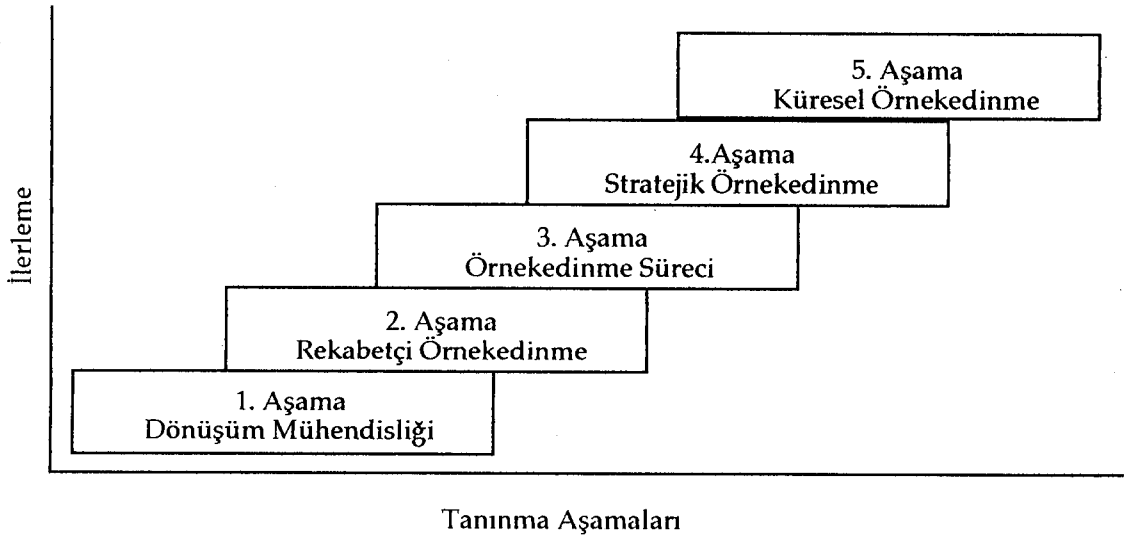
Paul Howell'a göre işletmede süreç olarak örnekinme, 4 aşamalı bir gelişim içermektedir.²⁰ Örnekinmenin gelişme süreci yeni yönetim gelişme modeli olan "sanattan bilime geçiş" modeline benzerlik göstermektedir. Bu geçişi, Xerox'un 1980'lerin sonunda örnekinme uygulamaları ile ilgili yayını açıklar, buna karşılık 1989 yılında Xerox'un Malcolm Baldrige National Quality Ödülünü almaya hak kazanması, Xerox'un başarısının iyi bir kanıtıdır.

¹⁷ Yoshinobu OHINATA, "Benchmarking The Japanese Experience", LONG RANGE PLANNING, Volume 27, No. 4, August, 1994, s. 49.

¹⁸ WATSON, s. 5.

¹⁹ Global Benchmarking For Competitive Edge, THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, Research Report, No. I-116, ?, 1993, s. 11.

²⁰ WATSON, s. 6-10.



Şekil-1: Örnekinme Gelişme Süreci

Birinci aşama ürün uyumlu değişim mühendisliği ya da rekabetçi ürün analizi diye tanımlanabilir. Örnekinme anahtar sözcük olarak verildiğinde 1990 yılı itibariyle yaklaşık 800 makale yayınlanmıştır. Bu makalelerin neredeyse tümü, inşaat mühendisliği alanında ya da bilgisayar başarımı için ürün karşılaştırma alanındadır. 20'den azı örnekinme süreci ile ilgilidir ve neredeyse hepsi Xerox'un deneyimini tanımlamaktadır.

Birinci aşamada, ürün özelliklerinin, işlevselliğinin ve benzer ürün ya da hizmeti gerçekleştiren rakiplerin başarısının karşılaştırılması yer alır. Değişim Mühendisliği, ürün özelliklerinin teknik gelişimini ve yıpranma payını içerir. Tersine, rekabetçi ürün analizi, rekabetçi ürün arzı için göreceli kapasitenin gelişiminin karşılaştırmasını yapar. Bu yöntem, pek çok işletmede de kullanılmaktadır.

İkinci aşama olan rekabetçi örnekinme, 1976-1986 arasındaki 10 yıllık süre içinde Xerox'da bilimsel olarak kullanılmıştır. Rekabetçi örnekinme rakipler ile yapılmakta olan süreç karşılaştırmasını ürün yönlü karşılaştırmaya dönüştürmüştür.

Xerox, rakiplerin ucuz fiyatlı ürünleri ile eşit olan ürünlerinin üretim maliyetlerini bulduktan sonra, ürün kapasitesini geliştirmiştir. Çünkü Xerox'un, rakiplerinin ürünlerinin dağıtımını daha etkili kılmak için hangi süreci kullandığını anlamaya gereksinimi vardır.

Üçüncü aşama olan örnekinde süreci, 1982-1988 yılları arasında gelişmiştir. Bazı kalite önderleri kendi endüstrileri dışındaki işletmelerden bilgi edinmenin, rakip işletmelerden bilgi edinmekten daha kolay olacağını fark etmişlerdir. Rekabet eden işletmeler doğal sınırlara sahiptirler, bu sınırlar süreçteki bilgileri paylaşmayı engeller. Fakat, doğrudan rakip olmayan işletmeler için sınır söz konusu değildir.

Bilginin derinliğinin, rakip olmayan işletmeler arasındaki kullanımı, onların bilgi paylaşım kabiliyetlerine bağlıdır. Bilgi paylaşımındaki sınırlamada herhangi bir eksiklik, örnekinde başvurularının genişlemesinde hareketi sağlar. Yalnızca, rakipleri hedef almak yerine, endüstriden bağımsız, güçlü uygulamaları olan şirketleri hedef alırlar. Buna karşın bu hareket, endüstrideki sınırlar karşısında öğrenilenlerin nasıl kullanılacağını anlamak için dışarıdan bakıldığında çok değişik görülebilen şirketler arasındaki temel benzerlikler ile ilgili pek çok bilgi gerektirmektedir.

Örnekinde süreci iki ya da daha çok işletmenin süreçleri arasındaki benzerliği temel alır. Örneğin; başarılı bir süreç çalışmasından faydalı bir sonuç elde edebilmek gibi.

Xerox, L.L. Bean'ın avlanma, bot ve araç-gereçlerinin dağıtım sürecini kullanarak, kendi fotokopi makinalarının dağıtım sürecini benzer bir şekilde uygulamıştır.²¹

²¹ Myron GABLE-Ann FAIRHURST-Roger DIKINSON, "The Use of Benchmarking Enhance Marketing Decision Making", JOURNAL OF CONSUMER MARKETING, Volume 10, No. 1, 1993, s. 52

Süreç örnekekinmesinin bir yolu da analiz için hedef olan belirli bir işletmenin tanımlanmasıdır. Örnekekinmenin çalışma alanı ne kadar geniş olursa, bu çeşit bir araştırmayı yürütmek için gereksinme duyulan kaynakların genişliği de o kadar büyük olur.

Dördüncü aşama stratejik örnekekinmedir. Stratejik örnekekinmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz; alternatifleri değerlendirmek, stratejileri gerçekleştirmek ve iş birlikteliğini paylaşan dışarıdaki ortaktan başarılı stratejileri alıp uygulamak yolu ile başarıyı arttırmak için yapılan sistematik bir süreçtir. Stratejik örnekekinme, süreç örnekekinmesinden işletmeler arasındaki birlikteliğin alanı ve derinliği bakımından farklılık gösterir.

Örnekekinmenin gelecek aşaması, küresel uygulamalarda yatmaktadır. Küresel uygulamalar işletmeler arasında uluslararası ticaret, kültür ve iş sürecindeki ayrımlar arasında köprü kurulduğunda ve onların iş süreçlerini geliştirmek için yaptıkları anlaşıldığında ortaya çıkar. Günümüzde, yalnızca birkaç önder şirket kendi stratejik plan süreçlerinin bir parçası olarak bunu sistematik olarak uygulamaktadırlar.

Başarılı bir rekabet için işletmeler ne yapmalı? Bu kâr odaklı soruyu üç noktayı vurgulayarak yanıtlayabiliriz:

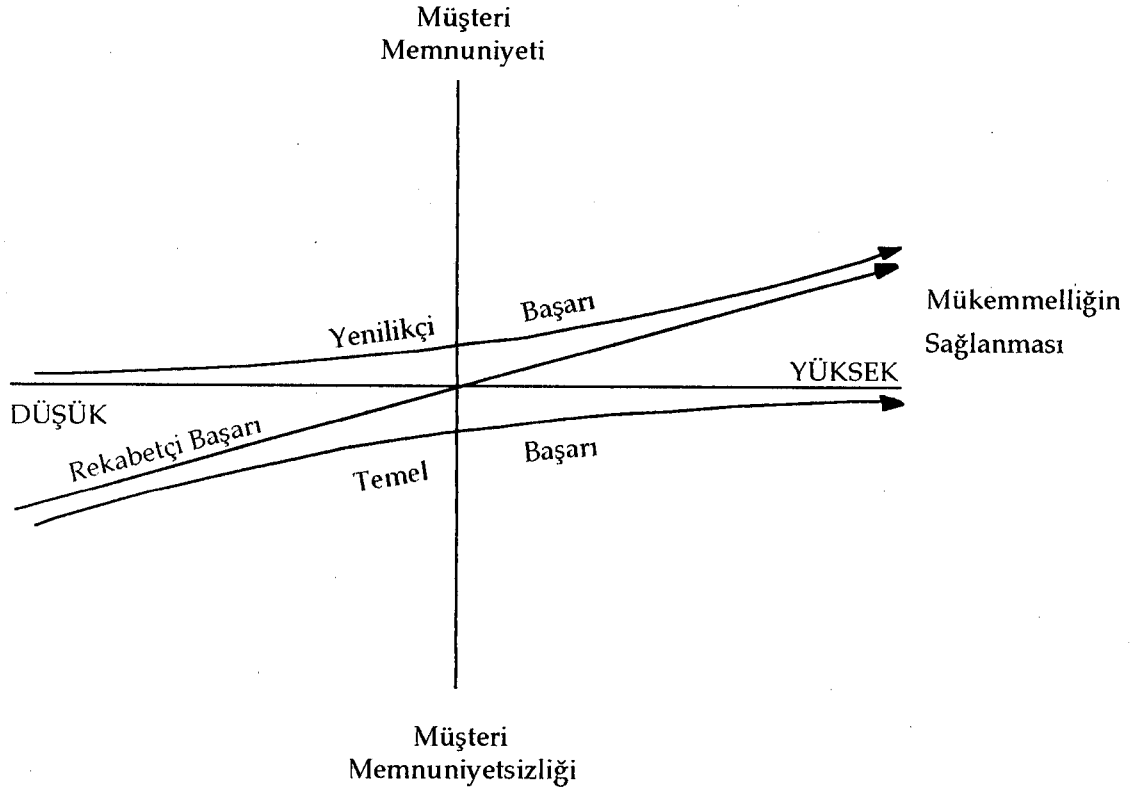
- Rakiplerin yanısıra kalite
- Rakiplerden önce teknoloji
- Rakiplerden düşük fiyattır.

Kalite hareketleri pazar bölüşümünde pazarı ele geçirmek ve bunu korumak için anahtarın tüketici doygunluğu olduğunu göstermiştir.

Japon bilim adamları ve mühendisler birliği üyesi Noriaki Kano, ürün tasarımındaki yenilikler ve tüketici doygunluğu ile rekabetçi davranış

arasında bağ kuran bir model geliştirdi. Kano'nun modeli, müşterileri için tasarladıkları ürünleri üç tip başarıyla sunan şirketleri içermektedir. Bu üç eğri şekilde, yenilikçi başarı, rekabetçi başarı ve asıl başarı olarak gösterilmiştir.

Birinci davranış biçimi yeni ürünün özelliklerini ya da başarısını taşır.



Şekil-2: Müşteri Memnuniyeti ve Mükemmelliğin Sağlanması²²

Bu ürün tüketicilerin ilgisini uyandırır ve memnuniyet sağlar. Çünkü, ürün tasarımı yapan mühendisler, tüketicilerin ulaşamadıkları ürünlere isteklerini uyandırır ve tüketicilerin dile getiremedikleri gereksinmelerini ortaya çıkarırlar. Hewlett-Packard'ın eski başkan yardımcısı olan John Doyle, tüketicilerin genel olarak ne istediklerini ya da neye gereksinme duyduklarını bilmediklerini gözlemlemiştir.

²² WATSON, s. 11.

Mühendis mümkün olan en iyiyi yapamasa bile üründeki bu özelliklerin bir fayda sağladığı bir gerçektir. Bununla beraber, tüketici faydası ürün tasarımında ya da kapasite gelişiminde olduğu gibi, artmaya devam eder.

Bu çeşit davranışlara Ford Taurus için tasarlanan kahve bardağı taşıyıcısı örnek olarak gösterilebilir.

Ford Taurus'un kahve bardağı taşıyıcılı modeli yaratılmadan önce, bu ürün satış sonrası arabalara monte edilmek üzere süpermarketlerde ve uygun mağazalarda satılmıştır.

Taurus takımının mühendisleri bunları değişik yönde görerek, kahve bardağı taşıyıcısını arabanın ayrılmaz bir parçası gibi monte etmişlerdir. Kahve tiryakisi olanların arabalarını güvenli bir şekilde sürmek ve elbiselerine kahve dökmek ya da arabalarına taşıyıcıyı koydurmak arasındaki seçimi yapmak uzun sürmemiştir ve Taurus, motor trend magazin tarafından yılın arabası olarak adlandırıldığında, kahve bardağı taşıyıcısı için de övgü kazanmıştır.

İkinci davranış şeklinde, rekabetçi başarımlı ürünün nasıl tasarlandığı ve tüketicinin doyunluğunun nasıl sağlanacağı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Rekabet, doğrudan rakiplerin ürün alternatifleri arasındaki özelliklerini temel alır. Bu çeşit rekabetçi davranış alternatif ürünlerde bulunandan daha iyi tasarlanarak sunulan belirlenmiş tüketici gereksinmelerini karşılayacak şekilde ayarlanmıştır. Bu, rekabetçi ürün analizi ve dönüşüm mühendisliği çabaları ile mümkün kılınmıştır.

Ford, kahve taşıyıcılı Taurus'u piyasaya sunduktan sonra bütün otomobil işletmeleri çok geniş sayıda talep ile çok daha güzel kahve taşıyıcıları sunarak bir rekabet ortamı oluşturmuşlardır.

Üçüncü davranış şekli, temel başarıdır. Temel başarı, güvenlik standartları, temel ürün işlevselliği ve tüketicinin beklentilerini karşılayacak ürün başarısı öğelerini içermektedir.

II. ÖRNEKEDİNME ÇEŞİTLERİ

Uygulamada en sık karşılaşılan örnekekinme çeşitleri şunlardır;²³

- 1- Rekabetçi Örnekekinme
- 2- İşbirliğine Dayalı Örnekekinme
- 3- Ortaklığa Dayalı Örnekekinme
- 4- İşletme İçi Örnekekinme

1- REKABETÇİ ÖRNEKEDİNME

Rekabetçi örnekekinme, işletmenin işlevlerinin, süreçlerinin, faaliyetlerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip işletmeninkilere karşı ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak ya da en azından rakibinden daha iyi olacak şekilde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.²⁴

Rekabetçi örnekekinme, örnekekinme çeşitleri arasında gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü, adından da anlaşılacağı gibi, hedef işletmeler genelde örnekekinme projesini yürüten takıma yardımda ilgisizdirler. Örnekekinme sürecinin neredeyse en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef işletme bir rakip ise, çok daha zor olacaktır. İşletmenin rakip işletme olduğunu öğrenirlerse, işletmenin onlarla çalışmasını istemeyeceklerdir ve işletmenin bu konudaki çalışmalarını engellemek ve işletmenin istediği bilgileri vermemek için işletmeden uzaklaşacaklardır.

²³ BOXWELL, s. 30.

²⁴ Glen D. HOFFHERR-John W. MORAN-Gerald NADLER, **Breakthrough Thinking in Total Quality Management**, PTR Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, s. 20.

Sizin İşletmeniz	Rakipleriniz
Ne Yapıyorsunuz?	Onlar Ne Yapıyor?
Nasıl Yapıyorsunuz?	Onlar Nasıl Yapıyor?
Ne Kadar İyi Yapıyorsunuz?	Onlar Ne Kadar İyi yapıyor?
Sonuç: Artan Derecede İşletmenizi Tanımak	Sonuç: Artan Derecede Rakiplerinizi Tanımak

Talo-1: Rekabetçi Örnekinme²⁵

Yukarıda yer alan tablo 1'de, Xerox'un rekabetçi örnekinme koşullarında rakiplere ilişkin bilgi edinmek için hazırladığı sorular görülmektedir.

Rakiplere ilişkin ne bilmek istiyorsunuz? Bunun bir listesi yapılmalıdır. Elde edilebilecek şeyler; listedeki birçok şeyi tamamen öğrenilebilir ve geri kalanların çoğunluğu da doğru bir şekilde tahmin edilebilir. Bu kanunlara ve ahlâka uygun bir şekilde yapılabilir.

Bilgi, yalnızca kullanılabilirse güç demektir. Rakiplere ilişkin veri toplama ve analiz etme zaman alıcı bir süreçtir. Birçok örnekinme çalışması bilgi yetersizliği yüzünden başarısızlığa uğramıştır. Bunun sebebi ise yöneticilerin bilgileri gerektiği gibi kullanamamasıdır. Yöneticiler, daha önce öğrendikleri bilgilere, yani deneyimlerine dayanan pozitif değişmelerin etkisini anlamak için kaynaklarını boşa harcamışlardır.

2- İŞBİRLİĞİNE DAYALI ÖRNEKEDİNME

İşbirliğine dayalı örnekinmede hedef işletme rakip olmadığı için işbirliği sağlamak daha kolaydır. Bu yöntemde, bir takım faaliyetlerini örnekinme yolu ile gerçekleştirmek isteyen işletme, bu konuda alanında en iyi olan işletmeye gider ve bilgilerini paylaşmaya istekli olup olmadığını

²⁵ BOXWELL, s. 31.

öğrenir. İşbirliğine dayalı örnekinde çeşidinde bilgi akışı genellikle hedef işletmeden başkasına olmakla birlikte, bazı durumlarda örnekinde takımını da hedef işletmeye bir takım fikirler verebilir.

İşbirliğine ve ortaklığa dayalı örnekinde, örnekinde günümüzde en çok konuşulan çeşitlerinden olduğu görülmektedir. Çünkü bu çeşitlerin uygulaması, başka çeşitlere göre daha kolaydır, bilgilerin kopyalanması ilginçtir. Örneğin, rekabetçi örnekinde ile uğraşan örnekinde takımını bu konuyla ilgili olarak ağızlarını devamlı kapalı tutmak zorundadırlar.

3- ORTAKLIĞA DAYALI ÖRNEKEDİNME

Bu tip örnekinde yönteminde bir grup işletme biraraya gelerek belirli bir faaliyetin geliştirilmesi konusundaki bilgilerini paylaşırlar. Bazı durumlarda üçüncü bir taraf olarak bir işletme, faaliyetleri uyumlaştırma, veri toplama ve bunları dağıtma hizmetlerini vermek üzere ortaklığa girebilir.

4- İŞLETME İÇİ ÖRNEKEDİNME

İşletme içi örnekinde, aynı işletme içindeki bir bölümde ya da başka bir bölümdeki başarının karşılaştırılmasını içerir.²⁶

Başka bir tanımla, işletme içi örnekinde; bazı işletmelerin bölümlerinde ya da işletmenin bağlı olduğu grubun diğer işletmelerinde, belirli iş uygulamalarının benzer şekilde yürütüldüğü gözlemlenebilir. Böylelikle, bir işletme sürecini geliştirmek için yine içsel ilişkide olduğu işletme ya da bölüm ile örnekinde çalışması yapabilir.²⁷

²⁶ Pat BARBER, "Benchmarking The Ultimate Resource", APICS-THE PERFORMANCE ADVANTAGE, June; 1994, s. 28.

²⁷ ÇOLAK, s. 114.

Bu örnekekinme çeşidi, ortaklığa dayalı örnekekinme yönteminin işletme içine uygulanışıdır. Özellikle büyük işletmelerde, işletme içerisindeki en iyi uygulamalar belirlenir ve buna ilişkin bilgiler işletmenin başka birimlerine dağıtılır.²⁸ İşletme içi örnekekinme, genelde büyük işletmelerin işletme dışında inceleyecekleri örnekekinme projelerinin belirlenmesinde ilk adım olarak kullanılmaktadır. Bunun birkaç nedeni vardır: Birincisi, örnekekinme takımı, üzerinde çalışacakları proje üzerinde yoğunlaşarak temel bilgilerini geliştirme yoluyla, öğrenme eğrisini geliştirirler. İkincisi, örnekekinme takımı, hedef işletmelerle görüşmede bulunurken bu işletmelerin yöneticilerinden daha fazla bilgi sağlayabilir. Hedef işletme ile görüşürken bilginin bir taraftan bir başkasına akması yerine, karşılıklı olarak akması ve görüşmelere daha fazla bilgi ile katılım, örnekekinme uygulamalarının başarısını arttırır.

Özetle, bu dört yaklaşım, yöneticilerin bakışlarını kendi örgütlerinin dışına, ya rakiplere ya da alanda en iyi olan işletmelere çevirmesini ve kendi örgütlerini daha güçlü kılmak için dışarıdaki işletmelere ait ortaklaşa kullanılacak bilgidен yararlanılmasını sağlamaktır. İşletme dışında odaklaşma, sürekli nitelikteki iyileştirmeler yerine başarıda büyük sıçramaların gerçekleştirilmesine yardım edebilir.

III. ÖRNEKEDİNMENİN UYGULANMA NEDENLERİ VE SAĞLADIKLARI

Örnekekinme, yalnızca belirli ürünleri rakip ya da rakip olmayan şirketlerin benzer ürünleri ile karşılaştırmayı sağlamaz. Bunun yanı sıra, işletmeye, olumsuz yanları kapatmak için gelecekte kullanılacak çözümler sağlar.²⁹

²⁸ Min Hua LU-Christian N. MADU, Chu-hua KUEI-Dena WINOKUR, "Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing", JOURNAL OF BUSINESS AND INDUSTRIAL MARKETING, 1994, Volume 9, No. 1, s. 45.

²⁹ Theodor RICHMAN-Charles KOONTZ, "How Benchmarking Can Improve Business Reengineering", PLANING REVIEW, November-December, 1993, s. 26.

İşletmeler örnekekinme çalışmasını birçok nedenden dolayı üstlenirler.³⁰ Bunların arasında;

- Meydan okunabilir fakat gerçekçi amaçlar edinmek amacıyla,
- Amaçların nasıl başarılabileceğini saptamak amacıyla,
- İşletmenin başarımı ve rakiplerin başarımı arasındaki açığı saptamak amacıyla,
- Rekabet edebilmede gereken atılımların gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla,
- İşletmenin pazar payını yitirmesi durumunda yeniden bu payı kazanabilmesi amacıyla,
- İşletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili konuları özenle belirlemek amacıyla,
- Genel giderlerin çok yüksek olduğu zamanlarda giderleri azaltmak amacıyla,
- Rekabet düzeyinin daha iyi olmasını sağlamak amacıyla,
- Rekabetin malları pazara daha hızlı getirmesini sağlamak amacıyla,
- Bir aktivite gerçekleştirileceği zaman üst yönetimi etkilemek amacıyla
- İşletme stratejisinin etkinliğini test etmek amacıyla,
- Gerek duyulduğunda yönetimin "Bizce Kabul Edilmez" düşüncesini kırmak amacıyla
- Rakiplerin gelecekteki stratejilerini ve yatırım planlarının kaynaklarını belirlemek amacıyla,
- İşletmenin, fikirlerini yeni düşüncelerle destekleme gereği duyduğunda,
- Açıklamaların yanlış anlaşılmasından dolayı olan rahatsızlığı gidermek amacıyla,
- Malcolm Baldrige Ödülünü kazanmak amacıyla,

³⁰ H. James HARRINGTON-James S. HARRINGTON, *High Performance Benchmarking 20 Steps to Success*, Mc Graw-Hill, New York, 1995, s. 18-20.

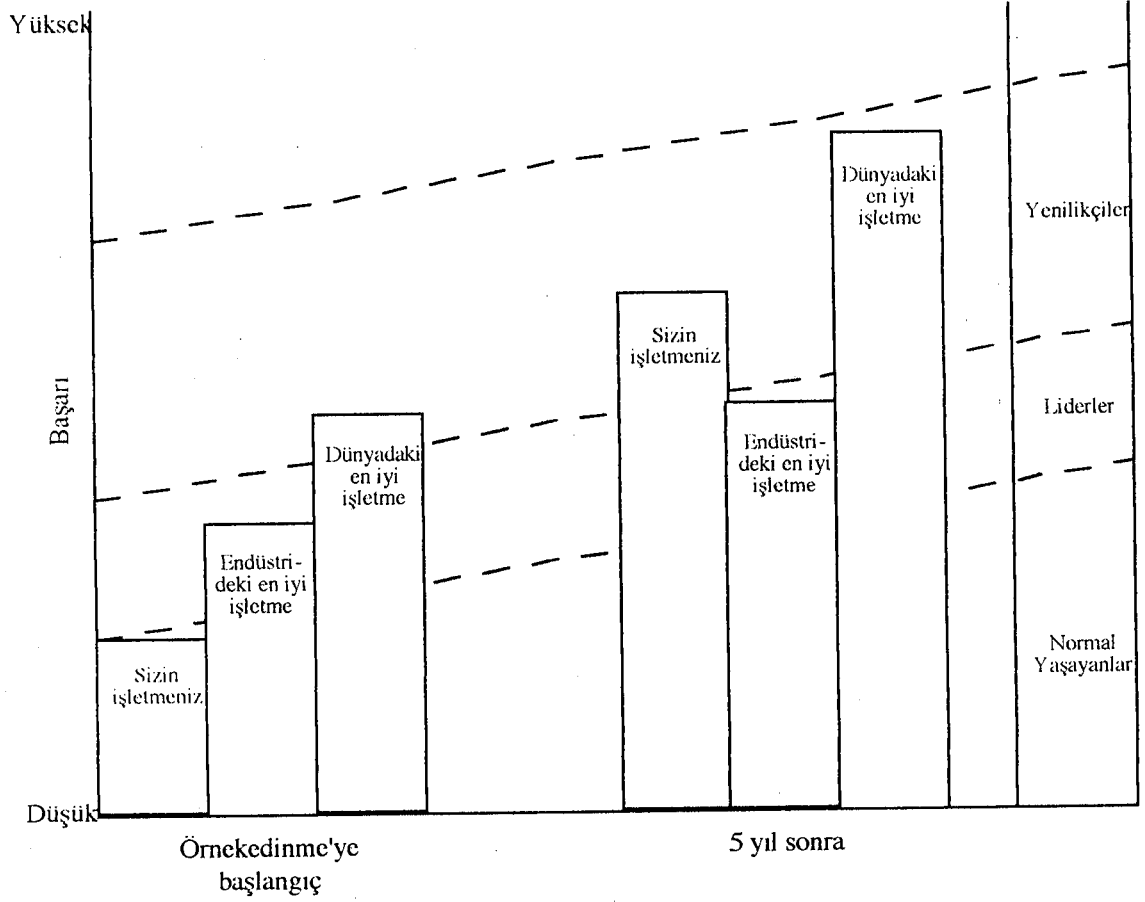
- İşletmenin, dünyadaki en iyi karşısında nerede olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla,
- Daha katı gelişme hedeflerini belirlemek amacıyla,
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek amacıyla,
- Yönetimi gelişime yöneltmeye yardım etmek amacıyla,
- Yeni gelişen teknoloji ve uygulamaları ortaya çıkarmak amacıyla,
- Pay sahiplerinin doygunluk düzeylerini arttırmak amacıyla,
- Dünya çapındaki işletmelerin deneyimlerinden birşeyler kazanmak amacıyla,
- İşletme kötü duruma düşeceği zaman erken uyarı sağlamak amacıyla.

İki temel nedenden dolayı, işletmeler örnekekinme sürecini kullanmaktadırlar. Bunlar; amaçların saptanması ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğidir. Rekabetteki önemli noktaları anlayıp, temel öğelere yer vermedikçe ve aynı endüstrideki en iyi işletmeyi izlemedikçe işletmenin yaşaması olanaksızdır. Dünyadaki tüm işletmelerin, başka işletmelerle örnekekinme yaparak öğreneceği birçok konu vardır. Benzer olarak tıpta bu duruma, anemili mavi kana taze kırmızı kan enjekte etmek denmektedir ve işte örnekekinme bunu gerçekleştirir.

İşletmeler kendi kendine düşük düzeydeki amaçları hedef alıp, bunları başardığını düşünerek boş yere sevinir. Ne kadar iyi olması gerektiğini bilmediği zaman, işletmedeki gelişme yavaş olur. Çünkü, işletme için kurulan düşük düzeydeki amaçlar kolayca elde edilir. Sonuç olarak, birçok kişi, süreç ve işletme kendi tüm birikimini kullanmakta başarısızlığa uğramıştır.

Örnekekinme, kendi kendini vasat hale getiren işletmeler için panzehir görevi yapar. Çünkü, örnekekinme değişik amaçları edinmek ve bu amaçlara ulaşmak için bir araçtır.

Örnekinin sürecinin kullanılmasındaki asıl neden, temel gelişmeleri işletmeye getirmek için başvurulabilecek yöntemler için bir yol sağlamaktır. Örnekinin sürecinin önemli bir üstünlüğü de yalnızca işletmeye nasıl olabileceğini söylemez, buna ek olarak daha iyi olabilmesi için yapılan işin yönünün nasıl değişirebileceğini de söyler.³¹



Şekil-3: Örnekinin gelişimi³²

Yukarıda yer alan şekil 3'te örnekinin öteki işletmelerle arasındaki farkı kapatmada nasıl etkin bir rol oynadığı görülebilir.

Örnekinin süreci kolay değildir. Sabır ve sıkı çalışma gerektirir. Çalışma sürekli devam eder. Güncel bilgileri edinmek için sürekli denetim gereklidir. Aşağıda örnekinin bazı yararları yer almaktadır;

³¹ HARRINGTON, s. 22.

³² HARRINGTON, s. 26. ↗

- Değişim isteğini arttırmak,
- Sonsuz tüketici isteklerini karşılamak,
- Örnekinin yapılan alanı geliştirmek,
- Anahtar olan finansal göstergeleri geliştirmek,
- Tüketici doygunluğunu için yol göstermek,
- Çalışanların moralini ve azmini arttırmak,
- Örnekinin ortağı ile ilişkileri ve anlayışı arttırmak,
- Sürecin faydasını, verimini ve çevreye uyumunu arttırmak,
- Memnuniyeti aşırı isteğe dönüştürmek,
- En iyi kullanılabilecek süreçleri ve yönetim uygulamalarını tanımlamak ve açıklamak,
- Ulaşılabilir fakat, zor hedefler kurmak,
- Çeşitli gelişme atılımları sağlamak,
- Şirketin başarısı için temel olan kişilerde yoğunlaşmayı sağlamak,
- Endüstrinin gelecekteki eğilimini tasarlamaya yardımcı olmak,
- Başarı için yeni standartlar kurmak,
- Gelişme çalışmalarına öncelik tanımak,
- Hedeflere ulaşmak için hızlı ve düşük riskli yaklaşım sağlamak,
- İşletmeye rekabetçi üstünlük sağlamak,
- Sürekli gelişme kültürü yaratmak,
- Gelişme sürecinin maliyetini düşürmek,
- Başka İşletmelerle profesyonel karşılaşmaları arttırmak.³³

İşletmeler örnekinin uygulamasına başladığı zaman, çok önemli değişiklikler oluşmaya başlar. Örnekinin başladıktan sonra gerçekleşen değişiklikler aşağıdaki gibidir.³⁴

³³ HARRINGTON, s. 26-27.

³⁴ Robert C. CAMP, "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance", JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, March, 1989, Volume 22, No. 3, s. 77.

Örnekinmeden önce

Bizce kabul edilmez
 Bir soruna bir yanıt
 İçe dönük
 Geçmişe dayalı hedefler
 Düşük pazar anlayışı
 İçe dayalı öncelikler
 Zorunlu gelişmeler
 Sorun odakları
 Kişilik yönlü
 En az direnç gösteren yol
 Biz iyiyiz
 Deneyim tarafından yönetilme
 Kesimi izleme

Örnekinmeden sonra

Bu güzel fikir uygulayalım
 Birçok seçenek
 Dışa dönük
 En iyi başarı hedefleri
 Yüksek pazar anlayışı
 Tüketici öncelikleri
 İstenilerek yapılan gelişmeler
 Fırsat odakları
 En iyi endüstri uygulamaları yönlü
 En iyi değere yönelik yol
 Daha iyi olmaya gereksinme var
 Gerçekler tarafından yönetilme
 Kesimde önder olma

IV. ÖRNEKEDİNMENİN BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Pek çok işletme örnekinme yöntemini başarıyla uygulamasına karşın, bazı işletmeler ise uygulamada başarısızlıkla karşılaşmıştır. Örnekinme yönteminde başarılı olabilmesi için uygulamada karşılaşılan aşağıdaki on yanıştan kaçınmak gerekir.³⁵ Bunları şöyle sıralayabiliriz;

1- ÖNDERLİK EKSİKLİĞİ:

Başarılı bir spor takımı gibi bir örnekinme takımının da bir öndere gereksinimi vardır. İşletme pazardan habersiz ve bir yol gösterici olarak işlev görmüyorsa, çabalar boşa çıkabilir. Çok sık olarak, bir örnekinme projesinin gerektirdiği zaman, çaba ve kaynak miktarı genellikle iyi anlaşılmaz. Takımda bir önder yoksa, örnekinme ekibi temel görevleri

³⁵ Irving DeTORO, "The 10 Pitfalls of Benchmarking", QUALITY PROGRESS, January, 1995, C. 28, No. 1, s. 61-63.

dışında çok zaman harcadıkları için eleştirilebilirler. Yöneticisiz bir örnekinme takımı, proje ile ilgili önerileri sununcaya kadar motive olmuş bir takıma benzer. Ancak, getirilen önerileri oylaması gereken yönetici, projeden habersiz olabilir ya da onun değerini yeterince takdir edemez. Bundan öte, proje kaynaklarını yeniden sağlayan ya da öncelikleri değiştirmekte olan bir yönetici tarafından rafa kaldırılabilir.

Bu sorunları önlemek için örnekinme takımı, projeyi tanıtan, onun amaçlarını ve potansiyel maliyetini 1-4 sayfalık bir proje önerisi ile yöneticiye vermelidir. Takım proje için bir önder bulamazsa, tamamlandığında, düzeltici bir eylem sağlamayacak bir projeyi sürdürmek de anlamsız olacaktır.

2- TAKIMA YANLIŞ KİŞİLERİN ALINMASI:

Örnekinme takımına kimler seçilmelidir? Projeye giren kişiler o sürecin sahipleri ya da o süreçte çalışan kişiler olmalıdır. Proje ekibinin yabancı oldukları ya da denetiminin ya da etkisinin hiç olmadığı bir işletme biçimindeki sorunlara değinmesi yararsızdır. Bununla birlikte, projeye konu olan süreçle ilgili kişilerin, sürece ilişkin en çok bilgisi olan ya da sorunları tanımlamada ve çözümede en yetenekli kişiler oldukları noktası küçük görülmemelidir.

3- TAKIMIN KENDİ İŞİNİ TAM OLARAK ANLAMAMASI:

Bir örnekinme takımı, üstün başarı gösteren işletmelere, bu işi nasıl başardıklarını öğrenmek için sık sık ziyaretlerde bulunur. Arkadaşça ve iyi niyet içerisinde gerçekleştirilen bir toplantıdan sonra örnekinme takımı kendi işletmesine döner ve bir sonuç çıkmaz. Burada yanlış olan dünya öncüsü bir işletmenin başarısını anlamaya çalışan takım üyelerinin bu başarı ile kendilerinininki arasında bir ilişki kuramamasıdır. Takım kendi

işletmesindeki örnekinde yapılacak süreçleri haritalandırmamışsa ya da şemalarda gösterilmemişse ve kendi süreçlerini belgelememiş hedef işletmelerle örnekinde ortaklığına girerlerse, gerçekten etkin bir bilgi aktarımından söz edilemez. Her örnekinde projesinde amaç, takımın kendi işletmesindeki süreçlerin nasıl çalıştığını anlaması ve bunu başka şirketin süreciyle karşılaştırmasıdır. Süreç adımlarının değişimi bir başarı artışı için gereklidir.

4- TAKIM ELEMANLARININ ÇOK FAZLA GÖREV ALMASI:

Bazı durumlarda örnekinde takımının aldığı görev alanı o kadar geniş olur ki, takım bu görevin altından kalkamaz. Bu geniş alan, olaya mantıksal yaklaşabilecek, daha küçük projeler haline dönüştürülmelidir. Bu konuda önerilen bir yaklaşım, bütün alanı pazarlama, üretim gibi bölümlere ayırıp işlevsel bir akım şeması yaratmak ve bu işlevlere göre süreçleri tanımlamaktır. Bu durumda, örgütün amaçlarına en çok katkıda bulunabilecek faaliyetler, örnekinde yapılması düşünülen süreçlerin seçimi için bir ölçüt olarak kullanılabilir. Böylelikle, projelere önem sırasına göre yaklaşılabilir ve uzun süreler gerektirmeden projeler yürütülür ve tamamlanır.

5- YÖNETİCİLERİN GEREKLİ İLGİYİ ANLAMAMASI:

Örnekinde takımları bir projeye, sorunun uzun süreden beri var olduğunu ve bu sorunu çözmek için belli bir çabanın ve zamanın gerekli olduğunu bilerek başlarlar. Bununla birlikte yöneticiler, rekabet ve artırılması gereken başarı gibi kaygılarla daha hızlı bir çözüm beklerler. Yöneticiler, çalışanlar kadar belirli iş konularına yakın olmadıklarından, genellikle bir örnekinde projesinin başarılı bir şekilde tamamlanması için gerekli zamanı, maliyeti ve çabayı tahmin edemeyebilirler. Tipik bir proje için ne kadar süre gerekeceği bilinmiyorsa, bir kural olarak, 4-5 kişiden

oluşan bir örnekinde takımının projeyi tamamlayabilmesi için kendi zamanlarının üçte birini ayırmak koşuluyla 5 aylık bir süre gerekmektedir.

6- SÜREÇ YERİNE BAŞARI HEDEFLERİ ÜZERİNDE YOĞUNLAŞILMASI:

Bir işletme örnekinde uğraşı sonucu elde ettiği başarı düzeyini doygunluk verici bulsa bile, süreçler üzerinde durmadıkça aynı başarı düzeyini tekrar nasıl yakalayabileceğini bilemez. Rakip işletmenin daha yüksek aktif kârlılığına sahip olduğunu bilmek, o işletmenin başarısının bir hedef olarak seçilmesi gerektiği anlamına gelmez; rakip işletmenin aktiflerini nasıl farklı bir şekilde kullandığını anlamak gerekir. Başarı farkları üzerinde yoğunlaşmak, geliştirme fırsatlarının tanımlanmasında yararlıdır. Başarı açıkları, örnekinde takımını bu açıkları kapatma yönünde güdüleyebilir.

7- ÖRNEKEDİNMENİN DAHA GENİŞ BİR STRATEJİ İÇİNDE ELE ALINMAMASI:

Örnekinde; sorun çözme, süreç geliştirme ve yeniden yapılanma (reengineering) gibi maliyeti düşürme, sapmaları azaltma ve malın yaşam çizgisini (cycle time) kısaltma amaçlarını taşıyan toplam kalite yönetimi araçlarından birisidir. Örnekinde, sözü edilen araçlarla uyum içinde olup onların tamamlayıcısıdır. En yüksek değeri elde etmek için bu araçlar birlikte kullanılmalıdır. Örneğin, örnekinde yöntemi olabilecek çözümler bulmak yoluyla sorun çözmeye; yeni süreçler önermek yoluyla süreç geliştirmeye; tamamıyla yeniden tasarlanmış süreçler bulmak yoluyla yeniden yapılanma işlevlerine katkıda bulunabilir. Örnekinde, başka kalite araçlarını da yeniden canlandırabilir.

8- ÖRGÜTÜN AMAÇLARININ YANLIŞ ANLAŞILMASI:

Çalışanlara işletmenin amaçlarına ilişkin bilgi vermek için çoğu örgüt toplantılar düzenler ya da basılı materyaller dağıtır. Genelde bir kaç hafta sonra ne çalışanlar ne de yöneticiler amaçları açıklayabilir. Amaçları açıklayamayan örnekinde takımını işletme için önemli süreçleri seçemeyecektir. Bu sorunu çözmek için bütün örnekinde eylemleri, yönetim tarafından örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, işletmenin tümünü ilgilendiren stratejilerin bir parçası olarak yerleştirilmelidir.

9- HER PROJENİN BİR İŞLETME GEZİSİ GEREKTİRDİĞİNİN VARSAYILMASI:

Bir örnekinde takımını oluşturulduğunda, ilk tepki bir seyahat acentasını aramak ve bir gezi düzenlemektir. İyi yönetilen işletmelerle yapılan toplantılar devamlı olumludur ancak bu toplantıların her iki taraf için de üretken olması gerekmez. Deneyimler, hedef işletmeye ilişkin bilgilerin, hedef işletmeyi ziyaret etmeden ele geçirilmesinin olanaklı olduğunu göstermiştir.

10- ÖRNEKEDİNMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMEMESİ:

Örnekinde projesi bir kez tamamlandığında, süreç kıyaslaması yapıldığında ya da süreçlerde değişiklik yapıldığında yöneticiler gelişmeleri ve sonuçları gözden geçirmelidirler. Bu yapılmadığında, sorular sorulmadığında ve ilerlemelere ilişkin sorgulamalar yapılmadığında, takımdaki herkeste yaptıkları işe değer verilmediği kanısı uyanacaktır.

V- ÖRNEKEDİNME SÜREÇLERİ

Örnekinde üç temel nedenden dolayı çok geniş bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır.

- İlerleme kaydetmek için daha etkin bir yoldur. Yöneticiler başkalarının daha önce yaptıkları çalışmaların tekrarı, tekerleğin yeniden icadı gibi, çeşitli yolları deneme yolu ile öğrenme sürecini kısaltabilirler. Yöneticiler başkalarının kanıtladıkları etkin süreçleri kullanabilirler ve varolan kültür ve süreçleri kendi işletmelerine uygulayabilirler ya da bu süreçleri geliştirmek için ilerleyebilecekleri yollarda işlenmemiş yeni fikirleri benimseyebilirler.

- Zaman, rekabette önemli bir etken haline almıştır, çeşitli endüstrilerdeki yöneticiler işleri daha hızlı yapmak için yollar bulmaya zorlanmaktadır. İyi yapılan örnekinde olmaya sahip işletmeler örnekinde sürecinde daha hızlı çalışarak işletmedeki faaliyetleri daha iyi ve daha hızlı yapabileceklerdir.³⁶

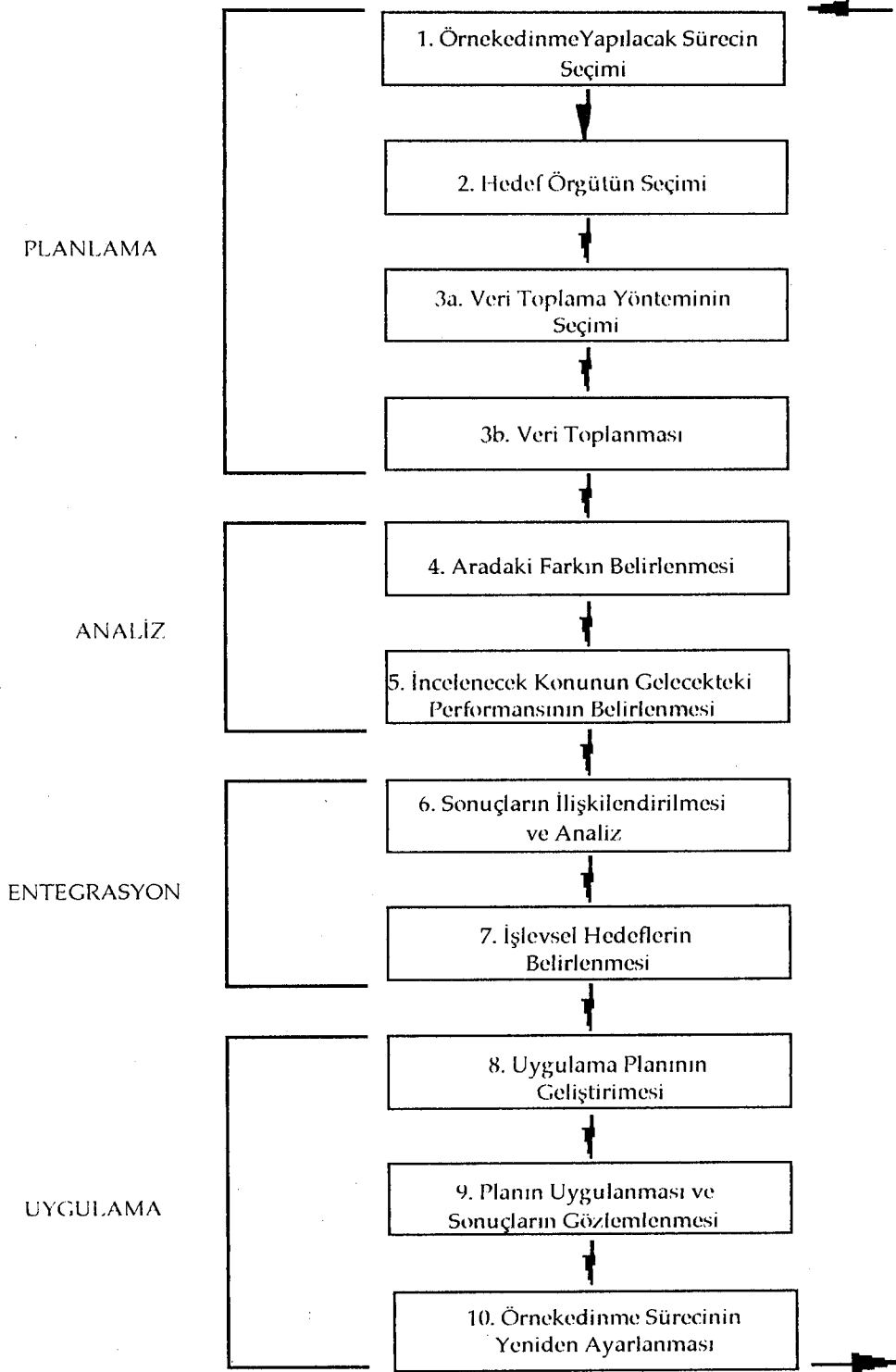
- İşletmenin toplam başarısını biraraya getirmeyi sağlayacak önemli bir potansiyele sahiptir. Her işletmenin satış sonrası servisinin ve desteğinin Xerox'unki kadar iyi olduğu, her işletmenin satış sürecinin Cummins Engine'inki kadar iyi olduğu ya da her şirketin depolama ve dağıtım işlevlerinin L.L.Bean'inki kadar iyi olduğu düşünüldüğünde işletmeler çok iyi duruma geleceklerdir. Yani her işletme sürekli olarak örnekinde yapmayı ve süreçlerini dünya standartlarına getirebilseydi, işletmeler çok daha verimli olabilirdi.

Bu örnekinde'ye genel bir bakıştır. Uygulamada örnekinde işletmeye rekabet üstünlüğü ve üstün başarımlar sağlar.

1- XEROX SÜRECİ

Aşağıda yer alan şekil 4 tüm iş durumlarında başvurulabilecek örnekinde sürecini göstermektedir.

³⁶ BOXWELL, s. 18-19.



Şekil-4: Xerox'un Örnekinin Süreci Basamakları³⁷

İşletmenizdeki gelişmeye izin veren ve örnekinin süresince en çok kazandıran faaliyetlerin hangileri olduğu belirlenir.

³⁷ ÇOLAK, s. 117.

Bu faaliyetlerin anahtar etken ya da yöneticisi belirlenir. Bu faaliyetlerin ön çalışmalarının yapılacağı şirket tanımlanır. Ön uygulama alanı rekabet edilen şirketler arasından ya da endüstri ile ilgisi olmayan şirketler arasından da bulunabilir-herhangi bir şirket bu aktiviteleri oldukça iyi yapabilir. Örneğin Xerox L.L.Bean ile, Bean'in bir kısım faaliyeti iyi uyguladığını belirledikten sonra, depolama ve dağıtım sistemleri üzerine örnekekinme yapmıştır. Ön uygulamayı yapan bu şirketler önemli aktiviteleri en düşük maliyette ya da müşteri için en yüksek değer düzeyinde uygulamışlardır ki, bu her zaman istenen bir durumdur.

Dönemler içerisinde, ön uygulamaların, onların yaptıklarının sonuçlarını almada neden ve nasıl'ları anlamak ve başarının sayısal değerlemesini yapmak için size izin verip vermediği ölçülür.

İşletme başarı ölçülür ve (kendini kıyasladığı firma ile) en iyi ile karşılaştırılır. Çalışmakta olunan firmaların başarısı ölçülmeden önce, işletmenin başarısı ölçülür. Fakat, işletme kendi başarısını tekrar ölçmek gereksinimi duyacaktır, çünkü (örnek alınan firmanın) en iyi firmanın kendi başarısını değişik ölçüler kullanarak ölçtüğü görülecektir.

Ön uygulamaları aşacak planlar geliştirilir ya da işletmenin önderliğinde daha ileriye gidilebilir, örnek olaylar gibi olabilir.

Planda yer alan (planın içerdiği) şirketin tüm aşamalarından katılım sağlanır, bu örnekekinme çalışmasının sesinin duyulması ile ipuçlarını sağlayıp işleri daha kolay hale getirecektir.

Plan tamamlanır ve sonuçlar denetlenir.

Örnekekinme için başvurular sınırsızdır. Örnekekinme projelerine tahsis edilecek kaynakların sınırlı sayıda olduğunu varsayalım. Buna karşın çoğu şirket işlev, aktiviteler ve süreçlerin ne olduğunu bazı prensipler

koyarak saptar, bunları örnekekinme programlarının bir parçası gibi çalıştırarak güzel bir şekilde gerçekleştirir.

Örnekekinmeyi uygulamak için birçok yol vardır ve çoğu şirket kendi özel gereksinmelerini karşılayacak amaçlara göre hazırlanmış temel süreçleri olan kurumlaştırılmış örnekekinmelere sahiptirler ³⁸.

2- ALCAO SÜRECİ

Amerikan kökenli bir işletme olan Alcao, örnekekinme uygulamaları için altı temel adım belirlemiştir. Bu adımlar şu şekilde sıralanır.

A. Neyin örnekekinme yapılacağına karar vermek:

Örnekekinme sürecinde ilk adım, işletmenin potansiyel örnekekinme konularını belirlemesidir. Konunun geçerliliğini ve örnekekinme uygulamasına değip değmeyeceğini sınamak için aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır.

- Konu, müşteriler için önemli midir?
- Konu, işletmenin amaçlarıyla ve değerleriyle tutarlı mıdır?
- Konu, önemli bir işletme gereksinimini yansıtmakta mıdır?
- Konu, maliyetler ya da finansal olmayan başka göstergeler açısından önemli midir?
- Konu, ek bilgilerin planları ve eylemleri etkileyebileceği bir alanda mıdır?

Neyin örnekekinileceğini belirlemenin bir yolu, işletmedeki sorunları ve kritik özellikli konuları bir sorun ifadesine dönüştürmektir. Diyagramdaki nedenler örnekekinme uygulaması için birer adaydır.³⁹

³⁸ BOXWELL, s. 23.

³⁹ Robert C.CAMP, "Learning from the Best Leads to Superior Performance", JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, May-June, 1991, s. 4-5.

Kısaca, birinci adımın hedefi, örnekinin konunun tanımlanmasını ve örnekinin ekibine kılavuzluk edecek öğeleri tanımlamak için bir "amaç ifadesi-purpose statement" oluşturmaktır.

B. Örnekinin Sürecini Planlamak:

Örnekinin süreci için bir takım önderi seçilir. Projenin sponsoru ideal bir takım önderidir, ancak bu görevi yerine getiremeyeceğine inanıyorsa, kendisi bir takım önderini atayabilir. Projenin başarıyla tamamlanmasından sorumlu olan önder, örnekinin projesine bağlı olarak, süreçlerde, ürünlerde ve hizmetlerde değişiklik yapma yetkisine sahip olmalıdır.

Takım önderi seçildikten sonra, projenin gerektirdiği yeteneklere sahip takım üyeleri seçilir. Takımın ilk görevi, aşağıdaki soruları yanıtlamak suretiyle örnekinin amaç ifadesini yalınlaştırmaktadır.

- Projenin müşterileri kimlerdir?
- Projenin kapsamı nedir?
- Hangi karakteristikler ölçülecektir?
- Konuyla ilgili hangi bilgiler hazırdır?

Sonuçta takım o ana kadar toplanan bilgileri içeren bir rapor teklifini sponsora teslim eder.

C. Takım Elemanlarının Kendi Başarılarını Anlaması:

Bu adım kişisel çalışmaya ayrılmıştır. Takım hangi karakteristiklerin en önemli, hangilerinin en önemsiz olduklarını anlamak için başarıyı etkileyen unsurları araştırır. Takım, ayrıca hangi verilerin ölçüleceğini öğrenir. Bu sürecin kendisi, bazı özel engelleri ortadan kaldıracak yolları

ortaya çıkarabilir. Toplanan başarı verileri, örnekinde karşılaştırmaları için bir yapı ve temel olarak kullanılır.

D. Başka İşletmeleri İncelemek:

Bu adımda takım;

- Örnekinde uygulaması için aday işletmeleri belirler,
- Adayların yer aldığı listeyi bir kaç adaya indirir,
- Genel ve özel nitelikli sorular hazırlar,
- Bu soruların yanıtlandırılması için en uygun yöntem karar verir,
- Projeyi gerçekleştirir.

Bu adım ayrıca, projenin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek ahlâki ve yasal konular için kılavuz olabilecek çalışmaları da içerir.

E. Verilerden Bilgi Edinmek:

Takım topladığı verileri çözümler, başarımları çıktılarını sayısallaştırır ve hangi bilgilerin başarısını arttırmak için yararlı olabileceğini belirler.

F. Bulguları Kullanmak:

Takım elde edilen sonuçların en iyi şekilde nasıl kullanılabilceğini ve işletmedeki başka birimlerin bu projeden nasıl yararlanabileceğini tartışmak için proje sponsoruyla görüşür.

3- AT&T SÜRECİ

AT&T şirketinin Malzeme Yönetimi Hizmetleri bölümü tarafından geliştirilmiş olan örnekinde süreci daha ayrıntılı olup, 12 adımdan

oluşmaktadır. Bu sürecin ilk altı adımı "öncelikli adımlar"dır. Çünkü, bunlar örnekinde sürecini başarısızlığa uğratabilecek engellerin önlenmesine yöneliktir. İkinci altı adım ise, örnekinde projenin nasıl yürütüleceğine ilişkin yapıyı ortaya koyduğu için "süreç adımları" şeklinde adlandırılırlar. Süreçe ait adımlar şunlardır:

A. Müşterilerin Belirlenmesi:

Müşteriler (süreçlerini geliştirmek üzere örnekinde bilgisini kullanacak olanlar), işletmelerinin yapılarına bağlı olarak farklılıklar gösterir. AT&T'nin iki tip müşterisi vardır: bölümlerinin sürekli şekilde geliştirilmesinden sorumlu olan "süreç sahipleri ve planlayıcıları" ile bu bölümlerin nihâi müşterileri, yani "işletme birimleri".

B. Müşterilerin Bilgilendirilmesi:

Müşterilerin, örnekinde menin ne olduğunu bilmesi ve bunun yanı sıra yöntemin en iyi uygulamaları nasıl sağlayacağını da bilmesi, onların sabretme derecesini ve desteğini artırır.

C. Çevrenin Test Edilmesi:

Projenin müşteri tarafından kabul edilme ve kaynakların tahsis derecesini öğrenmek için müşterilerle görüşmeler yapılır. Bu da gerçekçi beklentilerin ve engellerin ortaya konulmasına yardım eder.

D. Projelerin Aciliyet Derecelerinin Belirlenmesi:

Müşterilerin projenin aciliyeti konusundaki düşüncelerinin öğrenilmesi, projeye ilişkin iyimserliğin derecesini göstermesi açısından önemlidir. Panik ya da boşvermişlik gibi tutumlar, başarılı örnekinde

uygulamaları için önemli engellerdir. Başarılı örnekinde uygulamaları, müşteri işe ait süreçler için yeniden yapılanmaya başvurduğunda ya da sınıfında en iyi olmaya çalıştığında ortaya çıkmaktadır.

E. Örnekinde Uygulamasının Kapsamını ve Çeşidini Belirlemek:

Projenin kapsamı ve örnekinde çeşidi, müşterinin projenin aciliyeti ve projeye ilişkin düşüncesine, çevresine örnekinde sürecini anlatmasına, istekliliğine ve kendisini projeye verme derecesine bağlıdır. Kapsam (gerekli zaman, işgücü ve başka kaynaklar) projeden elde edilecek yararlarla orantılıdır. Örneğin basit bir görev olarak örnekinde, işlemlere ilişkin süreçlerle ilgili olanına göre daha az zaman ve işgücü gerektirir, ancak elde edilen yarar da aynı ölçüde az olacaktır.

AT&T kapsamı, projeyi yürütmek için gerekli zamanı, karmaşıklık düzeyini ve potansiyel yararı belirlemek üzere, dört farklı düzeyde ele almaktadır. Uygulanacak örnekinde çeşidi, hedef işletmenin çeşidini de belirler. AT&T üç çeşit örgütte örnekinde uygulaması gerçekleştirmektedir: endüstri ya da faaliyet yeri dikkate alınmaksızın sınıfında en iyi başarıyı gösteren (best-in-class) işletmeler, örgüt içindeki en iyi başarıyı gösteren birimler ve en iyi başarıya sahip rakip işletmeler.

F. Örnekinde Takımının Seçimi ve Hazırlanması:

Müşteri ile çalışarak 6-8 kişiden oluşan takımın üyeleri seçilir. Takım, örnekinde teklifini biraraya getirmekten ve planda tavsiye edilen eylemleri uygulamak üzere bütünleştirmekten sorumludur. Bununla birlikte 2-4 arasındaki takım üyesi, örnekinde yapılan işletmeyi ziyaret eder. Takımın bütün üyeleri örnekinde sürecinde eğitilir.

G. Örnekekinme Sürecinin İşletmenin Planlama Süreci İçerisine Yerleştirilmesi:

Örnekekinme takımı, işletmenin planlama sürecinin bir parçası olarak, örnekekinme uygulamasının işletmenin üst yönetimi tarafından kabul edilmesinin kesinleştirir.

H. Örnekekinme Planının Geliştirilmesi:

Örnekekinme yapılacak örgütü ziyaret öncesinde, takımın örgütlenme ve takım çalışması yapmadaki başarısı, takımın etkinliğini arttıracaktır. Örnekekinme planı geliştirirken takım;

- Beklentileri formal bir duruma getiren bir görev ifadesi (mission statement) hazırlar.

- Veri toplamak için hazırlık yapar. Takımdaki roller dağıtılır ve örnekekinme yapılacak konu baştan sona analiz edilir. Yine takım, üzerinde çalışılacak iş süreçlerini tanımlar ve kritik önemde olan açık uçlu sorular hazırlar.

- Örnekekinme ortağını (örnekekinme yapılacak örgüt) seçmek için bir profil geliştirir. Takım, hangi başarı özelliklerinin müşteri ilgisi, özel sorunlar ve örnekekinme yapılacak süreçler ile özel bir öneme sahip başarı öğeleri (yani anahtar ölçümler, işlev benzer nitelikli miktarları, müşteri temelli ürün tipleri ve satış kanalları) için en fazla öneme sahip olduğunu belirler.

- Araştırmalar yapar. Örnekekinme takımı, kütüphanede ya da bir araştırma merkezinde örnekekinme için düşünülen işletmelere ilişkin bilgi edinmek amacıyla araştırmalar yapar. Bu araştırma, yalnızca en uygun

örnekedinme ortağını seçmek için kullanılmaz; bir kez işletme seçildiğinde, o işletmeyi ziyaret etmek için hazırlık yapılmasına da yardım eder.

- Yazılı metinler geliştirir. Bu metinler işletme ziyaretinin planlı bir biçimde gerçekleştirilmesine yardım eder. Yazılı metinler işlevler, süreçler ve görevlere ilişkin derinlemesine analizleri ve görüşme sonuçlarını içerir.

- Faaliyetleri tanımlar. Takım, örnekedinme ortağının örnekedinme yapılacak olan faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini tanımlar.

- Yazılı metin sorularını tanımlamak, faaliyetlerin somut bir tanımının yapılmasını olanaklı kılar.

- Sayısal değerleri gösterir. Faaliyetlere ilişkin sayısal değerler elde edilir. Bu değerler, örnekedinme ortağının seçiminde ve örgütün başarı düzeyinin anlaşılmasında yararlıdır.

- Ziyaret zamanlarını belirler ve protokolu hazırlar. Örnekedinme uygulamasına ilişkin planlar hazırlandıktan ve hedef işletme seçildikten sonra takım, hedef işletme ile bağlantı kurar. Eğer, işletme örnekedinme ortağı olmayı kabul ederse, hazırlanan yazılı metinler, işletme ziyareti için kendilerine düşen hazırlıkları yapmak üzere örnekedinme ortağına gönderilir. Daha sonra ziyaret gerçekleştirilir. Takım, örnekedinme ortağının gerçekleştirme şeklini savunmaz; yazılı metindeki soruların her birinin yanıtlandığından ve belgelendirildiğinden emin olur.

I. Verilerin Analiz Edilmesi:

Toplanan veriler müşterinin faaliyetleriyle karşılaştırılır ve hangi noktalarda geliştirme yapılabileceğine karar verilir. Bulgular ve fırsatlar olanaklı olduğu ölçüde sayısallaştırılır. Başarılı bir analiz için takım,

- İşletmeyi ziyaret esnasında elde ettiği belgeleri ve bilgileri akış semalarına, karşılaştırma tablolarına ya da matriks formlara, bulguları net bir şekilde özetlemek amacıyla yerleştirir. Böylelikle, analiz sonuçları, sayısallaştırma fırsatlarını sunabilecek tek bir analiz özetine dönüştürülebilir.
- İşlev tanımlarının doğru olduğundan ve örnekinde ortağıyla etkin bir şekilde karşılaştırıldığından emin olur.
- Sağlam kalite ilkelerinin izlenildiğinden emin olur.
- Örnekinde ortağını tekrar ziyaret etmekten (bu ziyaretler ayrıntılı veri toplamak için gerekli bile olsa) olabildiğince kaçınır.
- Daha ileri düzeydeki geliştirme işlevleri için fırsatları belirler.

İ. Önerilen Eylemlerin Bütünleştirilmesi:

Müşteri, örnekinde takımının önerilen eylemlerini alır ve işletmenin planlama, bütçeleme, finans, hizmet ve başka ilgili süreçleriyle bütünleştirir. Bu işin nasıl yapıldığı, müşterinin değiştirme ve hizmet maliyetlerini izleme yürütme araçlarını nasıl kullandığına bağlıdır.

J. Harekete Geçilmesi:

Müşteri, değişik planlama süreçlerinde yer alan eylemleri uygular. Görevler dağıtılır ve ilerlemeler kayıt altına alınır.

K. İyileştirme İşlevlerinin Sürdürülmesi:

Bir kez fırsatlar ele geçtiğinde, müşteri örnekinde sürecini kurumsallaştırmak yoluyla, sürekli iyileştirme çabalarının uygulanmasını sağlar. Örnekinde uygulamaları dönemselsel olarak gözden geçirilmelidir; çünkü, pazarda yeni önderler ortaya çıktığından daha başarılı örnekinde uygulamaları mevcut olabilir.⁴⁰

⁴⁰ BOXWELL, s. 25-30.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRNEKEDİNME UYGULAMA SÜRECİ

Örnekinme çalışmasının uygulama süreçleri konusunda pek çok değişik yöntem kullanılmaktadır. Biz bu uygulamaları derleyerek elde ettiğimiz yeni bir uygulama sürecini açıklamaya çalışacağız. Ele alacağımız süreç 6 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar:

- I- Örnekinme Çalışmasının Planlanması
- II- Örnekinilecek Alanların Belirlenmesi
- III- Örnekinilecek İşletmelerin Belirlenmesi
- IV- Örnekinme Takımının Oluşturulması ve Eğitimi
- V- Bilgi Toplama
- VI- Örnekinme Çalışmasının Gözden Geçirilmesi'dir

I. ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASININ PLANLANMASI

Her örnekinme çalışması uzun bir süreçtir ve birçok aşamadan oluşur.⁴¹ Örnekinme, şirketteki kişilere başka şirketlerin çalışma

⁴¹ WATSON, The Bench..., s. 33.

sistemlerini, iki şirketin uygulamaları arasındaki farkları ortaya koyarak sağlar.

Örnekinde ilk aşama çalışmayı planlamaktır. Bu plan şirket çapında yapılan kalite planının bir parçasıymış gibi tüm plana uygun olmalıdır. Ancak bu şekilde örnekinde planının stratejik işletme planı ile bütünleşmesi sağlanabilir. Stratejik planlama ve kalite planlaması arasındaki güçlü bağ, örnekinde sürecinin toplam kalite yönetimi tarafından desteklendiğinin kanıtıdır. Örnekinde, stratejik planlama sürecinin temel sorumluluğunu taşımaktadır. Örnekinde sürekli analiz ve yeniden değerlemeyi gerektirdiğinden, bir işletme örnekinde uygulaması için seçeceği işletmeleri ya da üstün başarı gösterdiği alanları gözlemleyerek kaynaklar üzerinde yoğunlaşmalıdır. Stratejik hedefler değıştikçe sahip olunan üstünlük alanları da değışiklik gösterecektir.

Üstünlük alanları, işletmenin tüm işlevlerinde olabilir. Bununla birlikte kaynaklar üzerindeki sınırlamalar yüzünden ancak bir kaç işletme 5-6'dan daha fazla üstünlük alanı geliştirebilmektedir. Örneğin, "Fortune 50" listesine giren işletmeler için pazarlama alanında tanımlanmış üstünlük alanları şunlardır: müşteri hizmetleri, teknolojinin laboratuardan ürünlere geçişi, yeni ürünleri pazara çıkarma hızı ve ürünün güvenilirliğinin arttırılmasıdır. Hangi süreçlerin bu kadar öneme sahip olması gerektiği konusunda üst yönetim görüş birliği içerisinde bulunmalıdır. Bütün süreçler işletmenin çalışmasına katkıda bulunurken, bazıları işletmenin işlevleri açısından daha kritik önem taşır. Bu anahtar süreçler temel işlevsel çabaları gösterir ve müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğünü de doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. Aşağıdaki tablo, işletmenin pazarlama alanında en fazla etkiye sahip anahtar işletme süreçlerini saptamak için kullanılabilir.

İşletmedeki Süreçler	İşletme Sistemleri				
	Ürün Tasarımı	Ürünleri Pazarlama	Hammadde Satınalma	Mamül Üretimi	Ürüne Bağlı Hizmetler
Pazara ait bilgileri değerlendirme					
Strateji geliştirme					
Ürün ihtiyaçlarını geliştirme					
Müşterilerle toplantı					
Müşteri ilişkilerini geliştirme					
Müşteri araştırmaları					
Rakibin performansının analizi					
Fiyatlandırma					
Satış tahmini					
Ürün modelleme					
Ürünleri paketlenme ve depolama					
Ürünlerin taşınması					
Müşteri hizmetlerinin çözülmesi					

İlişkinin Güçlülüğü: Güçlü □ Orta ○ Zayıf △

Tablo-2: İşletme Stratejisi ve Örnekinde

Tablo 2'nin üst kısmında birincil işletme sistemleri yer almaktadır. Tablonun solunda yer alan işletme süreçleri arasındaki ilişkilerin güçlülük derecesi değerlendirilir ve bunların işletme sistemleri üzerindeki etkileri incelenir. Tablonun altındaki işaretler kullanılarak, her bir süreç ve sistem arasındaki etkileşim derecesine bağlı olarak derecelenir. Anahtar süreçler belirlendikten sonra, bu süreçler içerisinde üstünlük alanı niteliği taşıyanlar aranır.⁴²

Örnekinde çalışmasını planlarken şirketin iş çevresini de anlamaya gereksinim duyulur. Bu, temel iş sürecini belirlemeye ve karşılaşılan sorunları çözmeye yardımcı olur. Bunun yanı sıra, örnekinde yapılacak

⁴² WATSON, "How Bench...", s. 13-15.

olan süreç tanımlanırken kullanılacak ölçütleri geliştirmeye yardımcı olur. Örnekekinme, yalnızca ne üretildiğini değil, mal ve hizmetler bazında nasıl üretildiğini de ele alır. Örnekekinme işletmenin temel başarı etkenlerini gösteren ölçüm sistemlerini de kapsayabilir. Örnekekinme amacıyla işletmede ele alınan faaliyete ilişkin ölçütlerin daha önceden belirlenmesi gerekir.

Belirli bir çalışma projesinde, örnekekinme planını ele almadan önce, stratejik işletme planına uyum sağlayabilecek gerekli olan ön koşulları saptamak gerekmektedir. Bu ön koşullar üst düzey yöneticilerin katılımını, iş çevresini, tüketiciyi, pazar bölümlenmesini ve işletme modelini içerir. Bu etkenler anlaşıldığı zaman örnekekinme süreci için gerekli olan koşullar sağlanmış olur.

Örnekekinme yapılacak olan alana karar verme aşaması, örnekekinme için gerekli kaynakları sağlamak üzere üst düzey yöneticilerin katılımı ile başlar.

Bu katılımın etkileri, örnekekinme çerçevesinde belirlenen konularda yöneticilerin desteklerine gerek duyulduğunda ortaya çıkacaktır. Eğer örnekekinme yalnızca tüketici gereksinme ve isteklerine bağlı bir çaba ise, örnekekinme takımı, gereksinimi olan dünya standartlarındaki işletmelerle yapılan çalışmadan kazanç sağlayamayabilir. Tek yönlü yani, bir tek unsur ele alınarak yapılan çalışma işletmeye beklenen gelişmeyi sağlamaz. Bu çeşit işletmelerdeki yöneticiler, amaçlanan çalışmada hem zamanlarına, hem de kaynaklarına yapılacak yatırıma birlikte karar verirler.⁴³

Örnekekinmeyi yürütme kararı iş çevresinin analizi ile sürdürülmelidir. Bu analiz, örnekekinme çalışmasının genel doğrultusunu belirler. İşletme, endüstrisini ve öteki işletmeleri tanıdığı ölçüde

⁴³ WATSON, *The Bench...* s. 34.

örnekinde çalışmasını başarıya ulaştırabilir. İş çevresinin analizi ile örnekinde çalışması yapılırken öteki işletmelere ilişkin dikkat edilmesi gereken etkenler de saptanmış olur.

Rakipler	İsim	Pazar bölüşümü	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
Düzenleyici Kurumlar	İsim	Tür	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
Temel Endüstriler	İsim	Endüstri	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
Girdi Sunucuları	İsim	Teknoloji	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
Ekonomik Göstergeler	İsim	Değer	Eğilim
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

Tablo-3: İş Çevresi Modeli⁴⁴

⁴⁴ WATSON, The Bench... s. 35.

Tablo-3'te işletmelerin iş çevrelerini analiz etmek için kullandıkları bir yaklaşım ele alınmaktadır. Bu modelde önerilen etkenler işletmeye yeni bir bakış açısı sağlar. Bu bilgilerin çoğunluğu yüksek düzeydeki yönetici takımı tarafından düzenli bir şekilde gözden geçirilir. İş çevresi analiz edilirken düşünülmesi gereken 5 alan vardır:

- i. Pazar payında etkili olan rakipler,
- ii. Güvenlik ile ilgili düzenleyici kurumlar, (Bu düzenlemeler, çevre, sağlık, alışkanlıklar, kalite, ve idari düzenlemeler ile ilgili olabilir.)
- iii. Endüstri sınıflandırılmasının yapılıp, ilgili endüstrilerin belirlenmesi,
- iv. İşletmenin mal ve hizmetleri için stratejik teknolojiler sunan önemli girdi sunucuları,
- v. Endüstrinin başarımını gösteren ana ekonomik göstergeler (konjonktür barometresi), değerler ve eğilimler.

Bu süreçleri tanımladıktan sonra, sürecin sürekli gelişiminden ve başarısından sorumlu olan kişi süreç sorumluluğunu üstlenir. Süreç sorumluları, amaçlanan örnekinde çalışmasına destek olmalı ve çalışmaya katılmalıdırlar. Bu kişiler toplam kalite yönetimi kurallarına bağlı olarak çalışmanın uygunluğunu denetlemeli ve işletmenin başarısı için amaç edinilen bu çalışmanın önemini müşterilere göstermelidirler.

II. ÖRNEKEDİNME YAPILACAK ALANLARIN BELİRLENMESİ

Örnekinde takım oluşturulduğunda ilk yapılması gereken örnekinde yapılacak alanın saptanmasıdır.⁴⁵ Bu, örnekinde takım için açık ve mantıklı bir başlangıç noktasıdır. Yapılacak olan öteki

⁴⁵ Frances Gaither TUCKER-Seymour M. ZIVAN-Robert C. CAMP, "How to Measure Yourself Against The Best", HARVARD BUSINESS REVIEW, January-February, 1987, Volume 65, No. 1, s. 8-10.

çalışmaların tümü buna dayanarak gerçekleştirilecektir. Örnekinme çalışmasına başlarken, örnekinme çalışmasının yararlı olduğu ve işletmenin bunu yapmasının gerekliliği de belirtilmelidir.

Örnekinme yapılacak alanlar belirlenirken, örnekinme takımının aşağıdaki 4 basamaktan bir tanesini seçmesi gerekmektedir. Bunlar:

- i. İş Süreçleri,
- ii. Donanım,
- iii. Üretim Süreçleri,
- iv. Mallar ve Hizmetler.⁴⁶

Bu işleme başlamadan önce işletmenin değişime hazır ve yeni bilgilere açık olması gereklidir.⁴⁷ Örnekinme takımı, örnekinme yapılacak olan basamaktan emin değilse öncelikle yapması gereken işletmeyi bütün yönleriyle analiz etmektir. Bunun için ise, işletmenin iş planını, yıllık performans sonuçlarını, önemli başarı etkenlerini ve rekabet gibi önemli konuları anlaması gerekmektedir. Bütün bu analizler yapıldıktan sonra mallar ya da süreçlerle ilgili bir değerlendirme yapılabilir ve buna göre de uygun olan basamak seçilir.

Uygun basamak seçildikten sonra, örnekinme takımının, belirlenecek olan örnekinme konusunun nasıl seçileceğini öğrenmesi gerekmektedir.

İşletmedeki herşey, her konu örnekinilebilir.⁴⁸ Özellikle pazarlama alanında şu konuları örnek olarak verebiliriz:

⁴⁶ HARRINGTON, s.97.

⁴⁷ Yavuz ODABAŞI, "Pazarlama Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları", DÜNYA GAZETESİ, 7 Ocak 1995, s. ?.

⁴⁸ GABLE-FAIRHURST-DIKINSON, s. 59.

- Tüketici hizmetleri,
- Hizmet süresi ya da hızı,
- Tutundurma stratejileri,
- Fiyatlama,
- Dağıtım kanalları,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- İçsel iletişim, ve
- Nakit yönetimi gibi.

Örnekinde takımın etkili bir çalışma yapabilmek için, işletmenin başarı anahtarı olan ve işletmenin amacı ile doğrudan bağlantılı kabul edilebilecek süreçleri sınırlar.⁴⁹

İşletme örnekinde yapılacak birçok alan belirleyebilir ancak bunlardan hangisinin örnekinde için uygun olduğuna karar vermek oldukça güçtür. İşletme için en yararlı olacak alanın belirlenip örnekinde o noktadan başlanmalıdır. Pazarlama yönetimi açısından hangi işlevin seçileceği konusunda ölçü, müşteri doygunluğunda en çok etkiyi yaratan unsurlar olmalıdır.⁵⁰ Alan belirlerken “Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process, AHP)” adı verilen süreç kullanılabilir.

Bu yöntem Pennsylvania Üniversitesi öğretim üyelerinden Thomas Saaty tarafından geliştirilmiştir. AHP, Xerox ve başka örnekinde uygulamalarının, örnekinde konusunu seçmede kullandıkları bir yöntemdir.

Yöntem, örnekinde için seçilecek olan alanı saptamada takıma yol gösterir. Karar ölçütlerinde rastlanan engellere karşı, karar seçenekleri sıralamak için proje takımına gereksinim duyulur. Bu yolla objektif kararlar alınabilir. Bu 5 aşamalı bir yaklaşımdır.⁵¹

⁴⁹ COOK, s.69.

⁵⁰ ODABAŞI, s.?

⁵¹ COOK, s.70-71.

- 1- Seçilebilecek süreçleri değerlendirmek için karar ölçütleri oluşturmak
- 2- Karar ölçütlerini oluşturmak için oy birliği sağlamak
- 3- Her karar ölçütü için gözönüne alınacak süreçleri sıralamak
- 4- Her süreci puanlayarak karşılaştırma yapmak
- 5- En uygun seçeneği belirlemek

AHP yolunu kullanarak yapılan tipik analiz aşağıdaki gibidir:

1- KARAR ÖLÇÜTÜ OLUŞTURMAK:

Takım öncelikle çeşitli ölçütler belirlemelidir. Belirleyeceği karar ölçütlerine, pazarlama alanında yapılabilecek örnekinde çalışma konuları olarak şunları örnek verebiliriz:

- Çalışmanın tamamlanacağı zamanı belirlemek
- Sürece ilişkin şu anda sahip olunan bilgiler
- Örnekinde ortağının uygunluğu
- İşletme amacının önemi

2- KARAR ÖLÇÜTÜNÜN AĞIRLIKLI DEĞERİNİ OLUŞTURMAK:

Her karar ölçütü toplamı 100 olarak belirlenmiş bir değer parçasını oluşturmalıdır. Örneğin; belirlenen ölçütler aşağıda değerleri verilen şekilde gerçekleştirilir:

	<u>Yüzde(%)</u>
* Çalışmanın tamamlanacağı zamanı belirlemek	20
* Sürece ilişkin şu anda sahip olunan bilgiler	30
* Örnekinde ortağının uygunluğu	15
* İşletme amacının önemi	<u>35</u>
	100

Görüldüğü gibi, her ölçüt belli bir değer çerçevesinde ağırlık taşımaktadır. Kuşkusuz, bu ölçütler ve ölçütlerin ağırlığı işletmelere ve basamaklara göre farklı farklı oluşabilir.

3- İŞLEVLERİ SIRALAMAK:

Karar ölçütünün ağırlıklı değeri oluştuktan sonra, örnekinde takım, alternatif süreçlerin ve karar ölçütlerinin yer aldığı bir tablo hazırlar. Örneğin, önceden verilen ölçütlere ve değerlere göre Tablo 4'teki tabloyu hazırlayabiliriz.

Süreç	Tamamlama zamanı (%20)	Sürecc dair bilgi (%30)	Ortağın elverişliliği (%15)	Görevin önemi (%35)
Tüketici doğunluğu				
İnsan Kaynakları Yönetimi				
Üretim süreci				
Nakit yönetimi				

Tablo-4: Karar ölçütleri tablosu

Bundan sonra, takım işletmedeki karar verme ölçütü karşısında nerede olduğunu görmek için her süreci 1 ile 5 arasında dereceler vererek sınıflandırır. 5 en yüksek ve 1 en düşük derece kabul edilmiştir.

Sayısal değer, her ölçüt karşısındaki her sürece verilmiştir.

Süreç	Tamamlama zamanı (%20)	Sürecc dair bilgi (%30)	Ortağın elverişliliği (%15)	Görevin önemi (%35)
Tüketici doygunluki	3	3	4	5
İnsan Kaynakları Yönetimi	2	3	3	4
Nakit Yönetimi, vb.				

Tablo-5: Karar Ölçütleri Karşısında Süreçlerin Sıralanması

4- HER PUANI TOPLAM DEĞERİ İLE KARŞILAŞTIRMAK:

Karelerdeki her puan her kararın ölçütü olan değer ile çarpılır. Böylece, her ölçütün toplam puanı bulunur.

Süreç	Tamamlama zamanı (%20)	Sürecc dair bilgi (%30)	Ortağın elverişliliği (%15)	Görevin önemi (%35)
Tüketici doygunluki	$3 \times 20 = 60$	$3 \times 30 = 90$	$4 \times 15 = 60$	$5 \times 35 = 175$
İnsan Kaynakları Yönetimi	$2 \times 20 = 40$	$3 \times 30 = 90$	$3 \times 15 = 45$	$4 \times 35 = 140$
Nakit Yönetimi, vb.				

Tablo-6: Puanlama

Tablo 7'deki örnekte de görüldüğü gibi, her süreçteki puanlar toplanır.
 $60+90+175=385$

Puan karşılaştırmasını başarabilmek için süreçlerin herbirinde bu işlem tekrarlanır.

	<u>Toplam Puan</u>	<u>Sıra</u>
Tüketici Doygunluğu	385	1
İnsan Kaynakları Yönetimi	315	3
Üretim Süreci	355	2
Nakit Yönetimi	310	4

Tablo-7: Karşılaştırmalı Puanlama

5- EN UYGUN SEÇENEĞİ BELİRLEMEK:

Yapılacak son işlem, en yüksek puan temel alınarak, örnekinde yapılacak en uygun sürecin seçilmesi işlemi içerir. Yukarıda örnek olarak verdiğimiz tabloya baktığımızda, en uygun seçeneğin sıralamada birinci sırada yer alan ve toplam puanda da en yüksek puanda olan Tüketici Doygunluğu olduğunu görüyoruz.

III. ÖRNEKEDİNME YAPILACAK İŞLETMELERİN BELİRLENMESİ

İşletme, hangi konuda örnekinde çalışması yapacağına karar verdikten sonra "örnekindeceği ortağını" belirlemelidir. Örnekinde çalışması için işbirliği yapılacak ve karşılıklı bilgi alışverişinde bulunulacak olan, örnekinde ortağı ile işletme aynı endüstride rakip bir işletme olabilir.⁵² Örnekinde çalışması yapılacağı zaman, işletmeler bu çalışmanın rekabetçi bir çalışma olduğunu düşünürler. Ancak örnekindeilecek ortak, rakip bir işletme olabileceği gibi farklı endüstride yer alan başka bir işletme de olabilir.⁵³ Yani, örnekindeilecek olan işletmenin, mutlaka işletmenin en önemli rakibinin olması gerekmez.⁵⁴ Örnekinde

⁵² Stephen PARKINSON, "Re-Engineering Marketing Processes", MANAGER UPDATE , Summer, 1994, C.5, No. 4, s. 15.

⁵³ George S. EASTON, "The 1993 State of U. S. Total Quality Management: A Baldrige Examiner's Perspective", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Spring 1993, Volume. 35, No. 3, s. 39

⁵⁴ Arthur ANDERSEN, "Beyond Benchmarking" EUROPEAN QUALITY, March, 1994, C.1, No.1, s. 13.

ortağının seçiminde en önemli etken, söz konusu işletmenin, seçilen çalışma alanında başarılı olması ve üstünlük taşımasıdır.⁵⁵

Örnekinde ortağı seçerken kullanılacak ölçütleri üç bölümde toplayabiliriz. Bunlar:⁵⁶

- 1- Çeşitlilik (Diversity)
- 2- Yaratıcılık (Creativity)
- 3- İstek (Desire)

Bu ölçütleri kısaca şöyle açıklayabiliriz.

1- ÇEŞİTLİLİK (Diversity)

Değişik çeşitte işletmeler, değişik büyüklükte işletmeler ve coğrafik olarak uygun olan bölgelerde bulunan işletmeler arasından seçim yapıp , bunu geliştirmek önemlidir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi işletmenin bulunduğu endüstrideki işletmeler kadar endüstri dışında olan işletmeler de çok yararlı olabilir. Ortak ararken, bölge ne kadar geniş tutulursa, uygun bir ortak bulma şansı da o derece yüksek olacaktır.

2- YARATICILIK (Creativity)

Endüstrideki işletmelerden, yenilik yapanlar hakkında bilgi toplamak çok yararlı olacaktır. Çünkü geniş görüş açısı çok önemlidir, yeniliklere açık olmak ve bunları uygulamayı kabul etmek örnekinde çalışmasında en önemli konulardan biridir. Ancak yenilikleri, yaratıcı düşünceleri, süreçleri, politikaları ve uygulamaları kabul eden, kullanan işletmeler, örnekinde çalışmasını benimsemeye açık olacaktır. Bu örnekinde yapacak işletme

⁵⁵ Recep Baki DENİZ, "Günümüz İşletmeleri için Örnekinde (Benchmarking) Anlayışının Önemi", PAZARLAMA DÜNYASI, Eylül-Ekim, 1995, S.53, s. 23.

⁵⁶ FITZ-ENZ, s. 92-93.

için de geçerlidir, çünkü işletme yeniliklere uymak istemiyorsa, örnekekinme yapmaya da gerek yoktur.

3- İSTEK (Desire)

En iyi olma yolunda olan ve bunu isteyen işletmelerin saptanması ortak seçerken yararlı olacaktır. Çünkü bu yönde istekli olan işletmeler gelişmek için çaba gösterirler ve iyi bir örnek olarak ele alınabilirler.

Örnekekinme ortağı belirlenirken, olası örnekekinme ortaklarının listesi yapılmalıdır. Olası örnekekinme ortakları listesi oluşturulurken çeşitli süreli yayınlar, bilimsel araştırmalar, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan elde edilen bilgiler yararlı olabilir. İşletme örnekekinme ortağını belirlerken olası işletmeler yukarıda sayılan özelliklerin yanı sıra şu açılardan da değerlendirilmelidir:⁵⁷

- Belirli bir çalışma alanında başarılı olmak,
- Örnekekinme ortaklığı için karşılıklı bilgi alışverişine ve işbirliğine açık olmak.

İşletme olası örnekekinme ortakları listesini oluştururken yukarıda saydığımız özellikleri gözönüne alır ve örneğin, tüketici şikayetlerini değerlendirmede çalışmaları açısından A işletmesini, Siparişleri zamanında teslim açısından D işletmesini, başka alanlarda (kalite kontrol, paketleme, depolama vb.) başka işletmeleri olası örnekekinme ortağı olarak belirleyebilir.

Aşağıda yer alan tabloda olası örnekekinme ortağı olarak düşünülebilecek işletmeler ile ilgili zayıf ve üstün yönler gösterilmiştir. Bu yönler dikkate alınarak bir işletme seçilmesi, işletmenin yararına olacaktır.

⁵⁷ DENİZ, s. 24.

Hedef İşletmeler	Üstünlüğü	Zayıflığı
İşletme içi olası ortak	Hazır Bilgi	- Yeterince ikna edici değil - Önyargılı
Ülke içi olası ortak	Hazır Bilgi	- Yeni bilgi toplamada güçlükler
Ülke dışı olası ortak	Oldukça İkna Edici	- Bilgi vermeye karşı işletme içi direnç - Bilginin sızmasından çekinme
Ulusal öncü	Yenilikçi	- Başka bir Endüstrideki işletmenin faaliyet gösterdiği çevre farklı olabilir
Dünyaöncüsü	Oldukça bilgi verici	- Farklı işletme kültürü - Veri toplama pahalıdır ve çok zaman gerektirir ⁵⁸

IV. ÖRNEKEDİNME TAKIMININ OLUŞTURULMASI VE EĞİTİMİ

1- ÖRNEKEDİNME TAKIMININ OLUŞTURULMASI

İşletme içi ve dışı bilgilerin toplanarak analiz edilmesi ve gerekli değişikliklerin saptanarak uygulanabilmesinde en önemli etken tüm bunları yapacak kişilerin, yani bir örnekekinme takımının olmasıdır. Örnekekinme çalışmasının başarısı büyük bir ölçüde uygun takım üyelerinin seçimine ve eğitimine bağlıdır.⁵⁹

Örnekekinme takımı oluşturulurken ilk yapılması gereken, istenilen özelliklere sahip kişileri takıma almaktır. Bir örnekekinme takımında

⁵⁸ OHINATA, s. 52.

⁵⁹ Christopher E. BOGAN- Michael J. ENGLISH, "Benchmarking : A Wakeup Call for Board Members", PLANING REVIEW, July-August, 1993, s.29.

çalışmanın sonucundan etkilenebilecek her bölümden kişiler olmalıdır. Bölümlerini temsil etmek için seçilmiş kişilerin tüm örgüt tarafından iyi tanınan, saygı gören ve karar alma yetkisine sahip kişiler olması gerekmektedir. İyi dengelenmiş bir örnekinde takımında birçok değişik yetenekte kişi olmalıdır. Bir örnekinde takımında yer verilecek kişiler şunlar olabilir.

- Takımın işlerini düzenleyecek, belli başlı takım işlerini planlayacak, programlayacak ve projenin başarısı için sorumluluk alacak bir çalışma yöneticisi,
- Örnekinde yöntemi bilen, örnekinde takımını eğitecek ve çalışmanın yolunda gitmesini sağlayacak bir eğitmen,
- Bilgi için nereye bakılması gerektiğini, hangi soruların sorulacağını, yanıtların nasıl yorumlanacağını bilen bir araştırmacı,
- Takımın ilerleyişini gözden geçirecek, engelleri ortadan kaldırmak için şirket içinde görüşmeler yapacak ve gereksinme duyulan kaynakları sağlayacak kıdemli bir yönetici,
- Şirket içinde takımın düşünceleri doğrultusunda bir fikir birliği yaratacak şekilde görüşmeler yapan bir ara bulucu,
- Çalışmayı tamamlamak için gereken işi istekli olarak paylaşacak takım elemanları.⁶⁰

Yapılan araştırmalarda örnekinde en iyi sonuçları alan Xerox, AT&T ve Motorola gibi şirketler örnekinde işlevlerinin etkinliği için, takım elemanlarının seçiminin iyi yapılması ve eğitiminin desteklenmesi zorunluluğunu belirtmektedirler.

Takım elemanları seçildikten sonra yapılması gereken ise, takıma bir önder bulmaktır, bu kişinin süreç içinde çalışan bir kişi olması uygun olur.

⁶⁰ George SMITH- Doris RITTER- William P. TUGGLE III, "Benchmarking Temel Sorular", BİZDEN HABERLER, Nisan, 1994, s. 4.

Bu kişinin sürecin sonuçlarından tümüyle sorumlu olması gereklidir. Bunun dışında önder, örnekekinme yapılan alanda çalışan bir kişi olabilir.

Takım elemanlarının önerilerinin kabul edilmesi, güvenilir ve yeterli etkinliğe sahip olmalarına bağlıdır. Tersine bir durumda çabaları boşa gidebilir. Takım 5 ile 8 kişiden oluşur. Bu sayıdan az olması durumunda takım bu çalışmayı yapmaktan zorlanabilir.

Takım elemanları, örnekekinme çalışmasını üstlenmek için bilgi, akıcı konuşma ve kapasiteye sahip olmalıdırlar.⁶¹

Yukarıda saydıklarımızı toplarsak, çalışmanın başarıya ulaşabilmesi için takım elemanlarında gereken özellikleri şöyle özetleyebiliriz:

- İyi iletişim kurabilmek,
- Güdüleme özelliğine sahip olmak,
- İyi soru hazırlayabilmek ve içinde bulunulan durumu değiştirebilmek,
- Sistemik ve analitik yaklaşımda bulunabilmek,
- Yaratıcı bakış açısına sahip olmak,
- Takım toplantıları dışında, iş dışındaki zamanlarda bile süreç için çalışmaya istekli olmak,
- Takım ruhunu taşıyabilmek,
- Görevi başarmaya istekli olmak,
- Şirket içinde güvenilir olmak.

Yapılacak olan örnekekinme sürecinde, yönetici ve çalışanların, takımda yer almalarını sağlamak çok yararlı olabilir. Çünkü bu kişiler işletmenin hem çalışanı hem de müşterisi konumundadırlar.⁶²

⁶¹ Michael SPENDOLINI, "How to Build a Benchmarking Team", JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, March-April 1993, s.53-55.

⁶² COOK, s. 33-34.

2- ÖRNEKEDİNME TAKIMININ EĞİTİMİ

Örnekekinme çalışmasında, başarılı ölçütlere ulaşmak için kullanılan araçları takım elemanları şöyle sıralarlar; sistem, yöntem, dökümanlar, eğitim ve teknik, örnekekinme sürecinde kullanılan etkinliklerdir.

Takım elemanları tarafından vurgulanan araçlardan bir tanesi eğitimidir, süreç içinde istenilen, başarı için gerekli olan bilgiler eğitim ile kazanılabilir.

Örnekekinme çalışması takımının, çeşitli düzeylerde sürekli bir eğitime gereksinimi vardır. Takım elemanlarının genellikle 4 ayrı alanda eğitime gereksinimleri vardır. Bunlar:

- A. Örnekekinme süreci
- B. Araştırma teknikleri
- C. Veri analizi
- D. Takım çalışması

Bu alanları kısaca inceleyebiliriz.

A. Örnekekinme Süreci:

Takım elemanları, sürecin basamaklarını derinlemesine anlamak ve her bir basamağın ne içerdiğini öğrenerek kendilerine yarar sağlayacaklardır. Sürece ilişkin bilgi edinmeleri yapılacak örnekekinme çalışmasının başarısını arttıracaktır. Yapılacak başka bir yararlı iş de, geçmişte ilgili örnekekinme çalışmalarına katılmış olan kişileri takıma almaktır. Çünkü bu kişiler daha önce bir örnekekinme çalışmasında yer aldıklarından dolayı, sürece ilişkin bilgi sahibidirler.

B. Araştırma Teknikleri:

Örnekinde çalışma ister içsel, ister dışsal yapılsın, proje takımı elemanları araştırmayı tasarlama ve iletmede yetenekli olmalıdırlar. Çeşitli araştırma tekniklerinde eğitim alan takım elemanları, örnekinde süreci boyunca uygulanacak olan bu teknikleri kullanırken zorluklarla karşılaşmayacak ve bu şekilde de örnekinde çalışması kolaylıkla yürütülebilecektir. Bu tekniklerden bazıları, anket uygulama tekniği, yüz yüze görüşmeler ya da telefon aracılığı ile yapılan görüşmeler olabilir.

C. Veri Analizi:

Bilgi karşılaştırılması yapıldığında, veri analizi için kullanılacak çok çeşitli araçlar vardır. Takım elemanlarının analiz yapabilmeleri maliyet açısından yararlı olacaktır. Yani bu analizlerin işletme dışından kişilere yaptırılması maliyetinden kurtulmuş olunacaktır. Bu yüzden bu alanda da eğitim gereklidir.

D. Takım Çalışması:

Örnekinde takım elemanlarının bir bölümü, takım çalışması şeklinde birlikte çalışma konusunda deneyimli olmayabilirler. Örnekinde çalışmasının başında öncelikle takım kurma olayını ele almak her zaman yararlı olacaktır.⁶³ Daha önce takım çalışması yapmış kişiler ön planda düşünülebilir ya da takım çalışması konusunda takıma seçilen kişilere eğitim amaçlı çeşitli seminerler düzenlenebilir.

Takım elemanlarına verilecek bu eğitimden sonra işletme örnekinde süreci devam ederken takım elemanlarının çalışmadaki

⁶³ COOK, s. 36-37.

etkenliği sağlamak ve verimliliği arttırmak için takım elemanlarına çeşitli ödüller verebilir.⁶⁴

V. BİLGİ TOPLAMA

Örnekinde başarılı olmanın anahtarı doğru bilgi toplamaktır. Doğru bilgi toplamanın yanı sıra bu bilgilere ne zaman başvurulacağı da çok büyük önem taşımaktadır.⁶⁵ Bilgi hem nitel hem nicel olmalıdır.⁶⁶ Eğer yalnızca tek bilgi kaynağında odaklanılırsa, örneğin endüstri yayınları gibi, örnekinde ortağından kazanılabilecek önemli noktalar atlanabilir. Öte yandan, çalışma yalnızca örnekinde ortağından edinilen bilgilere dayandırılmamalıdır. Bunun yanısıra, süreli yayınlar, en iyi işletme araştırmaları, faaliyet raporları, araştırma enstitüleri, danışmanlar, müşteriler, seminerler ve üniversite kütüphaneleri gibi kaynaklardan önemli bilgiler edinilebilir.⁶⁷

Bilgi toplanması ve bilginin paylaşımı çok önemli kavramlardır.⁶⁸ Bilginin ne zaman ve ne şekilde kullanılması gerektiği de en az bilgiyi toplamak kadar önemlidir. Örnekinde çalışmasının çıkış kaynağı olan Japonlar bilgi toplama ve bunları kullanma konusunda da çok dikkatli davranmışlardır. Bu konuda örnek olarak, bir İngiliz işletmesinin Japon işletmesi ile yaptığı örnekinde çalışmasını verebiliriz. İngiliz işletmesi Japonların rekabet gücünü belirlemek için Japonların en iyi işletmelerinin çalışmalarını öğrenmek üzere Japon işletmelerle görüşüp onlardan bu konularda bilgi istemişlerdir. Japonlar İngiliz işletmesinin istediği tüm

⁶⁴ Irv KRAUSE-John LIU, "Benchmarking R-D Productivity", PLANING REVIEW, Jan-Feb., 1993, s. 19.

⁶⁵ ANDERSEN, s. 13.

⁶⁶ Jeffrey A. SCHMIDT, "The Link Between Benchmarking Shareholder Value", JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, 1993, s.12.

⁶⁷ DENİZ, s. 24.

⁶⁸ Betsy WIESENDANGER, "Benchmarking for Beginners", SALES AND MARKETING MANAGEMENT, November, 1992, s. 60.

bilgileri vermişlerdir. İngilizler bu kadar çok bilgiyi Japonların kendilerine neden verdiklerini bir Japon yöneticisine sormuşlardır. Yönetici, İngilizlerin, Japonların geleceğe ilişkin planları yerine geçmiş deneyimlerine ilişkin soru sorduklarını ve Japonların bunu vermekten çekinmeyeceklerini söylemiştir. Çünkü Japonlar İngilizlerin sordukları durumu çoktan aşmışlardır ve ilerlemeye de devam etmektedirler.⁶⁹ Bu örnekten de anlayacağımız gibi, bilgi toplama aşamasında hangi bilgiye gereksinme duyduğumuzu ve hangi bilgilerin işletmenin gelişmesi için yararlı olacağını saptayıp bunlar ışığında bilgi toplamak önemlidir. Dikkat edilmesi gereken ölçütler aşağıda yer almaktadır.

1- BİLGİ TOPLAMA AŞAMASINDAKİ ÖLÇÜTLER

Bilgi toplama aşamasında yapılması gereken ilk iş, toplanacak bilgilerin niteliği ve bunların sınırlarının neler olduğunun belirlenmesidir. Bu belirleme yapılırken, aşağıdaki ölçütler göz önüne alınmalıdır.⁷⁰

A. Amaçların belirlenmesi

Bilgi toplama aşamasında bu bilgilerin nerede ve nasıl kullanılacağı, yani bilgi toplama aşamasının amaçları belirlenmelidir.

B. Gereksinme sınırlarının belirlenmesi

Çalışma için hangi bilgilerin gerekli olduğu ile hangi bilgileri bilmenin iyi olduğu farklı şeylerdir, bunu belirlemek gereklidir. Gerekli olan bilgiler saptanıp, zaman kaybı önlenir.

⁶⁹ COOK, s.95-96.

⁷⁰ COOK, s.96.

C. Nicel başarı ölçütlerinin belirlenmesi

Örnekekinme ortakları ve çalışmayı destekleyebilecek işletmeler arasında kıyaslama yapabilmek için hangi ölçütlerin kullanılacağını belirlemek gereklidir.

Rakip firmalar arasında satış stratejileri ve pazarlama alanındaki örnekekinme çalışmasında kullanılacak ölçütler şunlardır:

- Satış başına pazarlama maliyeti
- Satış başına reklam maliyeti
- Dağıtım maliyeti
- Satış yönetimi maliyeti
- Yeni ürün tanıtımı

D. Nitel ölçütlerin belirlenmesi

Nicel ölçütler saptandıktan sonra yapılması gereken nitel ölçütlerin de saptanmasıdır. Bunlara örnek olarak, işletme kültürü, iletişim ve yönetim şekli gibi konuları verebiliriz.

E. Örnekekinme ortağına ilişkin bilgilerin belirlenmesi

Örnekekinme ortağı olabilecek olası şirketlerin sayısını ve bilgi derinliğini belirlemektir. Bu konulara ilişkin saptamalar yapılarak, ne gibi bilgiler edinilebileceği de kestirilebilir.

F. Para, insan ve zaman açısından uygun olan kaynakların belirlenmesi

Birçok örnekekinme çalışması, işletmeyi iyi bir duruma ulaştırmada yalnızca doğru, mantıklı ölçütleri kullanarak ulaşabileceğini unutup çok

daha farklı bilgilerde yoğunlaşmıştır. Yani gerekli olan bilginin dışında yalnızca çok bilgi toplamak için çalışmışlar ve konudan uzaklaşarak başarısız olmuşlardır. Para, insan ve zaman açısından kaynaklar değerlendirilerek en uygun olanları seçilirse, zaman ve çaba boşa harcanmaz. En kısa zamanda ve en az çaba ile çalışma kolayca tamamlanabilir.

Amerika'da en iyi örnekinde çalışmalarını yapan işletmelerden biri de BP Kimya'dır. BP Kimya, endüstrinin en iyisini amaç edinmek ve tanımlamak için örnekinde çalışmasına girmiş ve standartları karşılaştırmak için çeşitli ölçütleri kullanmıştır.

Onların araştırdıkları anahtar başarı göstergeleri, güvenilirlik, insan gücü ve güvenliği içermektedir. Ayrıca danışmanlardan elde edilen bilgilerin içerdiği kesin maliyetleri de kullanmışlardır.⁷¹

2- BİLGİ KAYNAKLARI

Bilgi toplama aşamasında, hangi bilgilerin gerekli olduğunun yanısıra bu bilgilerin kimlerden elde edileceği ve nasıl elde edileceği de önemli bir unsurdur.⁷² Örnekinde çalışmasında en iyi bilgiler genellikle canlı kaynaklardan alınan bilgilerdir. Aşağıda bu kaynaklardan bazıları yer almaktadır.⁷³

A. İşletmenin Çalışanları:

Çalışanlar, rakiplere ve kimi durumlarda da endüstri dışındaki işletmelere ilişkin pek çok bilgiye sahiptirler. Örnekinde takımı ilk

⁷¹ COOK, s.100.

⁷² OHINATA, s. 52.

⁷³ BOXWELL, s.93.

görüşmeyi şirket çalışanları ile yapmalıdır. Tersine durumda büyük bir dikkatsizlik yapmış olur. Bunun yanı sıra, dış kaynaklardan edindikleri bilgileri doğrulamak ya da yeterince bilgi edinemedikleri bazı konulardaki eksiklikleri tamamlamak için bu insanlara tekrar gitmeleri iyi bir davranış olacaktır.

Yukarıda da sözünü ettiğimiz BP Kimya, insan kaynakları uygulamalarında örnekinde çalışma yapmaya karar verdiğinde, başlangıç noktasının kendi işletmelerinin süreçlerini anlamak olduğunu düşünmüşlerdir. İlk olarak bilgi toplanacak kişilerin işletme çalışanları olduğunu düşünüp, işletme çalışanları ile görüşme yapmışlardır.⁷⁴ Bu şekilde bir çalışma yapıldıktan sonra işletme dışı olan kaynaklara yönelmişlerdir.

İşletmenin insan kaynakları bölümü, örnekinde hedefleri için çalışacak kişileri yerleştirmekte ve örnekinde takımına bilgi sağlamada yardımcı olabilir. Satış ve hizmet bölümünde çalışanlar günlük olarak rakipleri gözönünde tutmak zorundadırlar ve çok önemli bilgilere sahiptirler. Bu kişiler genellikle şirketin ön saflarında yer almalı ve sürekli olarak rakiplere ilişkin bilgi toplamalıdır.⁷⁵ Satış ve hizmet bölümünde çalışan kişilerin, rakiplere ilişkin bilgileri yoksa, onların iş tanımlarının yeniden yapılması gerekmektedir.

B. Müşteriler:

İşletmenin müşterileri ya da olası müşteriler örnekinde için en iyi bilgi sağlanabilecek kaynaklardan birisidir.⁷⁶ Müşteriler, aşağıda yer alan konulara ilişkin bilgiye sahiptirler:

⁷⁴ COOK, s.107.

⁷⁵ BOXWELL, s.95.

⁷⁶ HARRINGTON, s.113.

- Fiyatlar
- Dağıtım Kanalları
- Tutundurma Çabaları
- Ürün ya da Hizmet Kalitesi
- Endüstrideki Rakip İşletmeler Arasındaki Ürün ve Servis Karşılaştırması
- Satış Sonrası Hizmetler
- Satışla İlgili Reklamlar

Müşterilerle bu konulara ilişkin bilgi almak üzere görüşme yapmak işletme için çok faydalı olacaktır. Müşteriler, kendilerine üstünlük sağlayacağını bilirlerse öğrenmek istenilen konularda işletmeye bilgi verebilirler. Yine aynı müşteriler, rakip işletmelere de öğrenmek istedikleri konularda bilgi verebilirler. Örnekinde çalışma amacına ulaşması için üçüncü kişilerin işletme için müşterilerle görüşme yapması uygun olacaktır, bu şekilde müşteriler hangi işletmenin bu bilgilerle ilgilendiğini bilmeyecek ve tarafsız hareket edeceklerdir.⁷⁷

C. Endüstri Analistleri⁷⁸:

Endüstri analistleri aşağıda yer alan konulara ilişkin bilgi sahibidirler:

- Her işletmenin bulunduğu endüstrideki rekabet stratejisi ve her birinin zayıf ve güçlü yönleri
- Endüstrideki strateji grupları
- Endüstrileri ve endüstrideki öteki işletmeleri geçmişte, günümüzde ve gelecekte etkileyecek güçler
- Endüstrideki işletmelerin finansal özellikleri ve işletme stratejileri ile ilişkileri
- Endüstrideki işletmelerin gelecek ile ilgili planları.⁷⁹

⁷⁷ BOXWELL, s.96.

⁷⁸ BENDELL-BOULTER-KELLY, s. 118.

⁷⁹ BOXWELL, s.96-97.

Endüstri analistleri arasında üniversite öğretim üyeleri, ticaret odalarından kişiler ve yatırım danışmanları da yer alabilir. Bu kişiler, buldukları konum gereği ya da sadece müşteri olarak bu bilgilere sahiptirler. İşletme, çok yararlı olabilecek bu bilgileri bu kişilerden sağlayabilir.

D. Dağıtıcılar ve Acentalar:

Dağıtıcılar ve Acentalar aşağıdaki konularda bilgi sahibidirler:

- Dağıtım kanalının yapısı
- Dağıtım kanalındaki aracı kuruluşlarla ilgili ödeme şekli
- Rakipler karşısında işletmenin ürün ve hizmetindeki gücü ve zayıflıkları
- Dağıtım sorunları
- Dağıtım kanalı yapısının gelişimindeki eğilim

Bu konularda bilgi sahibi olmalarına karşın dağıtıcılar ve acentalardan bilgi edinmek kimi zaman işletme için güç olabilir. Bunun sebebi ise, işletmeye bu bilgileri verirlerse, işletmenin kendilerinden mal almayacağını ya da onlarla çalışmaktan vazgeçebileceklerini düşünmeleridir. Bu gibi durumlarda, müşteriler ile görüşmelerde olduğu gibi, dağıtıcılar ve acentalarla da üçüncü kişiler görüşürse, işletme daha kolay bilgi sağlayabilir.

E. Satıcılar:

Örnekinde çalışmasındaki örnekinde yapılacak işletmelerin satıcıları aşağıdaki konulara ilişkin bilgi sağlayabilirler:

- Mallar ve yardımcı maddelerin kullanımı ve maliyetleri
- Mallar ve yardımcı maddelerin kalitesi ve sağladıkları
- Mallar ve yardımcı maddelerin yerine geçebilecek mallar ile onların maliyetleri ve kârları
- Maliyette ve nitelikte eğilimler
- Stok düzeyi ve planı
- Ödeme dönemleri ve şekilleri
- Tedarik kanalları ve kanal özellikleri

Tüketiciler ve dağıtıcılar gibi, satıcılar da örnekinde olacak işletmelere ilişkin geniş bilgi sağlayabilirler.⁸⁰ Satıcılar için de öteki bilgi kaynaklarında söylediklerimiz geçerlidir. Yani, satıcılardan bilgi edinileceği zaman da, üçüncü kişilerin bu görüşmelerde kullanılması işletme için yararlı olacaktır.

3- BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Yukarıda saydığımız bilgi kaynaklarından çeşitli şekillerde örnekinde çalışma için bilgi toplamak olasıdır. Bunlar:⁸¹

- A. Doğrudan Bilgi Toplama
- B. Müşterilerle Yapılan Anket Çalışması ile Bilgi Toplama
- C. Görüşme Yöntemi ile Bilgi Toplama
- D. Bölge Ziyareti
- E. Örnekinde Ortağının Başarı Değerlendirmesi Yöntemi ile Bilgi Toplama

Şimdi bunları kısaca açıklayalım.

⁸⁰ BOXWELL, s.97-98.

⁸¹ COOK, s.105-108.

A. Doğrudan Bilgi Toplama:

İşletme içi örnekinde dışında kalan örnekinde çeşitleri genellikle o işletmelere yapılan ziyaretlerle gerçekleşir. Uygulamada bu çeşit ziyaretler örnekinde sürecinde yapılacak olan en son çalışmadır. Bilgi edinmek için doğrudan değişim ile bilgi toplama güvenilir bir yoldur. İşletme için yararlı bilgilerin güvenilir bir şekilde toplandığı ve insanlarla doğrudan iletişim kurulduğu için en çok kullanılan yöntemlerdendir. Doğrudan bilgi toplama yöntemi değişik şekillerde gerçekleşebilir. Bunlar:

- Telefon görüşmeleri⁸²
- Yazılı anketler
- Video konferansları
- Tele-konferanslar

Bu gibi yollarla doğrudan bilgi toplama gerçekleştirilebilir.

B. Müşterilerle Yapılan Anket Çalışması ile Bilgi Toplama:

Müşteri ya da olası müşterilere yapılacak olan anket çalışması, örnekinde ortağına ilişkin fikir ve bilgi edinmek için çok yararlı bir bilgi toplama şeklidir.

Bu anketi hazırlarken takımın hangi soruları soracağına ve örnekinde için bu soruları yanıtlayacak kişilerin yanıtlama kabiliyetine dikkat edilmelidir. Takım hangi soruları soracağına bu duruma göre karar vermelidir. Anketin şekli mantıklı olmalıdır, takım, soruların açık, kolay anlaşılır olduğunu ve ilgili yanıtları sağlayabilecek şekilde olmasına özen göstermelidir. Anketi son şekline ulaştırmadan önce işletme içinde örnek bir anket çalışması yapmak yararlıdır. Tipik bir örnekinde anketi şunları içerir:

⁸² BEDDELL-BOULTER-KELLY, s. 119.

- Tanıtım; örnekekinme çalışmasının ayrıntıları, ve örnekekinine ortağı olan işletmeye ilişkin geniş bilgi
- Başarıya ilişkin kullanılacak ölçütlerin içeriği
- Örnekekinme ortağının gerçek başarısı
- Bu başarıyı sağlayacak işletme uygulamalarının tanıtımı

C. Görüşme Yöntemi ile Bilgi Toplama:

Görüşme sürecinde elde edilecek bilgiler çalışma takımına yararlı bir anlayış sağlar. Görüşmeler, örnekekinme ortağı ile doğrudan ya da dolaylı yollarla yapılabilir.⁸³ Örneğin, yazılı anketler ile, bunlar başarının sayısal olarak ölçülmesini sağlar. Bu, sürecin temel ayrıntılarını elde etmek için en hızlı yoldur ve ortak işletmenin etik değerlerini anlamak için iyi bir başlangıçtır.

Görüşmeyi yapacak olan proje takımı elemanları, yanıtları çok dikkatli dinlemeli ve bunları olabildiğince açık bir şekilde kaydetmelidir. Takım elemanı, net olmayan yanıtları açığa kavuşturmalı ve tüm yanıtların not edilmesini ve görüşme sonuçlarının belgelenmesini sağlamalıdır.⁸⁴

D. Bölge Ziyareti:

Örnekekinme çalışmasında bilgi toplamak için kullanılabilen olan yöntemlerden birisi de örnekekinme ortağı olan işletmeyi ziyaret etmektir.

Bu çeşit bir çalışma her örnekekinme sürecinde gerekli değildir. Ancak proje takımına ortak işletmenin başarı kaynaklarını öğrenmeyi sağlar. Birçok olası örnekekinme ortağının kaygısı, bölge ziyaretinin zaman kaybı olduğudur. Dikkatli planlama ve hazırlık sayesinde olası ortağın korkularının üstesinden gelinebilir.⁸⁵

⁸³ FITZ-ENZ, s. 115.

⁸⁴ COOK, s.107.

⁸⁵ COOK, s.107.

Bölge ziyaretinden önce takımın, araştırmasını etkin bir şekilde planlaması çok önemlidir. Bölge ziyaretinin amacı, araştırılan bilginin doğruluğunu saptamak ve tam olarak tanımlanmamış ya da anlaşılması zor olan süreç alanlarını açıklığa kavuşturmak olmalıdır.⁸⁶

Ziyarete hazırlanma safhasında ortak işletme ile ziyaretin amacının ne olduğundan ve ziyaret için gerekli olan tüm noktaların hazır olduğundan emin olmak için yüz yüze bir görüşme çok yararlı olacaktır.

Her işletmenin kendine özgü kuralları olduğu unutulmamalıdır. Her örnekinde çalışma ayrı ziyaret kuralları gerektirebilir. Bu yüzden takım bölge ziyareti hazırlıkları yaparken bazı konulara dikkat etmelidir. Bunlar:

- i. Her ziyaretten önce dikkatli bir zamanlama yapılarak çizelge oluşturulmalıdır.
- ii. Ziyaretten olan beklentiler ve ortağın istekleri belirlenmelidir.
- iii. Ortak işletmeye güvenilir bir anlaşma önerilmeli ve imzaya hazırlanmalıdır.
- iv. Görüşme yapılacağında kullanılacak soru formu hazırlanmalıdır.
- v. Eğer mümkünse, süreç aktif haldeyken izlenmeli ve süreçte yer alan insanlarla görüşülmelidir(örneğin, bir malın üretim aşamaları gibi).
- vi. Bilgiler paylaşılırken ortak işletmeye karşı açık ve dürüst olunmalıdır ve bilginin iki yönlü olması sağlanmalıdır.
- vii. Süreç ile ilgili bilgiler zamanında kaydedilmelidir.
- viii. Ziyaret süresince not tutulmalıdır.⁸⁷

Örnekinde ortağı olan işletme, ne kadar iyi tanınırsa bölgeyi ziyaret süresi o kadar iyi değerlendirilmiş olur.⁸⁸ Bir başka deyişle, değişik

⁸⁶ WATSON, *The Bench...*, s.63.

⁸⁷ COOK, sf.107.

⁸⁸ Peter J. KOLESAR, "Vision, Values, Milestones: Paul O'Neil Starts Total Quality at Alcoa", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Spring, 1993, Vol. 35, No. 3, s. 141-143.

kaynaklar sayesinde ortak işletmeye ilişkin elde edilebilecek bilgileri, işletme bölge ziyareti sırasında elde ederek vakit kaybetmemelidir.

Ziyaretten önce ortak işletmenin yapısını öğrenmek, örnekinde takımının ziyaret sırasında ortağın verdiği yanıtları değerlendirmesi açısından çok faydalı olacaktır. Temel özelliklerini saptamak amacı ile şu konuların öğrenilmesi yararlı olabilir:⁸⁹

- i. İşletmenin yönetim yapısı
- ii. Karar verme süreçlerinde katılım ölçüsü
- iii. İşletmenin iletişim şekli

Örnekinde ortağına ilişkin bilinmesi gereken başka bilgiler, işletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu endüstri, ortaklık şekli, şirketin yapısı, üretim şekli (örneğin; just-in-time) ve işletmenin rekabet gücü gibi bilgilerdir. Bu bilgiler, ortağın süreç sırasında kullandığı araçları açığa kavuşturmakta yardımcı olur ve onların karar verme sürecinin ötesinde dürtü ve güdülemenin önemini daha iyi anlaşılmasını sağlar.

İlk önce ön aşama tamamlanır, daha sonra ön ziyaret çalışmalarına göre bir bölge ziyaret stratejisi ve veri toplama planını yerine getirmek için belirli bir takımın görevlendirilmesi gereklidir. Bölge ziyareti stratejisi:

- i. Anket küçük bir takıma mı, yoksa büyük bir gruba mı uygulanacak?
- ii. Zamanı ayarlamakla kim sorumlu olacak?
- iii. Not tutmakla kim görevli olacak?
- iv. Tüm soruların kapsamlarının yeterli olduğunu kim denetleyecek?

Yukarıda saydığımız bu bilgileri edinebilmek için, tablo 8’de yer alan analiz kullanılabilir.

⁸⁹ WATSON, *The Bench...*, s.64.

Ölçütler	İşletme Adı			
İşletme Büyüklüğü *Satış Gelirleri				
*Çalışanların Sayısı				
Ortaklık Şekli				
Endüstri Çeşidi				
İşletmenin Yapısı				
Üretim Şekli				
İşletmenin Yönetim Yapısı *Resmiyet				
*Paylaşım				
*İletişim				
Rekabet Gücü				

Tablo-8: Örnekinde Ortağın Analizi

Bu gibi konulara açıklık getirilerek bir strateji geliştirilir ve bu strateji ziyaret sırasında uygulanır.

Çeşitli işletmelerin yaptıkları örnekinde çalışmalarını, birden çok proje takım üyesi ile yapılan ziyaretin daha etkili olduğunu göstermiştir. Bunun sebebi ise her bireyin farklı izlenim edinmesi ve farklı tepki vermesidir.

Gözlemleme çok önemlidir. Çevrede yapılanları tanımlarken izlenimler gereklidir. Bu da iyi bir gözlemle gerçekleşebilir. Ziyaret sırasında önemli bir nokta da iyi bir dinleyici olmaktır. İletişim düzeyini, yönetim

şeklini ve işletme yönetim yapısını anlamak için çevredeki insanları dinlemek gereklidir.

E. Örnekekinme Ortağının Başarısının Değerlendirilmesi Yöntemi ile Bilgi Toplama:

Örnekekinme çalışmasında kullanılabilir bilgi toplama yöntemlerinden biri de örnekekinme ortağının başarısının değerlendirilmesi yoludur. Bu konuya ilişkin, ortağa, ortağın genel olarak başarısını saptamaya yarayacak soruları içeren bir anket uygulanabilir.

İşletmeyi geliştirmek için yapılacak olan örnekekinme çalışmasında şekilde yer alan anket örnek olarak kullanılabilir. Bu konudaki düşünceler aşağıdaki beş basamakta toplanan sorular sorularak açıklığa kavuşturulabilir:⁹⁰

- i. Sorun tanımlama
- ii. Süreç değerlendirme
- iii. Süreç sorunları
- iv. Süreç geliştirme
- v. Süreci uygulayanlar

Anketteki ilk soru açık uçlu bir sorudur. Bu çeşit bir soru örnekekinme ortağının konuşmaktan çekinmeyeceği bir sorudur. Ziyaretin başında bu şekilde bir soru sorulduğunda iletişimin kurulması kolaylaşacaktır ve rahat bir ortam oluşacaktır. Bu rahat ortamı sağlamak ve ortağın güvenini kazanmak çok önemlidir, özellikle daha sonraki sorularda istenecek olan özel yanıtları alabilmek için bu gereklidir.

⁹⁰ WATSON, *The Bench...*, s.66.

1. Bu süreci nasıl tanımlarsınız? Lütfen açıklayın.
2. Bu sürecin şirketinizde bir sorun olabileceğini düşünüyor musunuz? Eğer şu anda düşünmüyorsanız, böyle bir durum geçmişte gerçekleşti mi?
3. Bu süreç için kalite ölçüleri nedir? Süreç başarısının mükemmelliğini belirtirken hangi ölçütleri kullanacaksınız? Kalite gelişiminde ilerleme ölçütü nedir?
4. Bu süreçte maliyet ve zamanı nasıl belirlersiniz?
5. Proje takımındaki çeşitli iş bölümlerinden olan kişileri nasıl ve hangi eğitim biçimlerini kullanarak eğiteceksiniz?
6. Başarının gelişiminde size sağlanan gelişim süreçlerinden hangisi en iyi çıktıyı sağlayacaktır?
7. Sizin şirketiniz dışındaki hangi şirket bu süreci en iyi şekilde sağlayabilir?

Tablo-9: Anket Formu

Bu ankette yer alan soruların yanı sıra takım elemanları örnekinde çalışma sırasında gerekli olan başka konularla ilgili de sorular sormalıdır. Süreç

nasıl işliyor, Neden bu yol izleniyor, Ortak işletmeyi rakiplerinden farklı kılan nedir, Kullanılan başarı ölçütleri başka işletmelerin ölçütleri ile benzer mi, ve benzeri sorular sorulabilir. Neden, niçin, şeklinde başlayan sorular etkin yanıt almak için iyi bir yoldur. Örneğin proje takımı elemanı sürecin neden bu şekilde üstlenildiğini sorduğunda, buna verilecek yanıt şöyle olabilir; çünkü bizim müşterilerimiz dağıtımın 3 gün içinde olmasını istiyor gibi. Proje takımı elemanları tekrar neden diye sorar ve bu, süreç ve nedenleri tam olarak anlaşılana kadar sürer.⁹¹

Bu bilgi toplama yöntemleri kullanılarak çalışmaya ilişkin gerekli bilgiler elde edilebilir ve bu şekilde de çalışma rahat bir şekilde yürütülebilir.

VI. ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Örnekekinme programının uygulama aşaması için gerekli olan zamanın uzunluğu ortaya çıkan gelişmelerin zorluk derecesine bağlı olarak önemli ölçüde değişebilir. Eğer uygulama aşaması uzun ise, yapılan hata gittikçe artan rekabet koşullarında olsa bile, değişim aşaması aynı kalarak bir sonraki projede ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, takım geri adım atma şansını kullanmaksızın ve neyi, neden ve nasıl başardığını gözden geçirmeksizin uygulama planının ayrıntılarıyla ilgilenmiş olabilir.

Örnekekinme çalışması uygulama, sürekli ölçüm ve değerlemeyi içerir. Uygulamaların sürekli değişmesinden dolayı gerekli uyarlamaların yapılması zorunlu hale gelebilir. Yeniliklere ihtiyaç duyulacağından yeni örnekekinme çalışmaları yapma gereği ortaya çıkabilecektir ve değerlemenin yanısıra, uygulama aşamasındaki uyarlamalara yardım etmesi açısından "geri besleme" unsurunun da sisteme dahil edilmesi gereklidir.⁹²

⁹¹ COOK, sf.108.

⁹² ODABAŞI, Satış ve..., s. 13.

Yeniden tasarım programı süresince örnekekinme çalışmasının en az iki kez gözden geçirilmesi faydalı olabilir. Süreç yöneticileri başlangıçta rekabet analizlerini, müşteri bilgilerini, başarı yönetimini ve yeniden tasarım için temel süreçleri belirlemede örnekekinmeyi kullanabilir. Daha sonra, yeniden tasarım başladığında, süreç yöneticileri yeni bir tasarım yaratmak için "alanında en iyi" olanları örnekekinebilir.

Örnekekinme çalışmasının kontrolü sırasında aşağıda yer alan listedeki aşamalar izlenerek ve her bir aşamadaki sorular sorularak örnekekinmedeki eksiklikler ya da yanlışlıklar ortaya çıkarılabilir. Bu şekilde, bir sonraki örnekekinme çalışmasında aynı hatalara yer olmayacaktır.

Planla

Süreç nedir?

Süreç nasıl çalışır?

Süreç nasıl ölçülür?

Süreç bugün ne kadar iyi çalışıyor?

Müşterilerimiz kimlerdir?

Müşterilerimize hangi ürün ve hizmetleri sunuyoruz?

Müşteriler ürünlerimizden neler bekliyor?

Başarı amacımız nedir?

Bu amacı nasıl oluşturduk?

Rakiplerle karşılaştırınca ürünler ve hizmetlerin başarısı nasıldır?

Araştır

Hangi işletmeler bu süreci daha iyi gerçekleştirir?

Hangi işletmeler bu süreci en iyi şekilde gerçekleştirir?

Bu işletmeden neler öğrenebiliriz?

İşletmelerin çalışmaya katılmak için istekli olup olmadığını anlamak için kiminle bağlantı kurulmalıdır?

Gözlemle

Onların süreçleri nedir?

Başarı amaçları nelerdir?

Zaman içerisinde ve farklı konumlarda süreçleri nasıl çalışıyor?

Süreçlerinin başarısını nasıl sağlıyorlar?

Hangi etkenler, öteki işletmenin sürecinin işletmemize adaptasyonunu engeller?

Analiz Et

Başarıdaki açığın özelliği nedir?

Başarıdaki açığın büyüklüğü nedir?

Hangi özellikler onların süreçlerini üstün kılıyor?

Sürecimizdeki hangi işlevler değişime adaydır?

Adapte Et

Onların süreçlerine ilişkin bilgi bizim sürecimizi nasıl geliştirecek?

Başarı ölçütümüzü yeniden mi tanımlamalıyız, yoksa yeni kıstaslar üzerine mi kurmalıyız?

Onların süreçlerindeki hangi işlevler bizim iş sürecimize uyum sağlamaları için değişikliğe gereksinim gösterir?

Geliştir

Örnekinde çalışması boyunca neler öğrendik?

Bu değişiklikleri sürecimizde nasıl uygularız?

Örnekinde sürecinin son aşaması olan gözden geçirme aşaması ile örnekinde çalışmasının başından bu yana yapılan tüm işlevler incelenir. Aşağıda gözden geçirmenin içinde yer alan, çalışmanın başarısı için gerekli olan bazı işlevler yer almaktadır. Bunlar:

- 1- Gelişmenin Kaydedilmesi
- 2- Sonuçların Gözden geçirilmesi
- 3- Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi

Bunları kısaca aşağıda açıklamaya çalışacağız.

1- GELİŞMENİN KAYDEDİLMESİ

Örnekinme çalışmaları düzenli bir şekilde kaydedilmelidir. Örnekinme takımları, örnekinme çalışması tamamlanana kadar beklemek zorunda değildir. Gelişme denetimleri örnekinme çalışması geliştirmesinin her aşamasında gereklidir. Gözden geçirme iki şekilde ortaya çıkabilir:

- Örnekinme projesinin sonuçları şirketin başarısına bağlı olarak gözden geçirilir.
- Örnekinme projesinin sonuçları bu sürecin nasıl uygulandığı ve bu süreçten ne elde ettiğimizi öğrenmemize bağlı olarak gözden geçirilir.

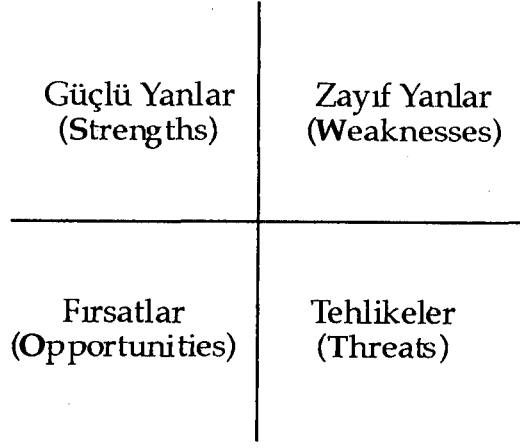
2- SONUÇLARIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Örnekinme çalışmasının başında, örnekinme takımı, başarı değerlendirmelerini ve amaçlarını baştan sona oluşturmuş olacaktır. Örnekinme çalışmasının sonunda tüm yapılanların tek tek ele alınıp incelenmesi gereklidir. Bu işlemi daha kolay bir hale getirmek için, yani baştan sona tüm yapılanları tek tek incelememek ancak bunların doğru yapılıp yapılmadığını, gözden geçirmek için aşağıdaki temel sorular sorulmuş olmalıdır:

- Çalışma, amaçlarımızı karşılıyor mu?
- Neler değişti ve Neden?
- Amaçlar değişti mi? (Projenin amaçları, örnekinde bilgilerin alınmış olduğu gözönüne alınarak değiştirilmiş olabilir.)
- İşletmede ortaya çıkan gelişmeler neyi etkiledi?
- Proje takımının neden olduğu en önemli gelişmeler neler oldu?
- Süreçteki değişmelerin varlığı neyi kanıtlamaktadır?
- İşletmedeki değişmelerin anlamı nedir?
- Örnekinde aşamaları doğru muydu?
- İşletme değişmek için istekli miydi?
- Değişimdeki engeller nelerdi?
- Bunlar nasıl başarılabilir? (bunların üstesinden nasıl gelinebilir?)

Baştan sona yapılacak bir gözden geçirme yerine geçebilecek bu sorulara karşılık anketler ya da görüşmeler kullanılarak içsel (işletme ile ilgili) hesapların denetlenmesi, bilginin biraraya getirilmesi için gereklidir. Gözden geçirme başladığında, örnekinde takımı elemanları SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizini uygulamayı gerekli bulabilir. SWOT analizi aşağıda yer alan soruların cevaplanması ile yapılır.

- İşletmenin süreç sonunda oluşan güçlü yanları nelerdir? (Strengths)
- İşletmenin, çalışmanın ortaya çıkardığı zayıf yönleri nelerdir? (Weaknesses)
- Gelecekte yapılacak gelişme çalışmaları için sürecin ortaya çıkardığı olanaklar (fırsatlar) nelerdir? (Opportunities)
- Gelişme çalışmalarında ortaya çıkabilecek tehlikeler nelerdir? (Threats)



Şekil-5: SWOT Analizi

Öncelikle SWOT analizi ile, örnekinde takım elemanları, örnekinde süreci boyunca yapılan tüm çalışmalardan elde edilen bilgileri bir araya getirirler. Bu işlemi gerçekleştirirken aşağıda yer alan kavramları belirlemeleri gerekmektedir.⁹³

- Güçlü yönler nasıl oluşturulabilir?
- Zayıflıklar nasıl aşılabılır?
- Fırsatlardan nasıl üstünlük elde edilebilir?
- Tehlikeler nasıl en aza indirilebilir?

Bütün bunlar yanıtlandıktan sonra doğru karara ulaşılabilir.

3- ELDE EDİLEN BİLGİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Örnekinde süreçlerinin geçerliliğinin işletme içi başarımdaki artışlara bağlı olarak izlenmesine ve değerlendirilmesine ek olarak, proje takımının, süreç sonucunda elde edilen bilginin neyin yerine geçtiğini belirlemek için araştırma yapması gereklidir. İşletmede ulaşılan verinin gözden geçirilmesinin takıma ve işletmenin çalışmasına faydaları olduğu belirlenmiştir. Bunlar:

⁹³ COOK, s.149.

- Ulaşılabilecek başarının ne olduğunun bilinmesi,
- Bu başarıya ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi ve anlaşılması,
- İşletmede uygulanan örnekinde sürecinin tamamen anlaşılması,
- Takım üyelerinin bireysel gelişimi,
- İşletme içi değişim için güdülemenin önemi,
- Gelecekteki olası anlaşmalar için iletişim ağının geliştirilmesi.

Örnekinde çalışmasından elde edilen faydaların gözden geçirilmesi, işletmenin her alanda tekniklerini geliştirmesine ve başka alanlarda örnekinde yayılması için çalışanlara güven vermesine yardımcı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ DOYGUNLUĞU

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamları ifade edebilir. Birçok kişiye göre kalite, "pahalı", "lüks", "az bulunur", "üstün nitelikte" ve benzeri kavramlarla eş anlamlıdır.⁹⁴

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinmeyi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Kalite ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır, ancak temel olarak hepsinde anlatmak istediğimiz, kalite, bir ihtiyacı uygun ve istenen biçimde karşılamak için işletmelerin mal ya da hizmet üretirken, üretim süreci üzerinde yaptıkları iyileştirici çalışmalar olarak görülmesidir. Yaptığımız açıklamalarda, çok açık olmasa da tüketici ya da müşterilerin, bir mal ya da hizmetin nasıl üretilmesi gerektiği konusunda işletme yöneticilerine ilettikleri bazı mesajlar vardır.

⁹⁴ İbrahim KAVRAKOĞLU, "Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite", İstanbul, 1993, s. 12.

Yöneticiler bu mesajları almaya ve bunların uygun kalitede üretimini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Buraya kadar anlattıklarımız, kalitenin çok boyutlu bir kavram olarak ortaya atıldığını göstermektedir. Bunlar: Başarı, yani üründe bulunan birincil özellikler, ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil özellikler, belgelere ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, çekicilik ve tüketici üzerinde iyi bir izlenim bırakmak gibi olgulardır.⁹⁵

Bu özelliklerin tam olarak anlaşılması için kalite ile ilgili çeşitli kavramların da açıklanması yararlı olabilir. Bunlar:

- 1- Kalite yönetimi kavramı
- 2- Kalite sistemi kavramı
- 3- Kalite kontrol kavramı
- 4- Kalite halkası kavramı
- 5- Kalite güvencesi kavramı

Bu kavramları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

1- KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Kalite yönetimi, işletmenin yönetim biriminin kalite politikasını belirlemesi ve uygulamasıdır. Kalite yönetimi, stratejik planlama, kaynakların tahsisi, kalite planlaması, uygulanması ve değerlendirilmesi gibi kaliteyi etkileyen tüm işlevlerin belirli bir hedef doğrultusunda örgütlenmesini ve gerçekleştirilmesini sağlar.

⁹⁵ Rıdvan BOZKURT, "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi", VERİMLİLİK DERGİSİ, 1994, S. 34, s. 108

2- KALİTE SİSTEMİ KAVRAMI

Kalite sistemi, kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan örgütün, sorumlulukların, çalışma yöntemlerinin, çalışma yönergelerinin, iş akış şemalarının ve görev tanımlarının belgelerle açıklanması olarak tanımlanabilir.⁹⁶

Kalite sisteminin işlerlik kazanması ve ondan beklenen yararın elde edilebilmesi için, üst yönetim tarafından oluşturulan politikalar ve hedefler, kalite yönetimini desteklemeli, kalite yönetimi de, kalite sistemini, tüm işletmeyi kapsayacak şekilde kurmalıdır.

3- KALİTE KONTROL KAVRAMI

Kalite kontrol, kalite ile ilgili beklentilere yanıt vermek için kullanılan uygulama teknikleridir. Kalite halkasının pazarlama ve pazarlama araştırmasıyla başlayan ve tekrar bu aşamaya kadar gelen her bir işlev alanının gözlenmesi ve yetersizliğe yol açan nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaları ve uygulama tekniklerini kapsamaktadır.

4- KALİTE HALKASI KAVRAMI

Müşteri ya da tüketiciden başlayıp, istekler ve gereksinimler doğrultusunda ürün tasarımı yapıp, uygun girdiler sağlanarak üretici tarafından üretilen mal ya hizmetin tekrar tüketiciye sunulması çizgisine ve kullanımdan sonra da bu sürecin devam ettirildiği işlevler döngüsüne kalite halkası denilmektedir. Kalite halkasındaki bu döngü, pazarlama anlayışındaki üretimden önce başlayan ve tüketimden sonra da süren işlevler zincirinin benzeri olan bir yapı ortaya koymaktadır.⁹⁷

⁹⁶ Selçuk AYTİMUR, "Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları", KALİTE, Temmuz 1993, S. 4, s. 6

5- KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI

Bu kavramı, kuruluş dışı kalite güvencesi ve kuruluş içi kalite güvencesi olmak üzere iki şekilde görebiliriz. Kuruluş içi kalite güvencesi, istenilen kaliteyi yakalamak için yönetime, yapacağı işlevlerle ilgili yetki ve güvence vermektir. Yönetim, istenilen kalitenin elde edilebilmesi için istekleri belirlemede, uygun personelin seçimi ve eğitimi, uygun donanımın kullanımı, uygun çevrenin oluşturulması ve işi yapacak olanların sorumluluklarının belirlenmesi gibi konularda gerekli işlevleri yerine getirir.

İşletme dışı kalite güvencesi, ürün ya da hizmetin belirlenen kalite isteklerine göre üretildiğine ilişkin tüketicilere güvence verilmesine yönelik işlevlerdir.⁹⁸

Kalite ve kalite ile ilgili kavramları açıkladıktan sonra, bu kavramların hepsini içeren bir kavram olan toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlayabiliriz. Toplam kalite yönetimi, gerek tüketicilerin gerekse çalışanların doyunluğunu ön plana çıkaran bir kavram, insan unsuruna ağırlık verecek yaratıcı düşünce, güdüleme, takım çalışması, iletişim, katılım ve paylaşım gibi değerleri benimseyen ve bütün bunlardan oluşan bir yapıyı hayat felsefesi olarak kabul eden bir anlayıştır.⁹⁹

Dış pazarlarda rekabet etmenin temel koşulları arasında kalite, fiyat, müşterinin istediği ürünü üretebilme ve bu isteğe en kısa zamanda yanıt verme gibi etkenler yer alır. Bu önemli dört etkene sahip olabilmek için işletmeler, toplam kalite sistemini uygulamaktadırlar. Bunun sonucu yüksek kalite ve verimliliklerdir. Bunun yanı sıra rekabet gücü, pazar payı artışı, kapasite ve üretim artışı ortaya çıkacaktır.

⁹⁷ Kasım KARAHAN, "Toplam Kaliteyi Yakalamada Pazarlama Yaklaşımının Rolü", I. Ulusal Pazarlama Sempozyumu- Pazarlama ve Kalite, Ekim 1995, s. 2.

⁹⁸ TSE Kalite Kontrol Müdürlüğü, "Kalite Sistemleri", STANDART, 1988, S. 314, s. 54,55.

⁹⁹ Yavuz AFACAN, "Toplam Kalite ve Kriz", KALİTE, Ekim 1994, S. 9, s. 4.

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PAZARLAMA YAKLAŞIMI İLİŞKİSİ

Toplam kalite yönetiminin temelinde iki önemli unsur bulunur, biri insan, öteki bilimselliktir. İnsanlar yaşadıkları her ortamda, satın aldıkları her mal ve hizmette kalitenin olmasını istemektedir. Kaliteden anlaşılan yalnızca kaliteli mal ve hizmet değil, satın alınan her şeyden memnun kalmak ve mutluluk duymaktır. Bundan dolayı işletmeler, yalnız ürün kalitesi ile yetinmeyerek, kaliteyi bir kültür olarak benimsemelidirler.

Toplam kalite yönetimi, işletme tarafından bütün işlevlerin sürekli iyileştirilmesi, müşteri istek ve beklentilerinin en uygun şekilde karşılanması ve sunulan en son ürünün kalitesinin değil, yürütülen bütün işlevlerin kaliteli olması şeklinde anlaşılmalıdır. Bu yaklaşımdan beklenen yararın sağlanabilmesi için sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve herkesin katılımı gibi kalite ilkelerini herkesin benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir.

Toplam kaliteye giden yolun, tüketicilerin gereksinmelerinin ve isteklerinin doygunluğuna yönelen ve aynı zamanda işletmenin amacına ulaşabilmesi için, işletmedeki tüm birimleri bütünleşmiş pazarlama anlayışı çerçevesinde bir işleve yönelten pazarlama felsefesinden geçtiği görülecek olursa, kalite halkasının pazarlama döngüsü içerisinde ve bu döngüye paralel olarak işlediği söylenebilir.¹⁰⁰

Pazarlamada, kaliteye önem veren işletmeler, satışların arttırılmasında ve pazarlama maliyetlerini azaltılmasında başarı sağlamışlardır. Rekabet ortamının artması karşısında işletmeler, pazardaki konumlarını korumak ve varlıklarını sürdürebilmek için daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmek gerektiğini anlamışlardır. Modern pazarlama anlayışı yani müşteri

¹⁰⁰ Kasım KARAHAN, s. 5

ihtiyaç ve beklentilerini baz alarak hareket etmeleri ve her ikisini de amacının müşteri memnuniyetini sağlamak olması pazarlama işlevinin toplam kalite yönetiminde önemli bir etken olmasına neden olmuştur.¹⁰¹

Modern pazarlama anlayışı ile kalite yeni bir içerik kazanmaya başlamıştır ve kalitenin yanısıra müşteri hizmetleri de yeni bir görünüme bürünmüştür. Geleneksel olarak müşteri hizmetleri diye adlandırılan iş, sipariş almaktan, malı geri almaktan ya da şikayetleri ele almaktan çok daha kapsamlı ve karmaşıktır.

Müşteri hizmetleri, işletmenin müşterileri hoşnut edebileceği her türlü işlevi ve onların, satın aldıkları ürün ve hizmetlerden olası en fazla değeri edinmelerine yardımcı olacak herşeyi kapsamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin günümüzdeki anlamı, işletmedeki herkesin "müşteri odaklı", "müşteri yönlü" bir kültür ve davranışa sahip olmasıdır. Önceleri, ürün ve hizmetler tamamlandıktan sonra, önceden belirlenmiş özelliklere ne derece uyum sağladığının "kalite kontrol" ile ölçülmesi anlaşılıyordu. Bunun anlamsız ve maliyetli olduğu iş hayatında açık olarak ortaya çıkması ile dikkatler süreçlerin üzerine çevrilmiş ve bunların iyileştirilmesi yoluna gidilmesi düşünülmüştür. Toplam kalite yönetimi, müşteri gereksinmelerini daha iyi karşılayacak tüm süreçleri ve bunları geliştirme yollarını içermektedir.¹⁰²

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri işletmenin en önemli varlığıdır. Müşterisi olmayan işletme için satış, kâr veya zarardan sözedilemez. Bu nedenle de müşterilerin

¹⁰¹ Fatma HACIOĞLU, "Toplam Kalite Yönetiminin Bütünleşik Bir Parçası Olarak Pazarlama İşlevi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996, s. 53.

¹⁰² Yavuz ODABAŞI, Satış ve Pazarlamada Müşteri ilişkileri, İstanbul, 1997, s. 158.

memnun edilmesi kuruluş için en önemli kavramlardandır. Müşteri memnuniyeti için öncelikle müşteriler tanınmalı ve neler istedikleri bilinmelidir. Müşteri beklentilerini karşılamak, dahası beklentilerin ötesinde hizmet verebilmek, toplam kalite yaklaşımı ile ulaşılmaya çalışılan hedeflerden birisidir. Burada, çalışanların (iç müşteriler) memnuniyeti en az dış müşteri memnuniyeti kadar önemlidir.¹⁰³ Müşteri memnuniyeti: Bir ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli ölçü, müşterilerin o ürün ya da hizmetten memnun kalma dereceleridir.¹⁰⁴ Memnuniyet, tüm müşterilerin, ifade edilmiş ya da edilmemiş bütün isteklerinin, gereksinmelerinin ve beklentilerinin karşılanması şeklinde tanımlanabilir.

Toplam kalite yönetimi işletmeye, tüketici memnuniyeti ve mutluluğu yönünden pek çok yararlar sağlayacaktır. Bunları kısaca birkaç başlık altında ele alabiliriz. Bunlar: Tüketicilerin sürekliliğini sağlama, Ürünle ilgili bilgilerin kulaktan kulağa yayılması yoluyla etkili pazarlamayı sağlama, Memnuniyeti artan tüketiciler sayesinde yeni tüketiciler kazandırması ve Tüketici şikayetlerini azaltması'dır.¹⁰⁵

Toplam kalite yönetiminin işletmelerde büyük bir önem kazanmasının sebeplerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Günümüzde işletmeler yalnızca ulusal rakiplerle değil, uluslararası düzeydeki rakiplerle rekabet etmek durumundadırlar.
- Tüketiciler geçmişe göre kaliteye daha çok önem vermektedir.
- Tüketiciler işletmeleri birbirleriyle karşılaştırarak almak istediği ürünü ya da hizmeti uygun bir fiyatla almaktan da öte daha iyi satış sonrası hizmet, güvenilirlik, dayanıklılık gibi nitelikler aramaktadır.¹⁰⁶

¹⁰³ Bilgehan GÜRLEK-M. Ali GÜROL, "Kalite Tuzakları", ÖNCE KALİTE, Kal-Der Yayını, Yaz 1996, S.16, s. 21.

¹⁰⁴ Ron COLLARD, "Toplam Kalite: İnsan Kaynaklarının Rolü", BİZDEN HABERLER, s. 4.

¹⁰⁵ HACIOĞLU, s. 35.

¹⁰⁶ Thomas H. BERRY, *Managing The Total Quality Transformation*, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1990, s. 6.

İşletmeler, toplam kalite yönetimi aracılığı ile müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için öncelikle iç ve dış müşterileri tanımalıdırlar. Kısaca iç ve dış müşteri kavramlarını anlatıp, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için yapmaları gereken işlevleri şu şekilde açıklayabiliriz:

1- İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

İşletme içinde çalışan her kişi hem bir hizmet sunandır, hem de bir müşteridir.¹⁰⁷ Çalışanlar hem birey bazında, hem de bölüm olarak işletmenin içinde belirli müşterilere sahiptirler. Kendi işlevsel alanlarında işlevde bulunan işgörenler, öteki işlevsel uzmanlarla yarı ticari bir biçimde etkileşimde bulunurlar.¹⁰⁸ Çalışanlar bir örgütün birincil pazarı olarak önceliğe sahiptir ve işletme pazarlama planlamasında kendisini tüketici istek ve gereksinmelerine uyarladığı gibi, çalışanlardan oluşan iç pazarın istek ve gereksinmelerini de gözönüne almalıdır.

İşletmede her çalışan doğrudan dış müşterilere hizmet vermese de, çalışanların çoğu işletmedeki süreçlerin akışı içinde dış müşterilere ürün/hizmet sunanlar için çalışmaktadır.

İşletmedeki birçok süreç göreceli olarak dış müşterilere sunulacak ürün ve hizmetlerle ilgili olduğundan, süreçlerdeki kalite, zamanlama, işbirliğindeki herhangi bir aksaklık dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetlere yansiyacaktır. Örneğin, müşteri siparişi gerçekleştirme sürecinde üründe kullanılacak malzemelerin sağlanmasındaki gecikme üretim, test, paketleme, sevkiyat ve montaj süreçlerindeki gecikmeye neden olacak, bütün bunlara bağlı olarak müşterinin siparişi zamanında teslim edilmeyecek, müşteri memnuniyetsizliğine yol açacaktır.

¹⁰⁷ Christopher H. LOVELOCK, *Service Marketing*, Prentice-Hall, New Jersey, 1984, s. 32.

¹⁰⁸ Sevgi A. ÖZTÜRK, "Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İçsel Pazarlama Kavramı", *AÇIK ÖĞRETİM FAKÜLTESİ DERGİSİ*, C.2, Bahar 1996, S.1, s. 87.

İşletme içindeki tüm süreçlerin akışında ürün/hizmet veren iç tedarikçilerin, ürün/hizmet alan iç müşterilerle olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileştirerek gereksiz işleri eleyecek, verimlilikle birlikte dış müşterilere daha iyi ürün/hizmet sunulmasını sağlayacak ve firmanın kârlılığını arttıracaktır.

İç müşterilerin istek ve gereksinimleri, dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için öncelikle kuruluştaki süreçlerin, öteki süreçlerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Bu işlem bir sürecin çıktısının hangi sürecin girdisi olduğunu tanımlamaktır. Girdileri ve çıktıları tanımladıktan sonra bu girdileri kullananlarla, karşılıklı görüşmelerle ya da anketle, işlerin daha iyi yapılabilmesi için neler istendiği belirlenmeli, süreçlerde bu isteklere uygun değişiklikler yapılmalıdır.

2- DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Dış müşteri, işletmenin pazara sunduğu malı ya da hizmeti bir bedel karşılığında satın alan olarak tanımlanabilir.¹⁰⁹

Rekabetin son derece yoğun olduğu günümüzde, müşterilerin sürekli artan beklentilerini, onlara rakiplere oranla fazladan birşeyler sunarak karşılamak ve işletmeye bağlı müşteriler yaratmak gerekliliği ile karşı karşıya gelmektedir. Bu aşamada karşımıza çıkan kavram müşteri sadakatidir.

İşletmeler için son derece önemli olan müşteri sadakatini, "müşterinin işletme ile iş ilişkilerini sürdürüp geliştirirken, öteki yandan kuruluşun ürün/hizmetlerini olası müşterilere önermesi" olarak tanımlayabiliriz.¹¹⁰

¹⁰⁹ Gamze T. GÖKÇİN, "İç/Dış Müşteri Memnuniyeti", 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996, s. 69.

¹¹⁰ GÖKÇİN, s. 69.

Müşteri sadakati sağlanabilirse, memnun müşteriler işletmenin ürünlerini olası müşterilere önereceklerdir. Gerçekten de yeni kazanılan müşterilerin yarısına yakın bir kısmının işletmenin sürekli müşterilerinin önerileri ile elde edildiği araştırmalar sonucu ortaya konmuştur.

Tüm bu etkilerin işletme için anlamı, mevcut ve tekrarlı müşterilerden gelir sağlamak, pazar payında artış, yeni müşteri kazanma maliyetinde ve işletme giderlerinde azalma, yani tüm bunların sonucu olarak da işletmenin başarısı söz konusu olacaktır.

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRNEKEDİNME

Bu bölümde, toplam kalite yönetimi ve ilgili kavramları açıklayarak müşteri doygunluğunun işletme için öneminin ne kadar büyük olduğunu ve bunu nasıl gerçekleştirebileceğimizi anlatmaya çalıştık. Toplam kalite yönetimi çalışanların katılımı, sorun çözme, müşteri odaklılığı, kalite görüşü, arzedenlerle ilişkiler ve örnekinmeyi kapsamaktadır.¹¹¹

Örnekinme çalışmaları, genellikle toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak yer alır. Toplam kalite yönetimi, çalışma sürecinin tüm aşamalarında müşteri gereksinmelerinde doygunluğu sağlayabilecek uzun dönemli bir uygulamadır. Bu, müşteri doygunluğunu yükseltmeyi ve dolayısı ile pazar payını arttırmayı isteyen bir çok işletmede benimsenmiş bir felsefedir. Temel kural, işletmeler kendi müşterilerine, bunlar iç ya da dış müşteriler olabilir, sundukları hizmeti geliştirmekle sorumlu olmalıdırlar. Örnekinme, bu gelişimi gerçekleştirmek ve devam ettirmek için çabalayan işletmelerce gittikçe artan bir biçimde benimsenmektedir. Çünkü, örnekinme kalitenin araştırılması için dışarıdan bir görüş açısı sağlar. Bu görüşü elde etmeye yarayan örnekinme, işletmenin gözünü,

¹¹¹ Chris VOSS-Kate BLACKMON, "Total Quality Management and Performance-Data from Europe", ?, ?(1995), s. 1.

rakipleri ve dünyadaki gelişmeler üzerinde tutmasını sağlayacak en iyi yöntemdir.

Örnekinde, en güçlü kalite araçlarından birisi olarak nitelendirilmektedir, çünkü işletmelerin anahtar süreçlerinde çok belirgin iyileşmeleri sağlayabilmektedir. Pek çok işletme, kalite gelişim sürecini çeşitli araçlarla gerçekleştirmektedir. Bunlardan temel olanı ise örnekinde değildir. Temel araç olarak kabul edilmesinin sebebi ise, yapılan süreci daha hızlı ve etkin bir şekilde ileriye götürebilmeyi sağlayabilmesidir.¹¹²

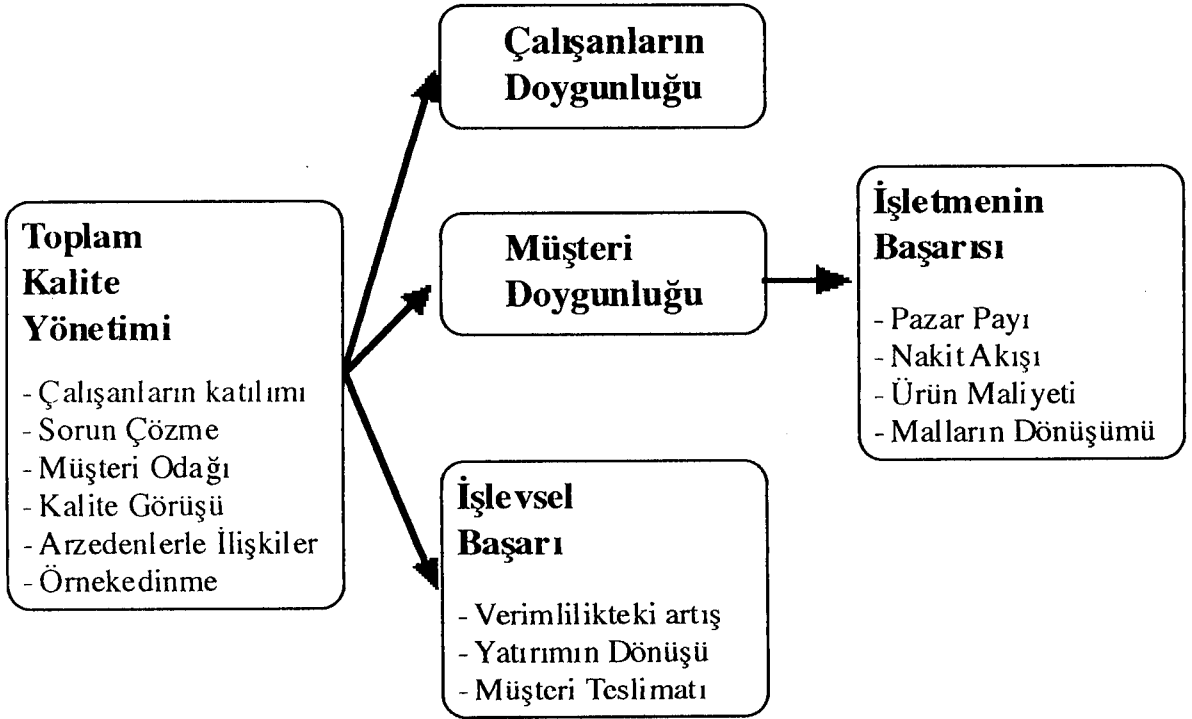
Yeni yönetim anlayışında işletmeler başarının müşteri doygunluğu ile sağlanacağını benimsemişlerdir. Örnekinde temelinde olan düşünce de, müşterileri anlama ve müşteri doygunluğunu sağlamaktır. Fed-Ex, Xerox ve Motorola gibi örnekinde yapan işletmelerin öncelikli amacı, müşterilerinin doygunluğunu sağlamak olmuştur. Yaptıkları çalışmalarda, müşteri doygunluğu yaratmanın işletmenin finansal başarısını sağladığını görmüşlerdir.¹¹³

Aşağıdaki şekilde örnekinde'nin müşteri doygunluğuna ve işletmenin başarısına nasıl katkıda bulunduğunu daha açık bir şekilde görebiliriz.¹¹⁴

¹¹² Stephen GEORGE-Arnold WEIMERSKIRCH, *Total Quality Management*, John Wiley-Sons Inc., New York, 1994, s. 207.

¹¹³ GEORGE-WEIMERSKIRCH, s. 3.

¹¹⁴ VOSS-BLACKMON, s. 6.



Şekil-6: Toplam Kalite Yönetimi ve Örnekinde

Şekil 6'da görebileceğimiz gibi, müşterilerin doğunluğu için kullanabileceğimiz toplam kalite yönetimi araçlarından bir tanesi örnekinde. Bundan sonra anlatacağımız örnekinde'de müşteri hizmetlerinin yerini ve müşteri hizmetlerinde örnekinde yapılabilecek alanları kapsamaktadır.

V. MÜŞTERİ HİZMETLERİ SÜRECİNDE ÖRNEKEDİNME

Örnekinde çalışması pazarlamanın en önemli konularından biri olan müşteri hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında ve daha yeni yöntemler kullanmada çok etkili bir çalışmadır. İşletmeler müşteri hizmetlerinin kalitesini arttırıp müşteri doğunluğu sağlayabilirlerse başarıya ulaşabilirler. Müşteri hizmetleri ile ilgili konularda örnekinde çalışması yapılarak işletmenin başarısı arttırılabilir. Bu çalışmalar aşağıda 4 temel başlık altında toplanmıştır. Örnekinde çalışmaları:

- İşletmenin, daha çok müşteri odaklı olabilmesi için çeşitli yollar bulmasını sağlar.
- İşletmenin, müşteri yönetiminde en iyi uygulamaları belirleyebilmesi için için çeşitli yollar bulmasını sağlar.
- İşletmenin verdiği hizmetleri, öteki işletmelerin verdiği hizmetlerle karşılaştırmasını sağlar.
- İşletmenin sunduğu hizmetleri çeşitlendirebilmesi için değişik yollar bulmasını sağlar.

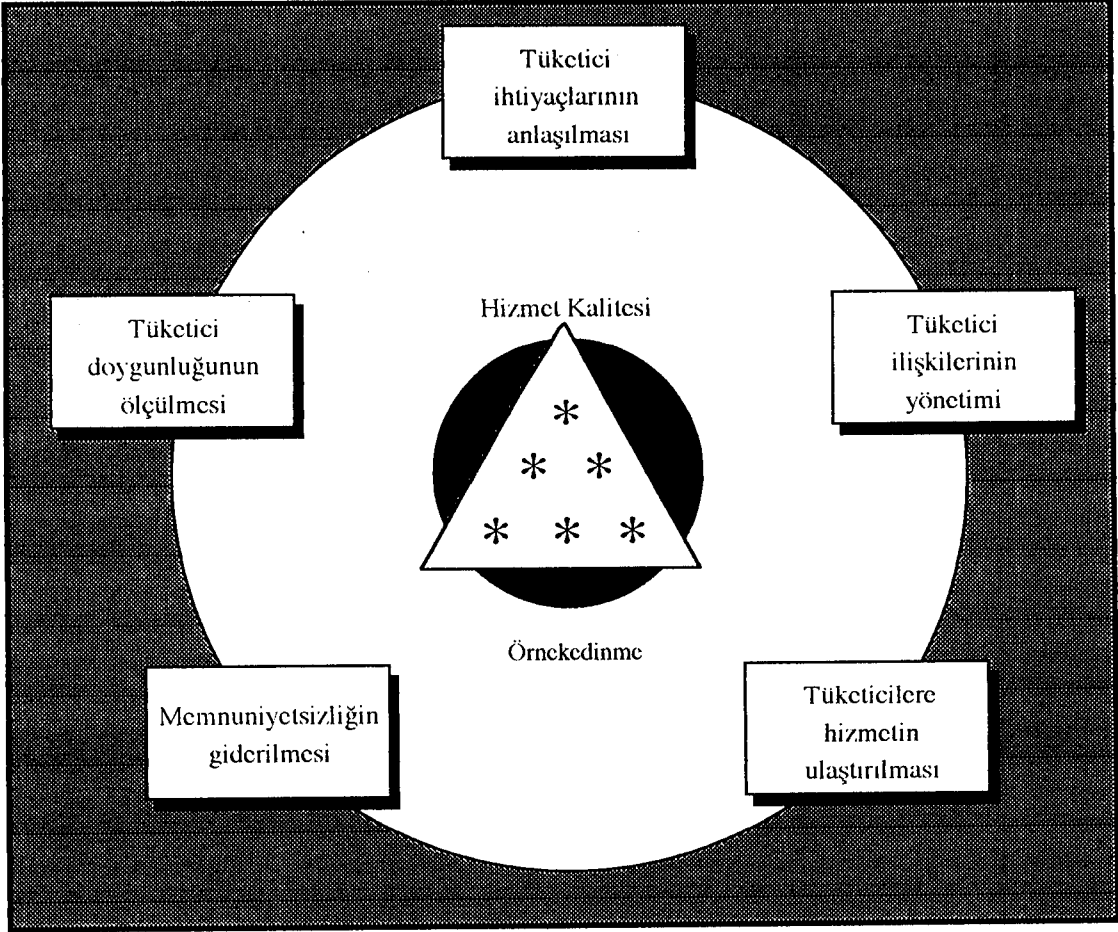
Bu çalışmalar yapılırken öncelikle aşağıda ele alınacak temel müşteri süreçlerinin neler olduğu ve bu süreçlerin neden gerekli olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

Müşteri hizmetlerinde örnekinde çalışma yapılacak süreçler, 5 temel, 27 alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar:¹¹⁵

- 1- Müşterinin/Tüketicinin gereksinmelerini anlamak
- 2- Müşteri/Tüketici ilişkilerinin yönetimi
- 3- Müşteri/Tüketicilere hizmetin ulaştırılması
- 4- Müşteri memnuniyetsizliğinin giderilmesi
- 5- Müşteri/Tüketici memnuniyetini ölçmek

Bu 5 sürecin birbirinden ayırılmaksızın uygulanmasının gerekliliği ve toplam kalite yönetimi için önemi Şekil 7'de gösterilmeye çalışılmıştır.

¹¹⁵ Glen PETERS, *Benchmarking Customer Service*, Pitman Publishing, London, 1994, s. 77.



Şekil-7: Müşteri/Tüketici Yönetim Süreçleri

1- MÜŞTERİNİN GEREKSİNİMLERİNİ ANLAMAK

Kalitenin tek doğru değerlendiricisi tüketicidir. Pazarlama işlevinde de kalitenin ilk basamağı pazarlamadaki müşterileri ve onların gereksinmelerini anlamaktır. Müşteri gereksinmeleri, müşterilerin ürün ya da ürün özelliklerine ilişkin beklentileri olarak tanımlanabilir.¹¹⁶

Müşterileri gereksinmelerinin tümüyle anlaşılabilmesi için 3 temel konunun ayrıntılı olarak incelenmesi gereklidir. Bunlar:

¹¹⁶ Daniel M. STOWELL, "Quality In the Marketing Process", QUALITY PROGRESS, October, 1989, s. 57.

- A. Müşterilerin kısa ve uzun dönemli gereksinmelerini anlamak
- B. Müşterilerin gelecekteki gereksinmelerini ve beklentilerini ortaya çıkarmak
- C. Müşterilerin gereksinmelerini belirlemek

Birçok işletme, iyi bir müşteri yönetiminin müşterileri anlamakla başlayacağına ve biteceğine inanmaktadır. İşletmelerde iyi bir müşteri yönetiminin bir sorun olduğu düşünülmektedir. Bu sorun geçmişte işletmelerin mal ve hizmet stratejilerinin başarısızlığa uğraması ve kötü duruma düşmesi sonucunu doğurmuştur. Çünkü işletmeler müşterilerin istek ve gereksinmelerini anlamakta başarısız olmuşlardır. Günümüzde iyi bir müşteri yönetimi, örnekinde çalışma uygulanarak üstesinden gelinebilecek bir konu haline gelmiştir.

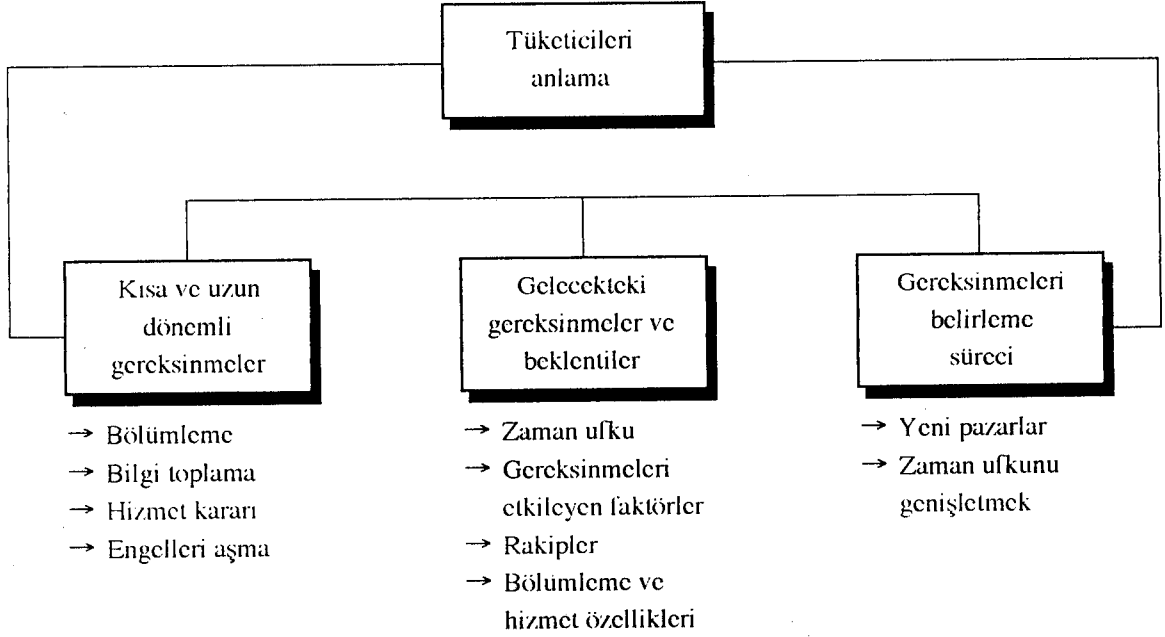
Müşterilere sunulan ürünleri farklılaştırmak ya da temel olarak fiyatta rekabet etmek için bir hizmet stratejisi aramaktansa, müşterileri anlamaya yönelik yöntemlere sahip olmak gereklidir. Bazı durumlarda müşterilerin gereksinmelerini tam olarak yansıtmak amacıyla onların gereksinmelerini belirleyebilecek uzmanların kullanılması gerekebilir.

İşletmelerde genel olarak müşterilerin gereksinmelerini anlamaktan söz edildiğinde, ya pazarlama bölümünün ya da araştırma yapması ve rapor vermesi için tutulan araştırma şirketinin görevi olan bir konu akla gelir. Bu yanlış bir düşüncedir. İşletmede çalışan herkesin bu konuyla ilgili olup, müşterilerin gereksinmelerini anlaması ve buna göre bir strateji belirlenmesi gereklidir.

Müşteri gereksinmelerini anlamak için, işletmelerin çeşitli etkenleri gözönüne alıp çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Çeşitli zaman sınırları koyularak bir sınıflandırma yapılabilir. Bunlar:

- A. Müşterilerin kısa ve uzun dönemli gereksinmelerini anlamak
- B. Müşterilerin gelecekteki gereksinmelerini ve beklentilerini ortaya çıkarmak
- C. Müşterilerin günümüzdeki gereksinmelerini belirlemek

Şekil 8'de bu sınıflandırmanın ayrıntılı bir açılımı yer almaktadır.



Şekil-8: Müşteri anlama süreci ve alt süreçleri

Bu sınıflandırmayı kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

A. Müşterilerin kısa ve uzun dönemli gereksinmelerini anlamak:

Bu çeşit gereksinmelerle ilgili incelenecek olan alanlar aşağıdaki konuları içermektedir:

- Müşteri grupları ve pazar bölümleme

Bu gruplamaları belirlemek için uygun bir yol bulmak gereklidir. Rakip işletmelerin müşterileri ve başka olası müşteriler göz önüne alınmalıdır.

- Bilgi Toplama

Belli dönemlerde bilgi toplama işlemi yapılmalıdır. Bilgi toplama yöntemleri geliştirilmelidir. Verinin doğruluğu ve tarafsızlığı belirlenmelidir.

- Mal ve Hizmetin özellikleri

Her mal ve hizmet kendine özgü niteliklere sahiptir ve bu nitelikler önemlerine göre müşteri grupları ve bölümleri gözönüne alınarak ayrı ayrı sınıflandırılmalıdır.

- Başarının saptanması

Başarıyı ölçmek ve sağlamak amacı ile müşterilerin şikayetlerinden, müşterilerin kazanç ve kayıplarından edindinilen bilgiler ile mal ve hizmetlerin başarısından edindinilen bilgilerin, çapraz bir karşılaştırma ile saptanması gerekmektedir.

B. Müşterilerin gelecekteki gereksinmelerini ve beklentilerini ortaya çıkarmak:

Müşterilerin gelecekteki gereksinmelerini ve işletmeden beklentilerini ortaya çıkarabilmek için çeşitli etkenler vardır. Bunları kısaca şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- Gereksinmeleri belirlemede zaman ufku

- Müşterileri etkileyebilecek dışsal etkenler

Müşterilerin gereksinmelerini, beklentilerini ve seçeneklerini etkileyebilecek, teknolojik, rekabetçi, ekonomik ve nüfus ile ilgili etkenlerinin belirlenmiş olması gereklidir.

Müşterilerin satın alma kararlarını etkileyebilecek önemli etkenler belirlenerek, her etkene ilişkin bilgi sağlanmalıdır.¹¹⁷

- Rakip İşletmeler

Rakip işletmelerin müşterilerinin ne durumda oldukları ortaya çıkarılmaya çalışılmalı ve başka olası müşteriler gözönüne alınmalıdır.¹¹⁸

- Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi

Temel mal ve hizmetlerin özelliklerinin ne olduğunun bilinmesi ve ilgili pazar bölümlerinin belirlenmesi gereklidir. Ve ayrıca halihazırdaki mal ve hizmetlerin olduğu kadar yeni mal ve hizmetlerin özellikleri üzerinde de durulmalıdır.

C. Müşterilerin günümüzdeki gereksinmelerini belirlemek:

Müşterilerin günümüzde olan gereksinmelerini belirlerken aşağıda yer alan konuların gözönüne alınması gerekmektedir.

- Yeni pazar olanakları

Yeni pazar olanakları belirlenirken müşterilerin gereksinme ve beklentileri için nasıl bir süreç geliştirildiği ve işletmenin bilgileri yeni pazar olanaklarıyla nasıl ilişkilendirdiği belirlenir..

- Belirlemede zaman ufku

İşletme gereksinmeleri saptanırken karar verilmesi gereken bir nokta da, bir zaman süreci belirlenip belirlenmeyeceğinin ortaya konmasıdır.

Müşterilerin gereksinmelerini anlamada ve bunları karşılamada kullanılabilecek olan noktalar unutmamalıdır. Bunlar:

¹¹⁷ STOWELL, s. 58.

¹¹⁸ PETERS, s. 80.

- Mal ve hizmetler, araçlar ile son kullanıcıya ulaştırıldığı için, son kullanıcılar ve araçlar gözönüne alınıp müşteri grupları belirlenmelidir.

- Mal ve hizmetlerin özellikleri, müşterilerin satın aldığı ve sahip olduğu süre içerisinde denediği mal ve hizmetlerin tüm özelliklerini gösterir. Bunlar müşterilerin tercihlerini, bağımlılıklarını ve kalite anlayışlarını etkileyen etkenleri içerecektir.

Müşteriler ürün ve hizmetlerin özelliklerini (fonksiyonel ya da psikolojik), marka imajı, çeşitli markalara ilişkin farklı değerlendirme yöntemleriyle geliştirilen tutum ve tercihler açısından karşılaştırıp kendilerine uygun olanı seçerler.¹¹⁹

- Bazı işletmeler, müşterilerin gereksinmelerini, beklentilerini ve kazançlarını saptamak amacıyla benzer yöntemler kullanacaklardır. Bu gibi durumlarda farklı referanslar kullanılmalıdır.

Tüketici istek ve gereksinmelerinin belirlenmesinde kullanılan birtakım araçlar vardır. Bunlardan bir tanesi Kalite Fonksiyon Yayılımı (Quality Function Deployment-QFD)'dir. Kalite Fonksiyon Yayılımı; tüketicilerin isteklerini ürün geliştirilmesi aşamasından, üretim kalite kontrolüne kadar yayarak taşır. Müşteriyi dinlemek, anlamak ve söylediklerini tasarımda çalışan teknik işgörenin anlayabileceği dile çevirmek kalite fonksiyon yayılımının temilini oluşturur.¹²⁰

2- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

Şekil 9'da da görülebileceği gibi müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde 7 aşama vardır. Bunlar:¹²¹

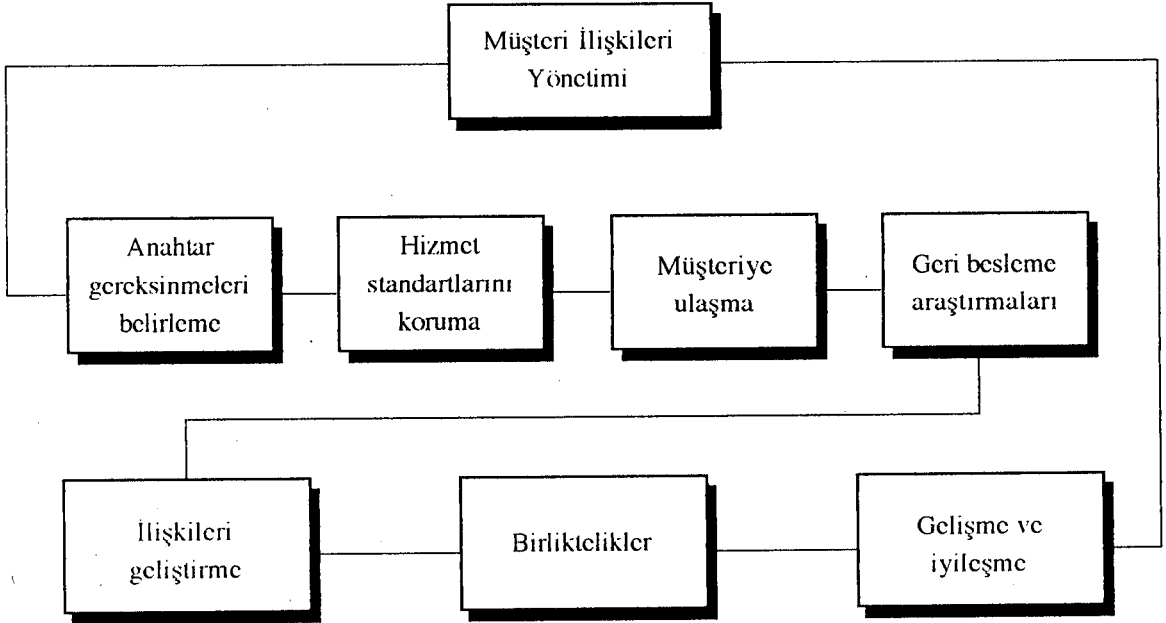
¹¹⁹ STOWELL, s. 58.

¹²⁰ Hakan KAĞNICIOĞLU, "Kalite Yönetiminde Kalite Fonksiyon Yayılımının Önemi", I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, Ekim, 1995, s. 1.

¹²¹ PETERS, s. 87.

- A. Temel gereksinimleri belirlemek
- B. Hizmet standartları oluşturmak
- C. Müşteriye ulaşılabilirliği sağlamak
- D. Müşterinin ilgisini çekmek
- E. Müşteri ilişkilerini geliştirmek
- F. Müşteri beklentilerini karşılamak

Müşteri ilişkilerinin yönetiminde kullanılan sürecin birbiri ile bağlantısını şekil 9'da açık bir şekilde görebiliriz.



Şekil-9: Müşteri İlişkileri Yönetimi

A. Temel gereksinimleri belirlemek:

Bunlar, işletmenin en önemli süreç ve işlevlerinde çalışanlarıyla müşteri ilişkilerinin kurulmasını ve sürmesini sağlayan gereksinimlerdir. İlişkilerin kurulması ile bu gereksinimler, çalışanlarla müşterileri karşı karşıya getirir. Bu gereksinimlerden elde edilen temel kalite göstergelerini ve bunların nasıl belirlendiğini saptamak bir gerekliliktir.

B. Hizmet standartları oluşturmak:

Toplam kalite yönetiminin temelinde standartlar kullanılmaktadır. Bu standartlar kurularak müşteri doygunluğu sağlanmaktadır. Temel kalite göstergelerini karşılayan standartlar aracılığıyla bir yöntem oluşturularak kullanılabilir. İşletmeler aşağıda yer alan sorulara yanıtlar bularak bu yanıtları temel alıp hizmet standartlarını oluşturabilir.

- Müşteriye sunulan hizmet standartları, satış elemanlarına yardımcı olan örgütsel birimler tarafından nasıl bir strateji ile belirlenir?
- İşletme bu birimler tarafından sağlanan desteği, etkin bir şekilde ve zamanında nasıl temin eder?
- Hizmet standartları nasıl izlenir, değerlendirilir ve geliştirilir?
- Standartların değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde satış elemanlarının rolü nasıl belirlenir?

C. Müşteriye ulaşabilirliği sağlamak:

Müşterilerin bilgisine kolayca ulaşabilmek için müşterilerden yardım isteme ve fikir alma sürecidir. Yazılı, sözlü ve telefon gibi değişik iletişim araçları kullanılabilir ve işletmenin bilgiye kolay ulaşabilmesi için her çeşit iletişim aracına gereksinme duyulabilir.¹²² Tüketicilerin iletişim kaynaklarını kullanarak tüketicilerin neleri ve niçin yeğledikleri belirlenmelidir.¹²³

D. Müşterinin ilgisini çekmek:

İşletme tarafından müşterilerin mallar ve hizmetlere olan ilgisi gözönüne alınmalıdır. En son işlemin üzerindeki doygunluk belirlenmeli ve işletme-müşteri ilişkisinin nasıl kurulacağına yardım etmelidir.

¹²² PETERS, s.87.

¹²³ STOWELL, s. 58.

E. Müşteri ilişkilerini geliştirmek:

İşletmenin, müşteri ilişkileri yönetim stratejileri ve uygulamalarını nasıl değerlendirdiği ve geliştirdiği aşağıda yer alan sorular yanıtlanarak öğrenilebilir:

- İşletmenin tüm müşterilerle ya da temel müşterileriyle olan ilişkilerini saptamak için fırsatları nasıl değerlendirdiğini,
- Değerlendirmeler, teknoloji desteği, müşteri ilişkileri, çalışanların eğitimi, bilgi edinebilme ve hizmet standartlarındaki gelişmeleri izler. Süreç geliştirmekte müşterilerle ilgili bilgilerin nasıl kullanıldığı belirlenebilir.

F. Müşteri beklentilerini karşılamak:

İşletmeler mal ya da hizmetlerinde başarısızlıklar ortaya çıktığı zaman müşterileri memnun edebilmek için bazı yükümlülükler yerine getirerek mallarına ya da hizmetlerine olan güveni ve ilgiyi arttırabilirler. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Müşterilerin temel beklentilerine öncelik tanımak,
- İşletmeyi, müşterilerin güvenini ve ilgisini azaltabilecek koşullardan uzak tutmak,
- Müşterilerle açık ve basit bir şekilde iletişim kurmak.

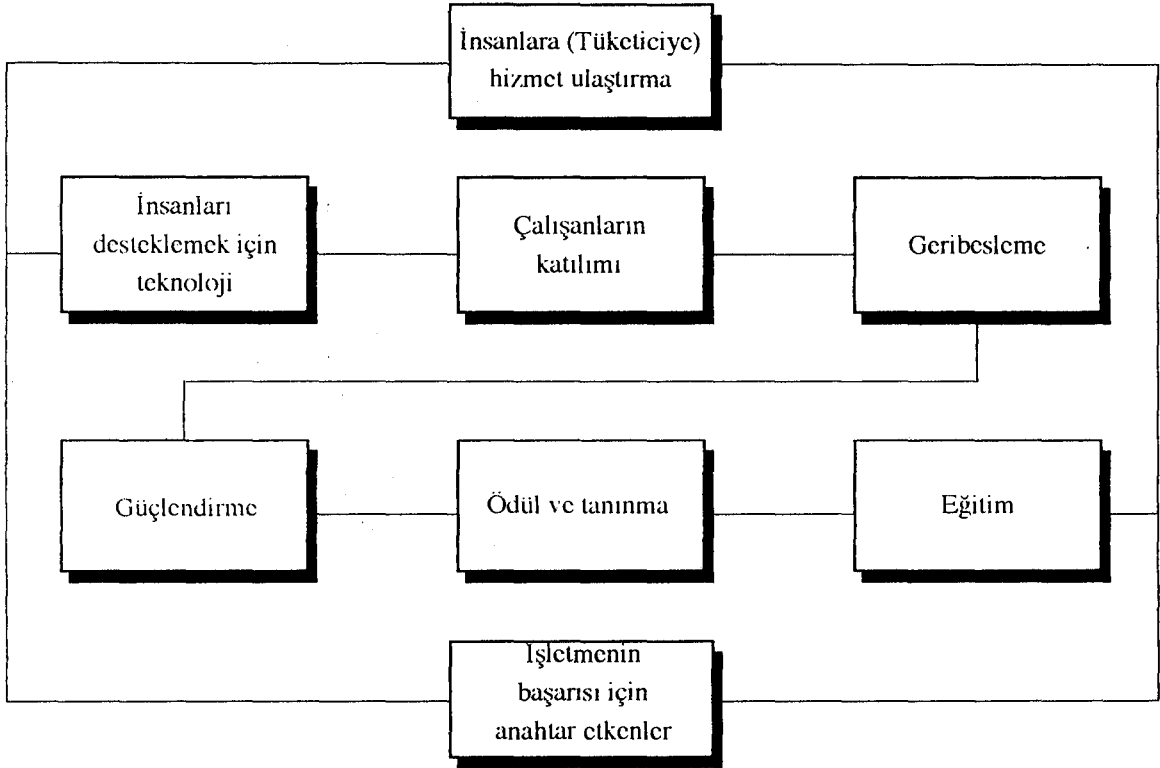
G. Mal ve hizmeti geliştirmek ve düzenlemek:

Beklentiler ve malın teslimi arasındaki aksaklıkları gidermek amacıyla, müşterilerin işletmeyi anlaması sağlanmalı ve işletme yükümlülüklerini değerlendirmeli ve geliştirmelidir. Aşağıda yer verdiğimiz noktalar ele alınarak geliştirme ve düzenleme yapılabilir.

- Müşterilerin bilgi/geribesleme düzeneği nasıldır?
- Mal ve hizmet başarımının gelişimindeki veri nasıl kullanılır?
- Rakiplerin yükümlülükleri nasıl değerlendirilir?

3- MÜŞTERİ/TÜKETİCİLERE HİZMETİN ULAŞTIRILMASI

Burada açıklayacağımız kavram satış elemanlarının müşteri hizmetleri sırasında dikkat edecekleri etkenlerdir. Ancak bu aşamada müşteri hizmetleri ile ilgili elemanların değil, aynı zamanda işletme yönetiminin de yapması gerekenler vardır.



Şekil-10: İnsanlar Aracılığı ile Hizmet Götürme Süreci

İşinde mutlu olan çalışanlar ilişkide buldukları müşterilerin de mutlu, memnun olmalarını sağlayacaklardır. Satış elemanlarının moralinin bozulması, kendine olan güveninin azalması, sürekli olarak iş kaybetme korkusu ve yöneticiler tarafından görüşlerinin önemsenmemesi,

satış elemanlarının, müşterilerin doygunluğunu sağlayamamalarına neden olacaktır.

Örnekinde yaparken, müşterilere hizmet veren satış elemanlarının gözönüne alması gereken çok sayıda etken vardır. Bunlar yukarıdaki şekilde görülmektedir:

A. Müşteriye teknoloji desteğinin sağlanması:

İşletmenin, müşterilerine güvenini kazanmasına ve müşterilerin gereksinmelerine yanıt veren hizmetleri sağlamasına olanak veren satış elemanlarına, lojistik ve teknoloji desteğini nasıl sağladığını anlamaktır.

B. Çalışanların katılımının özendirilmesi:

Satış gücü elemanlarının etkinliği ile dünya çapında saygınlık kazanmış olan şirketler tarafından kabul edilmiş olan yaklaşımlar incelenir ve işletmenin verimliliği en iyi ve en uygun uygulamalar kullanılarak arttırılır.¹²⁴

C. Geribeslemenin kullanılması:

Sorumluluk ve yenilik duygusuyla hareket etmeleri için işletmenin, çalışanların yetkisini arttıracak kararlar almasına yardımcı olma da yeni yöntemler geliştirmesi gereklidir. Satış elemanları için temel amaçlar belirtilmelidir.

D. Ödüllendirme ve tanıtım:

Tanıtım, işletmenin tüketici hizmet amaçlarını destekleyen yöneticileri ve birey ve gruplar için ödül ve başarı ölçümlerini kapsar.

¹²⁴ SMITH-RITTER-TUGGLE III, s. 3.

Tanıtımın, başka işletmelerin finansal sonuçlarına ve işleyişlerine göre nasıl belirlendiği, çalışanların tüketici hizmet başarısının geliştirilmesine ve düzenlenmesine nasıl katıldığı belirlenir.

E. Satış elemanlarının eğitimi:

Satış gücü elemanları müşterilerin gereksinmelerini karşılayabilecek şekilde eğitilmeli ve geliştirilmelidir.

F. Satış elemanlarının memnuniyeti için anahtar etkenlerin belirlenmesi:

İşletme satış elemanlarının memnuniyetinde etkili olan doygunluk, çalışanların dönüşümü ve süreklilik gibi etkenleri saptamalıdır. Bunların herhangi birinde bir aksama varsa bu saptanmalı ve nasıl çözülebileceği bulunmalıdır. Ayrıca bu etkenlerin endüstrideki ve endüstrinin önderi olan işletmedeki düzeyleri öğrenilmeli ve karşılaştırma yapılmalıdır.

4- MÜŞTERİ MEMNUNİYETSİZLİĞİNİN GİDERİLMESİ

Kalite geliştirmenin birinci koşulu, müşterinin memnuniyetidir. Çoğu işletme şikayet gelmemesinden müşterinin memnun olduğu sonucunu çıkarır. Bundan büyük bir yanılgı olamaz. Memnun olmasa da, müşteri nadiren şikayetini ilgili kuruluşa bildirir. Bu oran çoğunlukla binde birin altındadır. Buna karşılık, memnun olmayan müşteri bu memnuniyetsizliğini çok kişiye, yani bir çok olası müşteriye anlatır. Bunun tersi de doğrudur. Beklentileri gerçekleşen müşteri yine bir çok kişiye bu memnuniyetini iletir. Olumsuz ya da olumluyu da öteki müşterilere yansıtır, onları etkiler.¹²⁵

¹²⁵ KAVRAKOĞLU, s. 43.

Tüketici araştırmaları şirketi olan TARP, beklentileri karşılamayan ürün ve hizmetlere ilişkin şikayetlere bağlı olarak tüketici davranışlarını araştırmıştır. Rastgele seçilen örneklerde doğunluğu sağlanamayan müşteri şikayetlerinin %4 ten fazla olması ve İngiltere, Almanya gibi ülkelerde ise bu oranın daha düşük olması doğal olarak karşılanmıştır.

Elde edilen bu istatistiklerde, doğunluğu sağlanamayan tüketicilerin yalnızca çok küçük bir bölümünün şikayet eden tüketiciler olduğu düşünölmüştür. şikayet etmeyen tüketicilerin de büyük bir çoğunluğunun herhangi bir yerdeki işletmeye yöneldiği ve ürünleri arz eden işletmenin ise onları neden bıraktığını bilmediği varsayılmıştır.

Bu nedenle, herhangi bir işletmenin müşterileri doğunluğa ulaşmadığında tüketicileri şikayet etmeye özendirmek ve bunu en kolay bir şekilde yapmalarını sağlamak en önemli amaç olmalıdır.

İlk önce şikayet alınmalı, sonra işletme bir an önce müşteri ile ilgilenmeli ve müşterinin doğunluğu sağlanmalıdır. Daha sonra, başarısızlıkla ilgili bilgiler kaydedilmeli ve tekrar eden şikayetler elenerek bu konuda bir görüş sunulmalıdır.

Kolay bir şekilde şikayet edebilme olanağı "doğunluğu sağlanamayan müşterileri" ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler şikayetleri ele alma düzeneği sağlamalıdır. İşletmenin kârlılığı ve işletmenin sürekliliği için şikayetleri ele alma ve sorunları çözüme çok gereklidir.

Tüketicilerin ürün ve hizmetlere ilişkin şikayetlerinin bir çok nedeni vardır. Bunlar:

- İşletmenin ilgi eksikliği,
- Gerçeğe uygun örnek verilmemesi,

- Şikayet sürecinin zaman alması ve çaba gerektirmesi,
- Şikayet maliyetinin genellikle tüketiciye yüklenmesi ve çok nadiren tüketicilerin sorunun ortaya çıkmasından sorumlu olması,
- Sorunun bölümden bölüme aktarılması ve hiç kimsenin sorunu üstlenmemesi'dir.

Yukarıda saydığımız bu nedenler ve bunlar gibi daha pek çoğu işletme tarafından saptanır ve işletme buna göre çözümler üretir.

Tablo 10'da tüketicinin istekleri ve işletmenin nasıl çözüm ürettiği arasındaki ilişki görülebilir.

Tüketici İstekleri	İşletme Çözümleri
Nereye gidiyoruz	Bilgi
Alım kolaylığı	Dağıtıcılar
Sempatik yaklaşım	Yetenek eğitim ve kültür
Sorunun anlaşılması	Teknik eğitim ve bilgi sistemleri
Hızlı çözüm	Güçlenme
En az Fark	İş süreci
Tekrarlanmama	Önlem analizleri

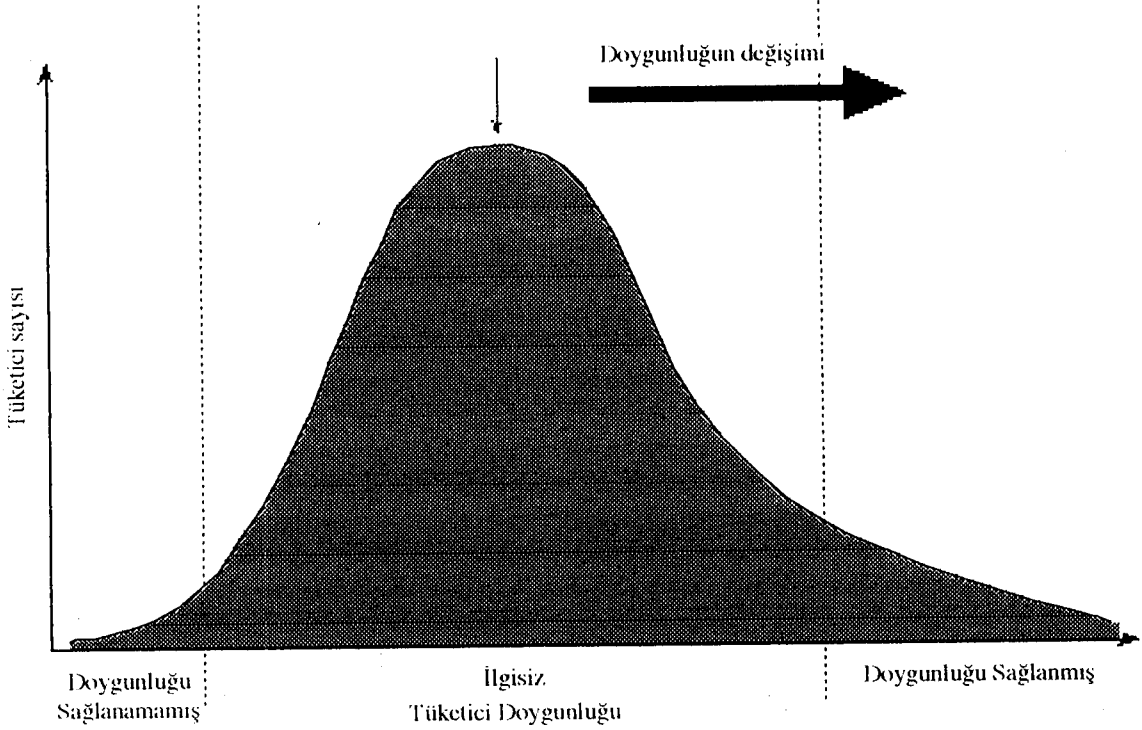
Tablo-10: Tüketici İstekleri ve Tüketici Memnuniyetsizliklerinin Çözümü¹²⁶

5- MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇMEK

Birçok işletme, müşteriler mal ve hizmetleri satın almayı sürdürdüğü sürece müşterilerinin doyunluğunun sağlandığından emindir. Ancak, müşterilerin, rekabet için kullanılabilir en yararlı halleri, işletmenin arzına ilgisiz hissettikleri andır.

¹²⁶ PETERS, s. 96.

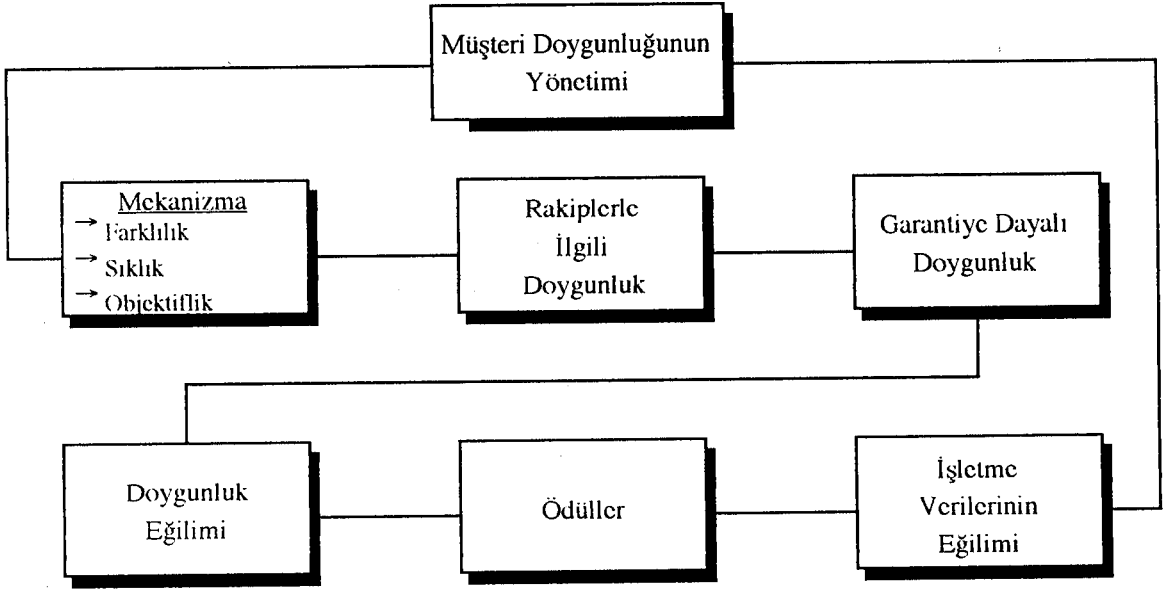
Bu durumun müşterilerin büyük bir bölümünde görülmesi, işletmeler için önemlidir. İşletmenin bu durumda yapması gereken müşterilerin görüşlerini ilgisiz halden mutlu hale getirmektir. Mutlu, doygunluğu sağlanmış müşterilerin satın almayı sürdürdükleri unutulmamalıdır. Bu müşteriler, daha çok mal ve hizmet satın alacaklardır ve başka insanlara da satın almalarını öğütleyeceklerdir.



Şekil-11: Müşterileri İlgisiz Halden Mutlu Hale Getirme

Bu yüzden, müşteri doygunluğunun ölçülmesi önemli bir konudur. İlgisiz hale gelebilme riski taşıyan müşterilerin sayısını saptamak ve bu şekilde de risk altındaki geliri belirlemek gereklidir. Bu, işletmenin, müşterilerin mal ve hizmetlerin daha fazla yarar sağlaması amacına ulaşmasını sağlar.

Şekil 12'de de görüldüğü gibi müşteri doygunluğunun sağlanması için örnekinde yapılmaları gereken 6 tane alan vardır.



Şekil-12: Müşteri Doğunluğunu Ölçme Süreci

A. Bölümlere Ayırma:

Öncelikle işletmenin, müşteri grupları için müşteri doğunluğunu sağlama yolları belirlemesi gereklidir. Bunu başarabilmek için de aşağıda ele aldığımız konular açığa kavuşturulmalıdır.

- a- Pazar bölümlerinin ve müşteri gruplarının kısa bir tanımı,
- b- Müşteri grupları için belirlenen müşteri doğunluk süreçleri,

Hangi bilgilerin araştırılacağı, araştırmaların ve görüşmelerin sıklığı ve nesnelliğin nasıl sağlanacağı, ayrıca müşterilerin isteklerini doğru olarak gösteren yeterli bilgiyi sağlayacak müşteri doğunluk ölçümünün işletme tarafından nasıl yapılacağı belirlenmelidir.

B. Rakiplerle ilgili doğunluk düzeyinin ölçülmesi:

İşletmenin, göreceli olarak rakiplerinin müşteri doğunluk düzeyini belirlemesi gereklidir.

C. Garanti ile tüketici doygunluğunun karşılaştırılması:

Tüketici doygunluğu ve garanti ile ilgili bilgilerin analiz edilmesi ve şikayetler, tüketici kazanma ya da kaybetme gibi başka tüketici doygunluğu göstergeleri ile karşılaştırılması gereklidir.

D. Doygunluk düzeyindeki değişmelerin ölçülmesi:

Ölçümleme sistemi tüketici doygunluğunu belirlemede ve tüketici doygunluğunun rakiplere oranla ne durumda olduğunu öğrenmede kullanılabilir ve bu şekilde işletme kullandığı yöntemleri geliştirebilir.

E. Araştırma ve ödül yaklaşımı:

Araştırmaların, ödüllerin, tanıtımların ve özel şirketler tarafından yapılan araştırmaların ayrıntılarının incelenmesi gereklidir. Bu inceleme ile bu çeşitli yaklaşımların nasıl düzenleneceği öğrenilmiş olur.

F. Elde edilen sonuçlardaki değişmelerin ölçülmesi:

İşletmenin, tüketici kazanç ve kayıplarının kaydedilmesi, değişmelerin incelenmesi, pazar bölümlerindeki ya da rakiplerin kaybettikleri ve onlardan kazanılan müşterilerin belirlenmesi gereklidir. Bunların yanısıra temel rakiplerle paylaşılan iç ve dış pazarda, kazanılan ve kaybedilen pazar paylarının tesbit edilmesi gereklidir ve bu sonuçta kalite farklılıkları ve karşılaştırmalarında önemli değişmelerin nedenleri olarak ortaya çıkar.

Buraya kadar anlattıklarımızda, tüm müşteri hizmet süreçlerini 5 temel süreç içerisinde ele alarak, örnekinde çalışma gerekliliğini açıklamaya çalıştık. Bu süreçler, Malcom Baldrige ve Avrupa kalite ödüllerinin verilmesinde kistas olarak kabul edilen süreçlerdir. Bu müşteri

hizmet süreçleri, toplam kalite yönetimini uygulayan, müşteri hizmetlerinin işletme için önemini bilen ve örnekekinme uygulamalarını bu amaçlar doğrultusunda kullanan 50 işletmenin temel aldığı süreçlerdir. Amerika ve Avrupa'da bulunan bu işletmeler, müşteri hizmet süreçleri üzerinde örnekekinme uygulamaları yaparak işletmelerini mkemelliğe doğru taşımayı amaç edinmişlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ ÖRNEKEDİNME UYGULAMALARINA BİR ÖRNEK VE GELİŞTİRİLEN ÖRNEKEDİNME SÜRECİ İLE KARŞILAŞTIRMA

En iyi uygulamaları ele alarak yapılan örnekekinme çalışmaları, işletmeleri başarıya ulaştırmak için kullanılan uygulamaların içerisinde yer alan ve ülkemizde uygulanmaya ancak 1990'ların başında başlayan bir süreçtir.

Bu bölümde, günümüzde Türkiye'de, pazarlama alanında örnekekinme uygulamasını yapan kuruluş olan Eczacıbaşı Holding'in örnekekinme süreci incelenecektir. Eczacıbaşı Holding, kuruluşlarının süreçlerini ve başarılarını sistematik olarak izlemek, verimlilik ve etkinliklerini arttırmak, kuruluşların birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarına olanak tanımak yoluyla sürekli gelişmeyi ve ilerlemeyi destekleyecek çalışmalar başlatılması gündeme gelmiştir. Örnekekinme çalışması ise bu amaçlara ulaşma yönünde en uygun araç olarak benimsenmiştir.

Eczacıbaşı Holding'in örnekekinme çalışmasına başlamasında örnekekinmenin kalite için gerekliliği de önemli bir etken olmuştur. Çünkü bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol, kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak örnekekinmekten ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir.

Eczacıbaşı Holding örnekekinme çalışmalarında, başarı etkenlerinin örnekekinilmesi ve süreç örnekekinilmesi çeşitleri temel alınarak kuruluşa uygun bir süreç hazırlanmıştır. Eczacıbaşı Holding'in örnekekinme süreci temel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır.

1. Örnekekinme takımının oluşturulması ve eğitimi
2. Örnekekinme süreçlerinin seçimi
3. Ortak süreç akım şemalarının oluşturulması
4. Sayısal ölçütlerin geliştirilmesi
5. Çalışma raporunun oluşturulması
6. Uygulamaya geçiş

Öncelikle Eczacıbaşı Holding genel olarak tanıtılacak ve bu çalışmaya nasıl başlandığı anlatılacaktır. Eczacıbaşı Holding'in uyguladığı süreç tanıtıldıktan sonra, geliştirilen örnekekinme süreci ile karşılaştırması yapıp, eksik yönleri ve yapılması gerekenler ele alınacaktır.

I. ECZACIBAŞI HOLDİNG'İN GENEL TANITIMI

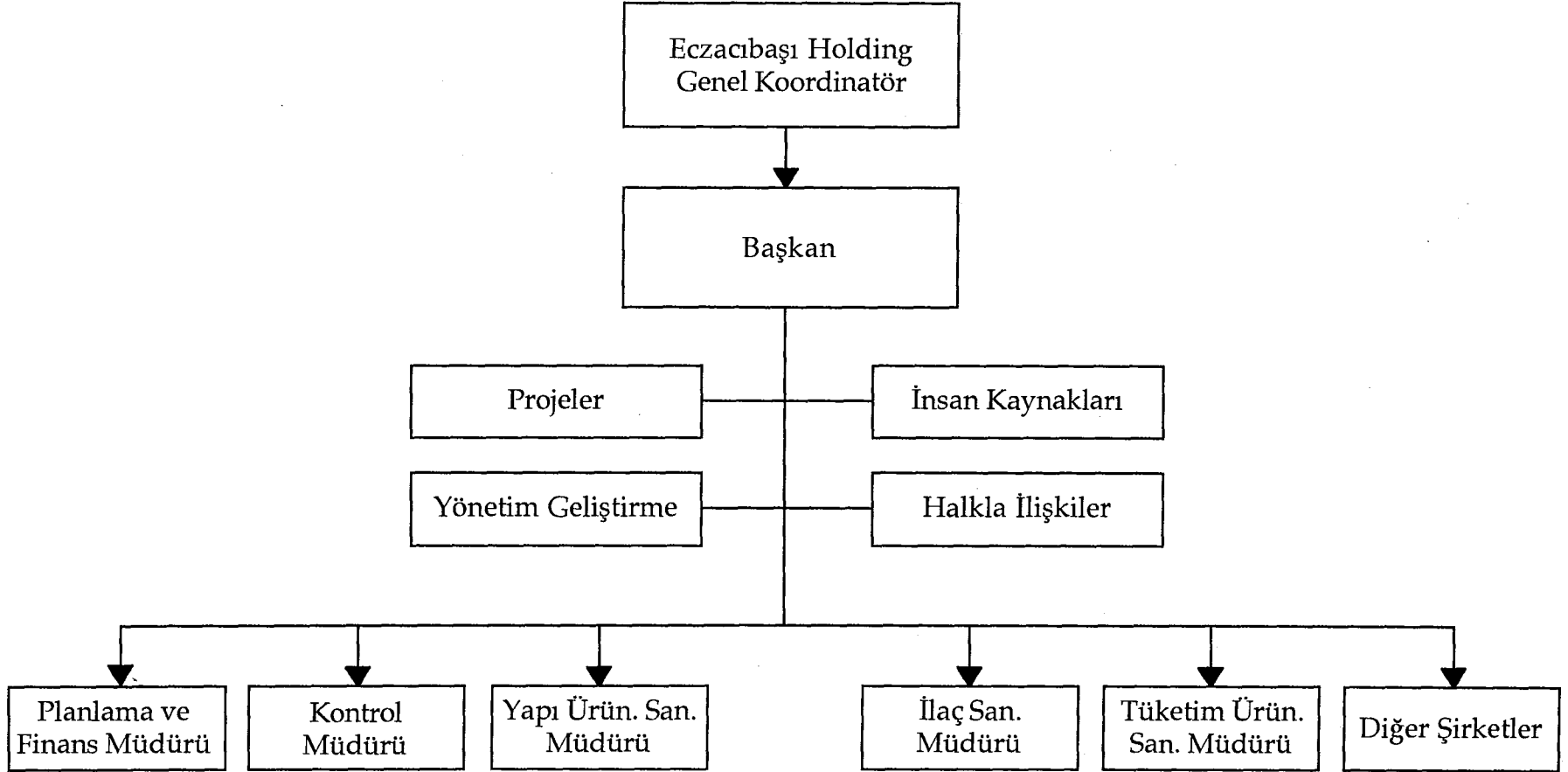
1- HOLDİNG İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Eczacıbaşı Türkiye sağlık sektörü ve Türkiye genelinde, uluslararası çalışan, sağlık kökenli bir endüstriyel grup olarak tanınmaktadır. Eczacıbaşı Holding İlaç, Yapı Ürünleri ve Tüketim Malları sektörlerinde çalışan bir

topluluktur. Holding, bunların yanısıra bilgi sistemleri, kaynak tekniği, finans piyasaları ve dış ticaret alanlarında da çalışmaktadır.

Eczacıbaşı Holding 1940'larda kurulmuştur. Türkiye'de ilk endüstri gruplarından biridir. İlk olmasının yanısıra en büyük işletmelerden biridir. Yıllık cirosu 1 milyar doların üstündedir ve 660 kişi çalıştırmaktadır. Eczacıbaşı Holding, Eczacıbaşı ailesine ait olmasına karşın holdingte yer alan 35 grup işletmeden 4 tanesi halka açıktır. Bunların arasında, ilaç ve sağlıkla ilgili donanımı kapsayan işletmeler de vardır. Holding'in örgüt yapısı Şekil 13'te görüldüğü gibidir.

Eczacıbaşı holding, uluslararası düzeyde ilaç sektöründe önder olan pek çok işletme ile çeşitli ortaklıklara sahiptir. 20 yılı aşkın bir süredir de öteki alanlarda ortaklıklar kurmaya başlamıştır. Öteki alanlarda çalışan 9 dan fazla işletme kendi sektörlerinde önder olan firmalarla Şirket Evliliği (Joint Venture) biçiminde bir anlaşma içindedir.



Şekil 13: Eczacıbaşı Holding'in Örgüt Yapısı

2- ECZACIBAŞI HOLDİNG'İN LİSANS ANLAŞMALARI

Eczacıbaşı Holding'in lisans anlaşması içinde bulunduğu işletmeler ve hangi tarihte anlaşmaya başlandığı aşağıda yer almaktadır.

İŞLETME	YIL
Parke Davis (Warner Lambert)	1955
Richardson-Vicks (Procter&Gamble)	1956
Norwich-Eaton İlaç (Procter&Gamble)	1957
Don Baxter (McGaw)	1958
Collet&Co. A/S (Nycomed Pharma)	1960
Endo Lab. (Dupont Pharma)	1961
Upjohn (Pharma-Upjohn)	1961
Pharmacia AB (Medisan)	1961
Astra İlaç	1962
Biochemie GmbH	1963
Solvay Duphar B.V.	1964
Schering	1966
Fujisawa İlaç	1968
Takeda İlaç	1974
Hans Schwarzkopf GmbH	1975
Boehringer Ingelheim	1984
Sumitomo İlaç	1985
Marion Lab.	1986
Rhone Merieux	1987
Janssen İlaç	1988
Gist-Brocades N.V.	1988
Warner Lambert	1990
Bulthaup GmbH	1991
Laevosan GmbH	1991
Dainippon İlaç	1992
Gödecke Aktiengesellschaft	1993

3- ÇALIŞMA ALANLARI VE GELİŞME SÜRECİ

Eczacıbaşı Topluluğunun çalışma alanı 3 ana grupta yoğunlaşmıştır. Bunlar: İlaç, Yapı Malzemeleri ve Tüketim Maddeleridir. Bu üç alanın yanısıra başka alanlarda da çalışmaktadır. Örneğin, finans sektörü, bilgi sistemleri ve kaynak tekniği gibi.

Eczacıbaşı Topluluğunun ilk yatırımı ilaç alanında 1951 yılında Dr. Nejat Eczacıbaşı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yatırımı 1950'lerin sonlarında seramik ürünleri yatırımı izlemiştir ve 10 yıl sonra da hijyenik kağıt ürünleri yatırımı ile bu yatırımlar sürmüştür. Günümüzde, Topluluğun ilaç ve seramik sektöründeki ürün profili dünya çapında önder konumdadır. Bunların yanısıra hijyenik kağıt ürünlerinde de önderdir. Türkiye'deki kağıt ürünleri kullanımının %66'sını Eczacıbaşı karşılamaktadır.

1970'lerin sonlarında ve daha sonra Türkiye'deki ekonomik politikaların da etkisi ile yerel endüstri gelişmiş ve ithal ikâmesi politikaları uygulanmaya başlamıştır. İthalat vergileri çok yüksek tutulmuş ve endüstri yatırımlarının mümkün olduğunca artması özendirilmiştir. Bu süre boyunca Eczacıbaşı grubu üç sektörde kapasitesini genişletmiştir. Bu üç sektörün yanısıra öteki alanlarda da büyüme sağlamıştır. Bu alanlara örnek olarak yiyecek maddeleri, paketleme ve ağır makine endüstrilerini verebiliriz. Kısacası, Eczacıbaşı dünyadaki öteki büyük işletmeler gibi holdingi geliştirmek için tüm olanakları kullanmıştır.

Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik koşullar nedeni ile 1980'de bu süreç kesintiye uğramıştır. Türkiye'nin bu yeni ekonomik durumuna uyum sağlayabilmek için Eczacıbaşı Topluluğu yeni gelişme stratejileri uygulamaya başlamıştır. Daha sonra asıl işlevler üzerine yoğunlaşmıştır. Yeni yatırımların amacı üretimi güçlendirmek, kalite işlevlerini

gerçekleştirmek ve ihracatı arttırmak olmuştur. Topluluk, bunların yanısıra, önder işletmelerle yapılan lisans anlaşmalarını ve Şirket Evliliği (Joint Venture) şeklinde olan ortaklıklarını geliştirmeye çalışmıştır.

Türkiye'nin yeni ekonomik durumuna hızlı ve kesin uyum sağlamak Topluluğu güçlendirmiş, Gümrük Birliği ve Avrupa Birliği gibi yeni girişimlere hazırlamıştır. Eczacıbaşı kaliteye yatırım yaptığı ve kalite üzerine odaklandığı için rekabette güçlük çekmeyecektir.

4- HOLDİNG'E BAĞLI İŞLETMELER

Eczacıbaşı Holding bünyesinde 35 işletme bulunmaktadır. Bunlar:

Eczacıbaşı İlaç San.

Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürün. San.

Eczacıbaşı Özgün Kimyasal Ürün. San.

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama A.Ş.

Eczacıbaşı-Rhône Poulenc İlaç Pazarlama A.Ş.

Eczacıbaşı Health Care Products

Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.

Eczacıbaşı Seramik San.

EYAP Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San.

ESAN Eczacıbaşı Endüstriyel Ham Mad.

Doğa Madencilik San.

Intema İnşaat ve Tesisat Malzemeleri Yatırım ve Pazarlama A.Ş.

Yatırım ve Pazarlama

Eczacıbaşı Seramik Fayans Üretim

Eczacıbaşı Mutfak ve Banyo Mal. Üretim

Vitra (UK) Inc.

Vitra USA Inc.

EKOM Sanitaermarketing GmbH

İpek Kağıt San.
 Sanipak Sağlık Ürün. San.
 Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürün. San
 Eczacıbaşı-Avon Kozmetik Ürün. San.
 Girişim Pazarlama A.Ş.
 Eczacıbaşı-Procter&Gamble Dağıtım ve Satış A.Ş.
 Eczacıbaşı Tüketim Ürün. Paz. A.Ş.
 Kaynak Tekniği San.
 Eczacıbaşı Dış Ticaret
 Eczacıbaşı Menkul Değerler A.Ş.
 Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı
 Eczacıbaşı Bilgi İletim San.
 Eczacıbaşı Sigorta Acenteliği A.Ş.
 Finsan Endüstriyel ve Ticari Yatırımlar
 Yapı İş Emlak ve İnşaat A.Ş.
 Atlı Zincir İğne ve Mak. San.
 Toplu Konut Holding A.Ş.

II. ÖRNEKEDİNME SÜRECİ VE ECZACIBAŞI TOPLULUĞU'NDA ÖRNEKEDİNME UYGULAMALARI

1- ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASININ GENEL ÖZELLİKLERİ

Başlıca amacı iç ve dış müşteri tatmininin arttırılması olan toplam kalite yönetiminin temelinde kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite hedeflerine ulaşılmasında diğer kalite araçlarının yanında, örnekedinin de son derece önemli bir yeri vardır.

Günümüzde pek çok kuruluş dünya çapında rekabet etmek durumundadır. Bu durumda konulacak hedeflerinde dünya çapında en iyiye ulaşmaya yönelik olması kaçınılmazdır. Örnekedinin, hedeflerin

rastgele şekilde veya bir önceki yılın sonuçlarına bakılarak değil, pazarın gereklerine göre saptanmasını sağlar.

Toplam kalite yönetimi, hedefler koymak yoluyla kuruluşun iç ve dış performansının arttırılmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca bununla da yetinmemek, rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerektiğini vurgular. Örnekinde, bu amaca yönelik sistematik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol, kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak örnekinde ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir.

Ezcacıbaşı Holding'in örnekinde çalışma geçmesinde örnekinde kalite için gerekliliği önemli bir etken olmuştur. Aşağıda örnekinde kalite ile ilişkisi ve gerekliliği anlatılmaya çalışılmıştır.

Örnekinde tekniğinin kalite geliştirme kavramının bir temel taşı olarak giderek artan oranda kabul görmesi, Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün evriminde de gözlenmektedir. Ödülün konulduğu 1988 yılında toplam puanlamada yalnızca %17.5 oranında bir ağırlığa sahip olan örnekinde uygulamaları, 6 yıl içinde %55 ağırlıkla Baldrige ödülünün 1000 puanlık skalasında en yüksek etkiye sahip yönetim kavramı durumuna gelmiştir. Süreç yönetimi, yetkilendirme, elemanların katılımı ve stratejik kalite planlaması da dahil olmak üzere hiçbir yönetim kavramı Baldrige kriterleri üzerinde örnekinde kadar önemli bir ağırlığa sahip değildir.

Ancak, deneyimler örnekinde toplam kalite yönetimi programının bir parçası haline gelmesinin her zaman kolay olmadığını göstermiştir. Olası bazı sorunların üstesinden gelebilmek için şu önerilerde bulunmaktadır:

1. Örnekekinme çalışmalarının kuruluşun amaç ve hedefleriyle bağlantılı olması gereklidir.
2. Örnekekinme ile rekabet analizi arasındaki farklılık göz önüne alınmalıdır. örnekekinme çalışmalarının performans farklılıklarına işaret etmesine karşın rekabet analizleri daha yüzeysel bilgiler içerirler.
3. Sürekli gelişmeye, ancak süreçlerin ve iş uygulamalarının geliştirebilmesi için gerekli cesaretlendirme ve denetlemenin sağlanmasıyla ulaşılabilir.

Xerox yönetimi, 1992 yılında Avrupa Kalite Ödülüne layık görülen ilk kuruluş olmalarında örnekekinme çalışmalarının oynadığı yadsınamaz rolü her fırsatta vurgulamaktadır. Kuruluş 1989 yılında 75 sektördeki müşterilerinin 9 tanesi tarafından en iyi tedarikçi seçilirken, 1992 yılında tam 62 sektörde en iyi tedarikçi seçilmiştir. Aynı süre zarfında, müşteri tatmini %71'den %97'e yükselmiştir.

2- ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASINA GEÇİŞ

Eczacıbaşı Holding, 35 kuruluşu ve 6600 çalışanıyla Türkiye'nin en büyük 10 sınaî topluluğu arasında yer almaktadır. 1995 yılı başlarında Eczacıbaşı Topluluğu'nun yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde,

- Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşlarının süreçlerini ve performanslarını sistematik olarak izlemek,
- Ölçme sistemleri geliştirip standartlaştırarak verimlilik ve etkinliği arttırmak, ve
- Kuruluşların birirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarına olanak tanımak, yoluyla sürekli gelişmeyi ve ilerlemeyi teşvik edecek çalışmalar başlatılması gündeme gelmiştir. Örnekekinme tekniği ise bu amaçlara ulaşma yönünde en uygun araç olarak benimsenmiştir.

Eczacıbaşı Holding’te örnekekinme çalışmasına başlama fikri genel olarak yeni kavramları kullanmaya açık olunmasından kaynaklanmıştır. Yeni kavramlar sürekli izlendiği için bu konu ile ilgili de yurtdışından kitaplar getirtilip, Holding’te böyle bir çalışma yapılması düşünülmüştür. Holding’in pazarlama bölümü çalışanları kitapları okuyup daha sonra da geniş bir araştırma yapıp bu çalışmanın Holding’te nasıl uygulanacağını belirlemişlerdir. Üst düzey yöneticiler de bu çalışmayı desteklemişler ve araştırmalara yön verilmesinde yardımcı olmuşlardır. Bu araştırmalar sonucu örnekekinme çalışmasının Holding’te uygulanabileceğine karar verilmiş ve Holding çapında çalışmalar başlamıştır.

Örnekekinme çalışmasına katılan kuruluşlar Eczacıbaşı Topluluğu’nun üç ana faaliyet alanı olan İlaç, Tüketim Ürünleri ve Yapı Grubu şirketlerindedir. Bunlar:

Eczacıbaşı İlaç Pazarlama

Eczacıbaşı Rhone Poulenc

Eczacıbaşı Baxter

Dasa

İntema

Doğa Madencilik

Esan, Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler

Kaynak Tekniği

İpek Kağıt

Sanipak

Girişim

Eczacıbaşı Beiersdorf

Eczacıbaşı Avon’dur.

Yukarıda sayılan 13 işletme örnekekinme çalışmasına katılmıştır. Örnekekinme çalışması pazarlama alanında yapılacağı için Holding’te

pazarlama ve satış işlevlerini yürüten kuruluşların hepsi çalışmaya girmiştir.

Bu çalışmanın hangi alanda yapılacağına karar verileceği zaman Holding için en yararlı olabilecek alanlarda örnekinde yapılması düşünülmüştür. Yapılacak olan ilk örnekinde çalışması için pazarlama ve satış işlevleri seçilmiştir. Bunun nedenlerinden biri, bu işlevlerin Topluluk için kritik öneme sahip olması, ikinci bir etken de, böyle bir çalışmanın Topluluk'un İlaç, Yapı ve Tüketim ürünleri Grupları arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasına olanak vererek katılan tüm kuruluşlara yarar sağlayacak olmasıdır.

Holding'te örnekinde çalışmasına başlanırken hem iç hem de dış örnekinde ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Topluluk dışı örnekinde yapılması için çalışmalar başlatılmıştır. Bu konuda ilk olarak Eczacıbaşı Holding ile Şirket Evliliği (Joint Venture) şeklinde anlaşması bulunan Baxter şirketi ile görüşmeler yapılmıştır. Baxter üretim yapan bir şirket olduğu için Good Manufacturing gibi sadece üretim ile ilgili bilgi alışverişi yapılabilmektedir. Dolayısı ile pazarlama ile ilgili bir çalışma yapılamamıştır. Eczacıbaşı Holding'in anlaşması olan başka işletmelerle de çeşitli görüşmeler yapılmıştır ancak olumlu bir sonuç alınamadığı için Topluluk içi örnekinde yapılmasına karar verilmiştir.

Eczacıbaşı Holding bünyesinde yer alan kuruluşlar çok farklı sektörlerde çalışan işletmelerdir. Ürünler farklı olduğu için pazarlama işlevleri çok farklı gerçekleşmektedir. Farklı sektörlerde çalışmalarının yanısıra üst yönetimin Holding bünyesindeki işletmelerin iç işlevlerine baskı şeklinde bir etkisi olmadığı için işletmeler kendi pazarlama stratejilerini kendi yönetimlerinde belirlemektedirler. Yönetim politikaları bu şekilde işlediği için Topluluk içi örnekinde çalışması yapılmasının en az dış örnekinde kadar yararlı olacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

Topluluk içi örnekekinme çalışması yapılmasının en önemli nedeni Türkiye’de çok yeni bir kavram olması nedeniyle başka kuruluşlarla bilgi alışverişinin mümkün olmamasıdır.

Örnekekinme çalışmasına başlarken pek çok araştırma yapıp bu konuda çeşitli kaynaklara başvurulmuş, bu konuda dünya çapında çalışmalarda bulunan International Benchmarking Clearing House ile görüşülmüştür. International Benchmarking Clearing House çok yeni bir kuruluş olduğu için sadece örnekekinme ile ilgili çeşitli temel bilgiler alınmıştır. Örnekekinme çalışmasında kullanılan süreç, kaynaklarda yer alan süreçler temel alınarak Holding’in yapısına uygun, iş akışına ters düşmeyecek yeni bir süreç oluşturulmuştur.

3- ÇALIŞMAYA TEMEL OLAN SÜREÇLER

Çalışmaya başlarken incelenen ve çalışmanın temelini oluşturan iki teknik aşağıda yer almaktadır.

- Sonuç ve kritik başarı etkenlerinin örnekekinilmesi (Performance Benchmarking): Tek başına yararı sınırlıdır, rekabet analizinde olduğu gibi sadece kuruluşun karşılaştırma yapılan kuruluşa göre ne durumda olduğunu gösterir.
- Süreçlerin örnekekinilmesi (Process Benchmarking): Farklılıkların nedenlerini bulmak ve karşılaştırmaya geçebilmek için, işlem, yöntem ve uygulamalarda yapılması gereken değişiklikleri keşfetmeye dayanan bu teknik, örnekekinmenin gerçek amacına ulaşmasını sağlar.

Aşağıda Tablo 11’de de görüldüğü gibi, örnekekinme çalışmaları sonuçlar ve/veya süreçler bazında bir kuruluşun ya da topluluğun kendi içinde yürütülebilir.

	Kuruluş / Topluluk İçi	Sektör İçi	Sektör Dışı
Sonuçlar			
Süreçler			

Tablo-11: Temel Alınan Süreçler

Daha önce de belirtildiği gibi Eczacıbaşı Holding’te de, aynı kuruluşun veya kuruluşlar topluluğunun farklı bölgelerdeki fabrikaları, satış ve dağıtım kuruluşları ya da ortak süreçlere sahip bölümleri örnekinin en iyiye ulaşmanın amaçlanabileceği düşünülmektedir. Bir ileri aşamada, kuruluşlar aynı sektördeki rakipleriyle örnekinin çalışmaları yaparak birbirlerinin deneyimlerinden yararlanabilirler. Örnekinin etkinliği için kuruluşların aynı sektörde bulunmaları da gerekli değildir. Örneğin, satın alma sürecini geliştirmek isteyen bir yapı ürünleri kuruluşu, bu alanda dünyada üstünlüğünü kanıtlamış bir tekstil kuruluşuyla örnekinin yaparak bazı üstün uygulamaları kendisine adapte edebilir. Dünyada belli bir örnekinin birikimine sahip olan kuruluşlar çoğunlukla bu yöntemi kullanmaktadırlar. Çünkü, bu yöntemle gerçekten yaratıcı uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. Sektör dışı örnekininlerin bir üstün yönü de doğrudan rekabet unsuru ortadan kalktığından kuruluşların birbirinin bilgilerine daha kolay ulaşabilmeleridir.

Örnekinin konusundaki literatür incelendiğinde farklı kuruluşların farklı yöntemler benimseyebildiği görülmektedir. Ancak Eczacıbaşı Holding’in uyguladığı örnekinin çalışmasında kullanılan adımlar genel olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

- Örnekinin çerçevesinin oluşturulması

Bu aşamada hangi alanda, kimlerle ve ne amaçla örnekinin yapılacağı saptanır. Süreç ve sonuç örnekinin tekniklerinden hangilerinin uygulanacağına karar verilir.

- Örnekekinilecek süreçlerin seçilmesi ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi

Süreç örnekekinmesine karar verilmesi durumunda, örnekekinilecek alanda hangi süreçlerin çalışma kapsamına alınacağı ve bu süreçlerde başarıya ulaşabilmek için sahip olunması gerekli olan özellikler olarak tanımlanan kritik başarı faktörleri belirlenir.

- Süreç akım şemalarının oluşturulması ve değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi

Bu adımda, seçilen süreçleri daha iyi kavrayabilmek amacıyla süreç akım şemaları oluşturulur ve kuruluşların süreç etkinliklerindeki farklılıkları tanımlayabilmek için sayısal değerlendirme ölçütleri geliştirilir.

- Veri toplanması ve analizi

Anket, görüşme ve ziyaretler yoluyla kuruluşların süreçleri arasında bir önceki adımda tanımlanmış olan farklılıkların nedenleri araştırılır.

- Sonuçların değerlendirilmesi

Yapılan analizin ışığında her süreç için en etkin kuruluş ya da kuruluşlar belirlenir, bu kuruluşların özgün uygulamaları, öteki kuruluşlara süreçlerini geliştirebilmeleri için yol gösterir.

- Hareket planının oluşturulması

Örnekekinme çalışmalarının sonuçları değerlendirilerek kuruluşun gelişme sağlayabileceği noktalar belirlenir ve hareket planları hazırlanır. Bu planlar, geliştirme çalışmalarının aşamalarını, başlangıç ve bitiş tarihlerini, sorumlu kişi ve birimleri, öngörülen maliyeti, beklenen sonuçları ve sonuca ulaşma başarısının nasıl ölçüleceğini içerirler.

- Hareket planının uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi

Hareket planının hazırlanmasının ardından, geliştirme çalışmalarını yürütme sorumluluğu genellikle örnekekinme takımından uygulama

takımına/takımlarına geçer. Örnekekinme takımı uygulama takımını destekler, değişikliklerinin nedenlerinin ve onlardan ne beklendiğinin net bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Hareket planlarının uygulanması sırasında ve çalışmaların tamamlanmasını takiben, sonuçlar değerlendirilir ve gelişme önceden belirlenen çerçevede ölçümlenir. Performans beklenen seviyede değilse ayarlama ve düzenlemeler yapılır.

Örnekekinme, bir kez yapılan bir çalışma değil, sürekli olarak tekrarlanması gereken bir süreç olarak görülmelidir. Belirli bir alanda bir kez yapılan örnekekinme çalışması, hareket planlarının etkinlikle uygulanması halinde küçük veya büyük bir gelişme sağlayabilir. Dünya çapında rekabet ortamı olan günümüzde, işletmeler işlevlerini sürdürebilmek için gerekli olan sürekli gelişmeye ise, ancak bu örnekekinme çalışmasının düzenli olarak yinelenmesi halinde ulaşılabilir.

III. ECZACIBAŞI TOPLULUğU PAZARLAMA VE SATIŞ'TA ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASI

1995 Nisan ayında örnekekinme çalışmasını yürütecek olan takım oluşturulmuştur. Takım oluşturulurken, çalışmanın güvenilirliği ve uygulanabilirliği açısından, örnekekinilecek olan süreç ve sonuçlardan doğrudan sorumlu olan ve bunlardan etkilenen kişileri içermesine özen gösterilmiş, gerek Topluluk faaliyet alanlarının, gerekse pazarlama ve satış işlevlerinin takım bünyesinde dengeli olarak temsil edilmesine dikkat edilmiştir.

1- ÖRNEKEDİNME TAKIMININ OLUŞTURULMASI VE EğİTİMİ

Takıma, sürece katılan işletmelerden birer kişi alınmıştır. Bu kişiler işletmelerin pazarlama ve satış bölümlerinden seçilen kişiler olmuştur. Bu kişilerin yanında, Holding'te pazarlama bölümünde görev yapan üç kişi takıma alınmıştır.

İlk toplantıda 15 kişi yer almış, ancak daha sonraki toplantılar 10 kişi ile sürdürülmüştür. Örnekekinme çalışması Holding’te ilk kez yapıldığı için bu çalışmada pek çok konuda belirlemeler yapılmıştır. Takım eleman sayısı da bunlardan bir tanesidir. Çalışma sonucu, takım için ideal sayının 4-6 olduğu görülmüştür.

Takım elemanları belirlendikten sonra takımın eğitimi konusunda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu konuda, örnekekinme çalışmaları yürüten çeşitli derneklerle görüşülmüştür. Ancak bu derneklerin verdiği eğitim Holding tarafından yetersiz olarak görülmüş ve Holding içi eğitim verilmesine karar verilmiştir. Holding içinde çeşitli seminerler düzenlenmiş ve kaynak olarak çeşitli kitaplardan yararlanılmıştır. Eğitim seminerlerinde Holding tarafından yurtdışına eğitime gönderilen kişiler takım elemanlarına örnekekinme konusunda bilgiler vermiştir.

Takım, eğitimi tamamladıktan sonra ilk bir ay çeşitli toplantılar düzenlenerek, örnekekinme çalışması sırasında yapılabilecek konular tek tek gözden geçirilmiştir. Bu toplantılarda, çalışma süresince ne zaman toplantı yapılacağı, kullanılacak anketler ve yapılacak ziyaretler gibi konular kararlaştırılmıştır.

2- ÖRNEKEDİNME SÜREÇLERİNİN SEÇİMİ

İkinci aşamada, pazarlama ve satış işlevlerini oluşturan süreçler takım tarafından incelenerek, hem örnekekinme mantığı açısından tüm kuruluşlar için geçerli, hem de pazarlama ve satış performansı için kritik öneme sahip olan sekiz süreç seçilmiştir. Bu süreçler aşağıda sunulmuştur:

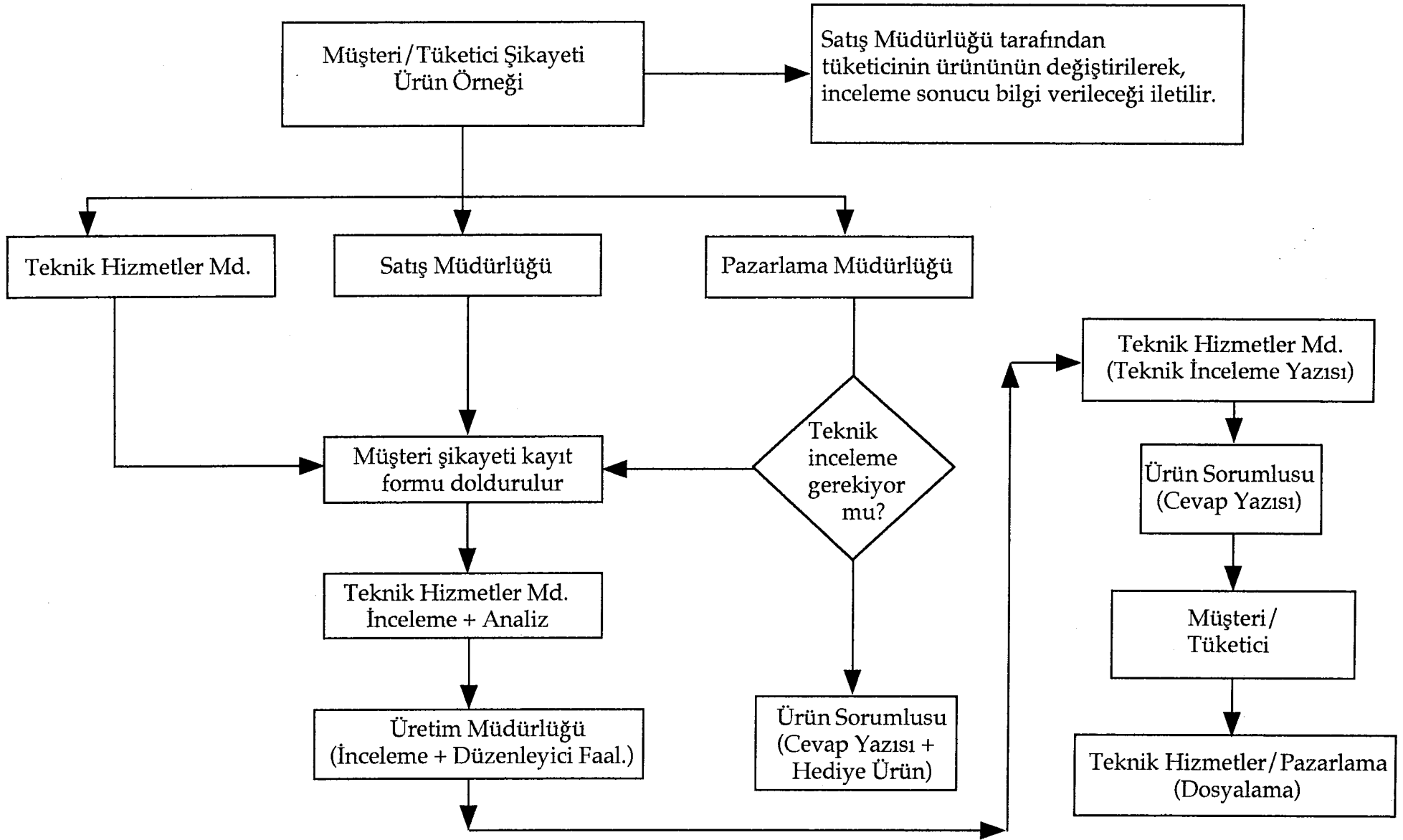
Pazarlama ve Satış Süreçleri
Yeni ürün geliştirme süreci
Pazar araştırmaları süreci
Tanıtım faaliyetleri süreci
Satış tahminleri süreci
Satış koşullarını belirleme süreci
Kanal kampanyaları süreci
Müşteri/tüketici tatmini süreci
Siparişten sevkiyata süreç

Tablo-12: Pazarlama ve Satış Süreçleri

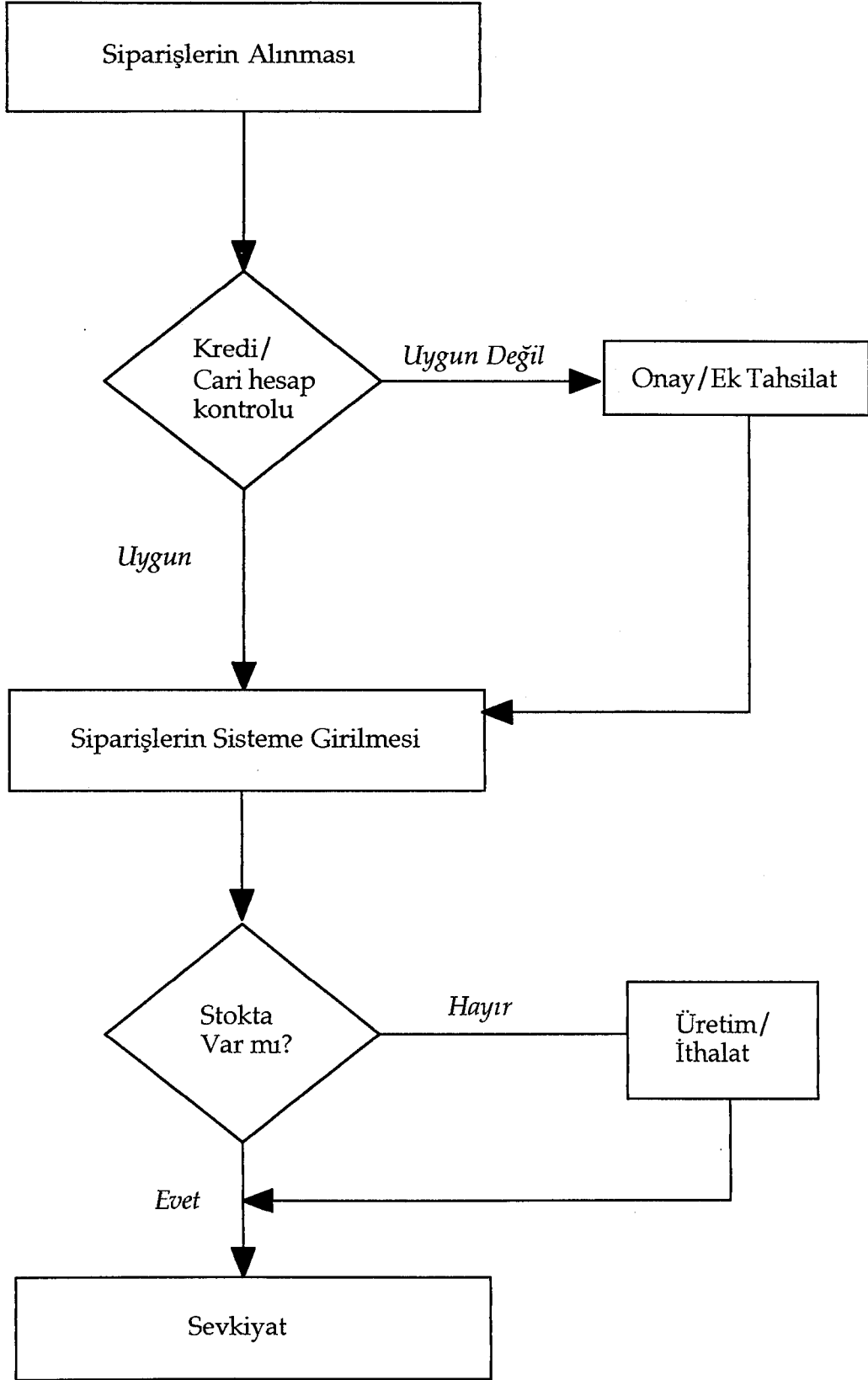
3- ORTAK SÜREÇ AKIM ŞEMALARININ OLUŞTURULMASI

Örneke dinilecek süreçler seçildikten sonra, bir Topluluk kuruluşunda varolan süreç akım Şemaları başlangıç noktası olarak alınarak ve kuruluştaki farklılıklar incelenerek ortak süreç akım Şemaları oluşturulmuştur.

Müşteri tatmini süreci ve siparişten sevkiyata süreç için hazırlanan akım Şemaları örnek olarak aşağıda Şekil 14 ve 15'de sunulmuştur. Akım Şemaları, takıma süreçleri daha iyi kavramak ve etkinlikleri için gerekli faktörleri belirlemek yolunda ışık tutmuştur.



Şekil 14: Müşteri/Tüketici Şikayetlerinin Değerlendirilme Süreci



Şekil 15: Sipariştten Sevkiyata Süreç

4- SAYISAL ÖLÇÜTLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Süreç akım şemalarının incelenmesinin ardından, takım tarafından söz konusu süreçlerin etkinliğini ve sonuçlarını objektif olarak değerlendirmeye yönelik sayısal ölçütler geliştirilmiştir.

Müşteri/Tüketici tatmini süreci için belirlenen ölçütler örnek olarak aşağıdaki şekilde sunulmuştur. Bu ölçütler geliştirilirken, işlevsellikleri, metrik yapıda ölçülebilir olmaları, veri bulunabilirliği ve Eczacıbaşı kuruluşları arasında örnekinilebilir olmaları gözönüne alınmıştır. Bunun yanında, tablolamaya uygun olmaları, standartlaştırma ve zaman içindeki gelişimi izlemeye olanak vermelerine de dikkat edilmiştir. Tüm kuruluşlar için geçerli olmayan, nesnel bir örnekinilmeye olanak vermeyen ve hatalı sonuçlar çıkarılmasına yol açabilecek ölçütler mümkün olduğunca elenmiştir.

<p>Hatalı ürün iadelerinin net satışlara oranı Ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayet sayıları Şikayetten müşterinin yanıtlanmasına kadar geçen süre Müşteri /Tüketici memnuniyeti testlerininin yapılma sıklığı Kazanılan müşteri sayısı/Kaybedilen müşteri sayısı</p>
--

Tablo-13: Müşteri/Tüketici Tatmini Süreç ve Sonuç Ölçütleri

Bir yandan da, kuruluşlara bu ölçütlerin amaçlarını ve hesaplama yöntemlerini açıklayan bir ölçüt rehberi ile katılan kuruluşlar arasında sayısal ölçütlerin örnekinilmesiyle tanımlanan farklılıkların derinine inmek, kaynaklarını araştırmak ve değerlendirme aşamasında yararlanmak amacıyla her süreç için bir anket formu hazırlanmıştır.

Siparişten sevkiyata süreç ile ilgili olarak hazırlanan anketten aşağıdaki sorular örnek olarak verilebilir:

1. Müşterinin siparişi vermesinden kuruluŝunuzun sevkiyatı tamamlamasına kadar geçen aşamaları akım şeması şeklinde belirtiniz ve bu aŝamalardaki yetki ve onay kademelerini açıklayınız. Otomasyon bulunan noktaları özellikle belirtiniz.

2. Hedeflediğiniz siparişten sevkiyata süresine göre gecikmelerin başlıca nedenlerini (stoksuzluk, müşteri talimatı, kredi problemi, yetki eksikliği, nakliyatçı problemleri, depo yapısı gibi) en önemlisi 1 olmak üzere sıralayınız ve gerekli gördüğünüz noktaları açıklayınız.

Gecikme nedenleri	Açıklama
(1).....
(2).....
(3).....
(4).....
(5).....

3. Ortalama kaç günlük ürün stokuyla çalıŝılıyor, neden? Hedeflediğiniz teslimat süresine ulaşmak için ideal stok seviyesi kaç gün olurdu? (rn gruplarına göre önemli farklılıklar varsa gruplayınız.)

4. Stoksuz kalmanın nedenlerini en nceliklisi 1 olmak üzere sıralayınız ve gerekli noktaları açıklayınız. (retim kapasitesi kısıtı/üretim esnek olmaması, depo yetersizliği, finansman maliyeti nedeniyle stoksuz çalışma prensibi, ithalata bağlı gecikmeler, satış tahminlerindeki sapmalar, diğer)

Stoksuz kalma nedenleri	Açıklama
(1).....
(2).....
(3).....
(4).....
(5).....

Anketler, ölçütler ve ölçüt rehberi, amaca uygunluk, anlaşılabilirlik ve gerekli verilerin bulunabilirliği yönünden bir Topluluk kuruluşunda yürütülen pilot çalışma kapsamında test edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak son biçimine getirilmiştir.

Bu aşamada, çalışmanın amacını, gelinen noktayı ve çalışmanın verimliliği açısından Kuruluşların yapması gerekenleri açıklamak üzere bir açılım toplantısı düzenlenmiştir. Toplantının sonunda anketler, ölçütlerin bir listesi ve rehber kuruluşlara verilmiş, bunların incelenmesi, açık olmayan noktaların ve soruların ortaya koyulabilmesi için zaman tanınmıştır.

Ardından, çalışma kapsamındaki onüç kuruluş üçer takım üyesi tarafından ziyaret edilerek anketlerin yanıtlanması ve ölçütlerin hesaplanmasıyla ilgili sorularında yardımcı olunmuş, yorum, değerlendirme ve önerileri alınmıştır. Ziyaretlerin ardından anketlerin tamamlanması ve ölçütlerin hesaplanması için bir aylık bir süre ayrılmıştır.

Bir sonraki aşamada, toplanan veriler tablolanmış, kontrol edilmiş, gerekli durumlarda kuruluşlarla temasa geçilerek düzeltilmiştir.

5- ÇALIŞMA RAPORUNUN OLUŞTURULMASI

Gerek sayısal ölçütler, gerekse anketler yoluyla toplanan oldukça büyük miktardaki veri değerlendirilerek çalışma raporu oluşturulmuştur. Raporda şu noktalar ortaya konmuştur:

- Takım tarafından her süreç için gerek sayısal ölçütler gerekse anketler kullanılarak mümkün olan durumlarda “en iyi örnek” olan kuruluş veya kuruluşlar belirlenmiştir.

- Anketler ve kuruluş ziyaretlerinde elde edilen bilgilerden yararlanılarak “en iyi örnek”in bu performansı nasıl sağladığı saptanmış, sistem ve uygulamaları ile ilgili bilgi verilmiştir. Daha düşük performans gösteren kuruluşların performanslarını etkileyen iç ve dış unsurların açıklanmasına çalışılmıştır.

- Dikkat çekici nitelikteki ortak ya da farklı durum ve uygulamaların üzerinde durulmuş, kuruluşlar arasında belirgin farklılıklar varsa nereden kaynaklandığı irdelenmiştir.

- Takım tarafından belirlenen ölçütlerin dışında bu süreçlerle ilgili olarak kuruluşların izlemekte olduğu ya da uygulanmasını önerdiği ölçütler ile ilgili bilgi verilmiş, bu süreçlerle ilgili olarak yaptıkları geliştirme çalışmaları ve öteki kuruluşlarla paylaşmak istedikleri önerileri sunulmuştur.

6- UYGULAMAYA GEÇİŞ

Çalışma raporunun sunulması amacıyla grup koordinatörleri, kuruluş genel müdürleri, pazarlama ve satış yöneticilerinin katılımıyla bir toplantı düzenlenmiştir. Kuruluşlar, sonuçları kendi açılarından değerlendirerek

geliştirme potansiyeli gördükleri alanlarda hareket planlarını hazırlamışlar ve uygulamaya geçirmişlerdir. Geliştirme çalışmalarının aşamalarını, başlangıç ve bitiş tarihlerini, sorumlu kişi ve birimleri, öngörülen maliyeti, beklenen sonuçları ve sonuca ulaşma başarısının nasıl ölçüleceğini içeren hareket planlarının uygulanması, örnekinde çalışma sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Kuruluşlar bu planlar sayesinde çalışmanın temel amacı olan gelişmeyi sağlayabilecektir. Bu nedenle, çalışma raporunun hazırlanması örnekinde çalışma sürecinin sonu olarak görülmemekte, hareket planlarının hazırlanması, uygulanması, takip edilmesi ve sağlanan gelişmenin değerlendirilmesi üzerinde önemle durulmaktadır.

Bu çalışma tamamlandıktan sonra, Holding bünyesinde çalışmayı tekrarlama kararı alınmıştır. 1997 Kış dönemi, pazarlama alanında yeniden bir çalışma başlatılıp örnekinde süreci bir daha uygulanacaktır. Bundan sonra da örnekinde süreci, 6 ayda bir tekrarlanacak bir çalışma haline dönüştürülecektir.

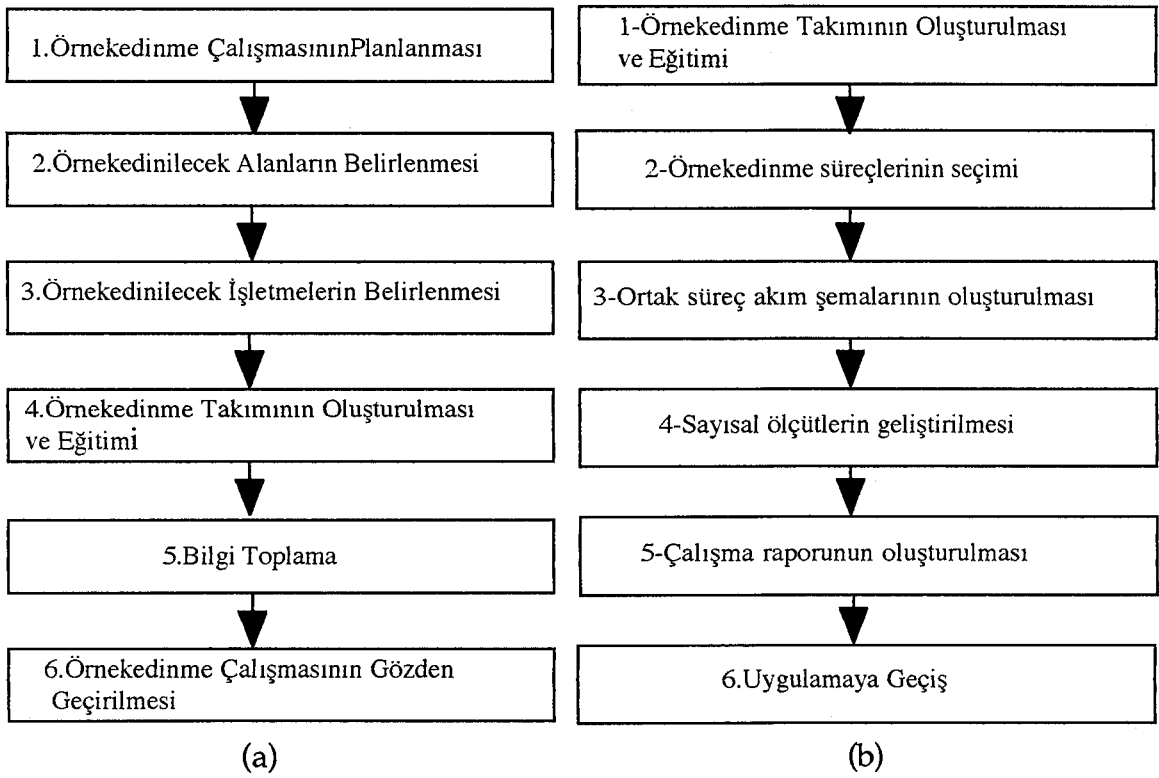
Eczacıbaşı Holding'te örnekinde süreci tekrarlanacağı zaman Topluluk dışı örnekinde yapabilmek için çalışmaların sürdürülmesine karar verilmiştir. Eğer uygun bir ortak bulunabilirse ve gerekli bilgi alışverişi yapılabilecekse Topluluk dışı örnekinde yapılacaktır.

Yapılacak olan her örnekinde çalışması Topluluk'a çalışmanın getirilerini gösterecek ve yapılması gereken işlevler bu şekilde belirlenecektir.

Holding'te pazarlama alanında örnekinde çalışması başladıktan sonra muhasebe ve finans alanında da yapılabileceği gözlenmiştir. Şu anda da muhasebe ve finans alanında örnekinde çalışması için araştırmalara başlanmıştır.

IV. GELİŞTİRİLEN ÖRNEKEDİNME SÜRECİ İLE EZCACIBAŞI HOLDİNG'İN SÜRECİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE ÖNERİLER

Geliştirilen örnekekinme sürecinde yapılması gereken çalışmalar 2. bölümde ele alınmıştır. Bu süreci, Eczacıbaşı Holding'in uyguladığı örnekekinme süreci ile karşılaştırdığımızda, uygulanan aşamalar arasında bazı farklılıklar olduğu görülmektedir. İki süreci de genel hatları ile görebilmek için aşağıdaki şekilleri kullanabiliriz.



Şekil-16: a) Geliştirilen Örnekekinme Süreci

b) Eczacıbaşı Holding'in Örnekekinme Süreci

Eczacıbaşı Holding'te, çeşitli süreçler temel alınarak kuruluşa en uygun olan bu süreç oluşturulmuştur. Holding bu süreci kullanarak olumlu sonuçlar elde etmiştir. Şekil 16'da da görüldüğü gibi geliştirilen örnekekinme süreci ve Eczacıbaşı Holding'in örnekekinme süreci temel olarak bazı farklılıklar içermektedir.

Geliştirilen örnekinme sürecine göre Eczacıbaşı Holding'in sürecinde bulunmayan yönleri ve yapılması gereken çalışmaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

i. Geliştirilen süreçte ilk yapılması gereken, çalışmanın planlanmasıdır. Yapılacak olan planın işletmenin hedefleri doğrultusunda yürütülebilecek bir içeriğe sahip olması gereklidir. Plan yapılırken, hedeflere ulaşabilmek için işletmenin üstün olduğu ya da üstün olması gereken alanlar belirlenmelidir. Pazarlamada üstünlük alanları belirlenirken, müşteri hizmetleri, ürünleri pazara sunma süresi ve ürünlerin güvenilirliğinin artırılması gibi alanların öncelikle gözönüne alınması gereklidir. Bu gibi konuların belirlenmesinde yönetimin görüş birliği içinde bulunması önemlidir. Bu alanlar işletmenin temel işlevsel çabalarını gösterir ve müşterilerin işletmeye bakış açısını etkiler.

2. bölümde örnekinme sürecine başlarken temel işletme işlevlerini belirlemek için oluşturulan bir tablo verilmiştir. Eczacıbaşı Holding'te de, hangi alanların işletme için öncelikli olduğunu belirlemede İşletme Statejisi ve Örnekinme adlı tablodaki gibi bir çalışma yapılabilir.

ii. Örnekinmeyi yürütme kararı iş çevresinin analizi ile sürdürülmelidir. Bu analiz ile yapılacak olan örnekinme çalışmasının genel doğrultusu belirlemiş olur. Çünkü, örnekinme çalışması işletmenin içinde bulunduğu endüstriyi ve öteki işletmeleri tanıdığı ölçüde başarıya ulaşabilecektir. Analizin yapılmasında tablo 3'teki İş Çevresi Modeli kullanılabilir. Bu analiz ile örnekinme çalışması yapılırken öteki işletmelere ilişkin dikkat edilmesi gereken etkenler de belirlenmiş olur. Bu modelde önerilen etkenler işletmeye yeni bir bakış açısı sağlar. İş çevresi analiz edilirken gözönüne alınması gereken noktalara 2. bölümde yer verilmiştir.

iii. İşletme için temel olan süreçler belirlenip, iş çevresi analizi yapıldıktan sonra sıra örnekinde yapılacak alanların seçilmesine gelmiştir. Temel süreçler belirlendiği için bunların arasından örnekinde yapılacak olanların seçilmesi, AHP yöntemi kullanılarak objektif olarak sağlanabilir. Pazarlama alanında örnekinde yapılabilecek konular arasında tüketici hizmetleri, hizmet süresi ya da hızı, tutundurma stratejileri, dağıtım kanalları ve benzeri konuları sayabiliriz.

iv. Eczacıbaşı Holding’te uygulanan süreç, kuruluş içi örnekinde olduğu için ortak işletme seçimi konusunda çeşitli ölçütler belirlenerek bir araştırma yapılmamıştır. Kuruluş dışı örnekinde yapılması durumunda, Holding çeşitli ölçütler belirlemeli ve bu ölçütlere göre örnekinde ortağını seçmelidir. 2. bölümde yer alan çeşitlilik, yaratıcılık ve istek gibi ölçütler örnekinde ortağı seçilirken kullanılabilir. Daha sonra da, 2. bölümde işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için kullanılan karşılaştırma yöntemi ile de olası ortak ortaya çıkarılabilir.

v. Örnekinde takımı oluşturulurken ilk yapılması gereken, istenilen özelliklere sahip kişileri takıma almaktır. Bir örnekinde takımında, çalışmanın sonucundan etkilenebilecek her bölümden kişiler olmalıdır. Bölümleri temsil etmek için seçilecek kişilerin tüm örgüt tarafından iyi tanınan, saygı gören ve karar alma yetkisine sahip kişiler olması gerekmektedir. İyi dengelenmiş bir örnekinde takımında çeşitli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişiler olmalıdır. Eczacıbaşı Holding’in uygulamasında, takım oluşturulurken temel ölçütler belirlenmemiş, yalnızca çalışmaya katılan işletmelerin pazarlama bölümlerinde çalışan kişiler takıma alınmıştır. Takım elemanları seçilirken çeşitli ölçütlerin kullanılması süreç yararına olacaktır. Pazarlama bölümünde olmayan ancak, örnekinde çalışmasına yarar sağlayacak kişiler takıma alınabilir.

Daha sonra da takıma alınan kişilere hem süreçle, hem de kullanılacak tekniklerle ilgili eğitim verilebilir. Takım elemanları, sürecin basamaklarını derinlemesine anlayarak ve her bir basamağın ne içerdiğini öğrenerek, kendilerine yarar sağlayacaklardır. Takım elemanlarının sürece ilişkin bilgi edinmeleri yapılacak örnekinde çalışma çalışmasının başarısını arttıracaktır. Başarıyı arttırmada yararlı olabilecek diğer bir iş de, geçmişte yapılan örnekinde çalışmasına katılmış olan kişileri takıma almaktır. Eğitim konusunda Eczacıbaşı Holding’te kuruluş içi eğitim kullanılmıştır, ancak örnekinde konusunda deneyimli kişilerden ya da kuruluşlardan yararlanılması sürecin sürekliliği için gereklidir.

vi. Bilgi toplama aşamasında yapılması gereken, toplanacak bilgilerin niteliği ve bunların sınırlarının neler olduğunun belirlenmesidir. Bu belirleme sırasında ele alınabilecek ölçütleri 2. bölümde yer verilmiştir. Bilgi toplama aşamasında kullanılacak olan temel bilgi kaynakları arasında işletmenin çalışanları, endüstri analistleri, dağıtıcılar, acentalar ve satıcılar sayılabilir. Eczacıbaşı Holding’te sürecin bilgi toplama aşamasında çeşitli anketler kullanılmıştır. Anketlerin yanı sıra işletmelere gidilip, yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Ancak, müşterilerle ya da işletme çalışanları ile herhangi bir görüşme yapılmamıştır. Müşterilere çeşitli anketler düzenlenip işletme süreçleri ile ilgili bir çok bilgi edinilebilir. Bu işletmenin çalışanları için de geçerlidir. Müşteri ya da olası müşterilerle yapılacak olan anket çalışması, örnekinde ortağına ilişkin bilgi edinmek için çok yararlı bir bilgi toplama şeklidir. Örnekinde ortağına ilişkin bilgi toplamanın başka bir yolu da 2. bölümde yer alan Örnekinde Ortağının Analizi tablosunu kullanmaktır. Ayrıca örnekinde ortağının başarı düzeyinin ölçülmesi için de tablo 9’ daki Anket Formu yararlı olabilir.

vii. Örnekinde çalışması, uygulama, sürekli ölçüm ve değerlendirmeyi içerir. Uygulamaların sürekli değişmesinden dolayı gerekli

uyarlamaların yapılması zorunlu hale gelebilir. Yeniliklere gereksinme duyulacağından yeni örnekinde çalışmalarını yapma gereği ortaya çıkabilecektir. Ayrıca, değerlendirmenin yanısıra, uygulama aşamasındaki uyarlamalara yardım etmesi açısından "geri besleme" unsurunun da sisteme katılması gereklidir. Tüm çalışmalar tamamlanıp uygulama aşamasına geçileceği zaman öncelikle yapılanların gözden geçirilmesi gereklidir. Gözden geçirme aşamasında, baştan sona yapılan tüm işlevler incelenir. İnceleme sırasında, 2. bölümde örnekinde çalışmasının gözden geçirilmesi anlatılırken verilen liste kullanılabilir. İnceleme yapılırken çalışma sırasındaki eksiklikler ve yanlışlıklar ortaya çıkarılabilir. Bu şekilde bir sonraki örnekinde uygulamasında aynı hatalar yapılmayacaktır.

viii. İnceleme tamamlandıktan sonra uygulama sürecine geçilecektir. Uygulama süreci bittiğinde, uygulamanın değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu değerlendirme de SWOT analizi ile gerçekleştirilebilir. Takım elemanları bu analiz ile örnekinde süreci boyunca yapılan tüm çalışmalardan elde edilen bilgileri bir araya getirebilirler. İşletmede ulaşılan verinin değerlendirilmesinin, takıma ve işletmenin çalışmasına yararları olduğu belirlenmiştir. Elde edilenlerin değerlendirilmesi, işletmenin her alanda tekniklerini geliştirmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda da başka alanlarda örnekinde yayılması için çalışanlara güven vermesine yardımcı olacaktır.

SONUÇ

Rekabetin sürekli arttığı pazar koşullarında, kaliteye önem veren işletmelerin, satışlarını arttırmada ve pazarlama maliyetlerini azaltmada başarılı oldukları görülmektedir. İşletmeler, konumlarını koruyabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için daha kaliteli ürünleri ucuza üretmek zorunluluğundadırlar. İşletmelerin kaliteyi ucuza sağlamaları da tüketici istek ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamada önemli etkenlerden birini oluşturmaktadır. Kalite yaklaşımından beklenen yararın elde edilebilmesi için yalnızca en son ürün kalitesinin sağlanması yeterli olmamaktadır. Ayrıca tüm süreçlerin ve satış sonrası hizmetlerin kalitesinin de sağlanması gereklidir. Bunun sonucunda, işletmeler toplam kalite yönetimini bir kültür olarak benimsemeye başlamışlardır. Toplam kalite yönetiminin bir parçası olan örnekinme kavramı da, kalite ile birlikte işletmelerin başarısını sağlamada önemli bir yer almaya başlamıştır.

Örnekinme, satış gücünün verimliliğinden, müşteri doygunluğunun arttırılmasına ve örgütsel amaçlara ulaşabilmeye kadar etkisi olan bir süreçtir.

Örnekinme kalitenin araştırılması için dışarıdan bir görüş açısı sağlar. Örnekinme, işletmelerin sürekli olarak rakiplerini ve dünyadaki

gelişmeleri izlemelerini sağlayarak bu görüşü işletmelere kazandırmaya yarayan bir süreçtir.

Kaliteye ulaşmada örnekinin temel araç olarak görülmesinin nedeni, gerçekleştirilen süreçleri daha hızlı ve etkin bir şekilde geliştirebilmeyi sağlamasıdır. Bunun yanısıra örnekinin işletmeye için yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletmenin, daha çok müşteri yönlü olabilmesi için çeşitli yollar bulmasını sağlar.
- İşletmenin müşteri yönetiminde en iyi uygulamaları belirleyebilmesi için çeşitli yollar bulmasını sağlar.
- İşletmenin verdiği hizmetleri, öteki işletmelerin verdiği hizmetlerle karşılaştırmasını sağlar.
- İşletmenin sunduğu hizmetleri çeşitlendirebilmesi için değişik yollar bulmasını sağlar.

Örnekinin bu ve benzeri yararlarından dolayı başta Amerika ve Japonya olmak üzere pek çok ülkede uygulanmaktadır. Örnekinin ilk kullanan işletme olan Xerox ve bu yöntemi kullanan öteki işletmeler, yaptıkları çalışmalarda müşteri doygunluğu yaratarak işletmelerinin başarılarını sağlamışlardır.

Geliştirilen süreçte, sürecin planlanması, örnekinin alınacak alanların ve işletmelerin belirlenmesi, süreç boyunca çalışacak ve süreci yürütecek olan kişilerin seçilmesi, örnekinin ve yapılması gereken işlemlerle ilgili bilgi toplama ve tüm yapılanları gözden geçirerek uygulamaya geçilmesi aşamaları yer almıştır.

Örnekinin çalışmasına başlarken, süreç işletme çapında yapılan bir kalite planının parçasıymış gibi düşünülmesi ve tüm işletme planlarıyla

uyum içinde olmalıdır. Bunun için de, örnekekinme planını ele almadan önce stratejik işletme planına uyum sağlayabilecek gerekli ön koşullar belirlenmelidir. Ön koşullar, yöneticilerin plana katılımını, iş çevresini, tüketicileri, pazar bölümlemesini ve işletme modelini içerir. Bu etkenler anlaşıldığı zaman örnekekinme için gerekli koşullar sağlanmış olur.

Planlama aşamasından sonra, ilk yapılması gereken örnekekinme yapılacak alanın belirlenmesidir. Çeşitli alanlar belirlendikten sonra bu alanlar arasından bir ya da birkaç konu seçilir. Konuyu belirlemedeki ölçü, müşteri doygunluğunda en çok etki yaratan etkenler olmalıdır. Konu belirlerken, çalışmada anlatılan AHP yöntemi kullanılabilir.

Uygun konu belirlendikten sonra sıra, örnekekinme ortağının seçimindedir. Örnekekinme çalışması yapılacağı zaman işletmeler bu çalışmanın rekabetçi bir çalışma olduğunu düşünürler. Ancak örnekekinilecek ortak, rakip bir işletme olabileceği gibi farklı bir endüstride yer alan başka bir işletme de olabilir. Türkiye örneğinde anlatıldığı gibi bir kuruluş farklı konularda faaliyet gösteren işletmeleri de örnekekinme ortağı olarak seçebilir. Burada önemli olan, söz konusu işletmenin seçilen çalışma alanında başarılı olması ve üstünlük taşımasıdır.

İşletmenin örnekekinme çalışmasını yapabilmesi için bir takıma gereksinimi olacaktır. Çalışmanın başarısı büyük bir ölçüde uygun takım üyelerinin seçimine ve eğitimine bağlıdır. Takım elemanları seçilirken ilk yapılması gereken, istenilen özelliklere sahip kişileri takıma almaktır.

Takım elemanları seçildikten sonra ise takıma bir önder bulmak gerekmektedir. Takım elemanları örnekekinme çalışmasını üstlenmek için bilgi, akıcı konuşma ve kapasiteye sahip olmalıdırlar. Çalışmada, işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının takımda yer almaları çok yararlı olur.

Örnekinme takımının çeşitli düzeylerde sürekli bir eğitime gereksinimi vardır. Bu eğitim, süreç, araştırma teknikleri, analiz ve çalışma ile ilgili çeşitli konularda olabilir.

Örnekinme sürecinde takım elemanlarının eğitiminden sonraki aşama bilgi toplama aşamasıdır. Örnekinmede başarılı olmanın anahtarı doğru bilgi toplamaktır. Doğru bilgi toplamak kadar önemli olan bir konu da toplanan bilgilerin ne zaman kullanılacağıın belirlenmesidir. Bilgi toplama aşamasında hangi bilgilerin gerekli olduğunun yanısıra bu bilgilerin kimlerden ve nasıl elde edileceği de önemlidir.

Tüm bu aşamalar gerçekleştikten sonra yapılması gereken gözden geçirme olacaktır. Çeşitli denetimler yapılarak örnekinmedeki eksiklikler ya da yanlışlıklar ortaya çıkarılabilir. Bu şekilde bir sonraki örnekinme çalışmasında aynı hatalara yer olmayacaktır.

Örnekinme çalışması tamamlandıktan sonra, elde edilenlerin gözden geçirilmesi işletmenin her alanda tekniklerini geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu şekilde, başka alanlarda örnekinmenin yayılması sağlanabilir.

Türkiyede örnekinme yöntemi pek az işletmede uygulanmaktadır. Bu uygulamalar da, işletme içi örnekinmelerdir. Uygulamaların hemen hemen hepsi yönetim alanındadır. Pazarlama alanında örnekinmeyi uygulayan tek işletme Eczacıbaşı Holding'tir. Eczacıbaşı Holding'te işletme içi örnekinme yöntemi uygulanmaktadır. İlk uygulamaların pek çoğunun işletme içi uygulamalar olduğu görülmektedir. İşletme içi örnekinme uygulamaları örnekinmenin anlaşılması ve daha çok kullanılmaya başlanması için geçiş niteliğindedir. Ancak, bu uygulamalar sonucunda işletmeler örnekinme yönteminin önemini kavrayacak ve rekabetçi örnekinme çalışmalarına açılacaktır.

Eczacıbaşı Holding kuruluşu olan İpek Kağıt, bu yılın kalite ödülünü almıştır. Kalite ödülünü kazanmasında etkili olan uyguladığı süreçlerden bir tanesi de pazarlama alanında yapılan örnekekinme çalışmasıdır. İpek Kağıt'ta da görüldüğü gibi işletmelerin kalite kültürünü edinmelerinde ve kesimlerinde ön sıralarda yer almalarında, örnekekinme önemli bir araçtır.

Örnekekinme çalışması, bir kez yapılan bir uygulama şeklinde değil, sürekli tekrarlanması gereken bir süreç olarak görülmelidir. Belirli bir alanda bir kez yapılan örnekekinme çalışması hareket planlarının etkinlikle uygulanması durumunda çok büyük gelişmeler sağlayabilir. Dünya çapında rekabet ortamı olan günümüzde, işletmeler işlevlerini sürdürebilmek için gerekli olan sürekli gelişmeye ancak örnekekinme çalışmasının düzenli olarak yinelenmesi ile ulaşabilirler.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AFACAN, Yavuz : **Toplam Kalite ve Kriz**, Kalite, 1994, S. 9.
- ANDERSEN, Arthur : **"Beyond Benchmarking"**, European Quality, March, 1994, C.1, N. 1.
- AYTİMUR, Selçuk : **"Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları"**, Kalite, Temmuz, 1993, S. 4.
- BARBER, Pat : **"Benchmarking The Ultimate Resource"**, APICS-The Performance Advantage, June, 1994.
- BERRY, Thomas H. : **Managing The Total Quality Transformation**, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1990.
- BOGAN, Christopher E.-
ENGLISH, Michael J. : **"Benchmarking : A Wakeup Call for Board Members"**, Planing Review, July-August, 1993.

- BOXWELL, Robert Jr. : **Benchmarking for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, Inc., Newyork, 1994.
- BOZKURT, Rıdvan : **"Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi"**, Verimlilik Dergisi, 1994, S. 34.
- CAMP, Robert C. : **"Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance"**, Journal of Business Strategy, March, 1989, Volume 22, No. 3
- CAMP, Robert C. : **"Learning from the Best Leads to Superior Performance"**, Journal of Business Strategy, May-June, 1991.
- COLLARD, Ron : **"Toplam Kalite: İnsan Kaynaklarının Rolü"**, Bizden Haberler, Ocak 1994.
- COOK, Sarah : **Practical Benchmarking**, Kogan Page Limited, London, 1995.
- ÇOLAK, Metin : **"Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite"**, Kıyaslama, 4. Ulusal Kalite Kongresi, 8-9 Kasım 1995.
- DENİZ, Recep Baki : **"Günümüz İşletmeleri İçin Örnekekinme (Benchmarking) Anlayışının Önemi"**, Pazarlama Dünyası, Eylül-Ekim 1995, S. 53.
- DeTORO, Irving : **"The 10 Pitfalls of Benchmarking"**, Quality Progress, January, 1995, C. 28, N. 1.

- EASTON, George S. : **"The 1993 State of U. S. Total Quality Management: A Baldrige Examiner's Perspective"**, California Management Review, Spring 1993, Vol. 35, No. 3.
- FITZ ENZ, Jac : **Benchmarking Staff Performance**, Jossey-Bass Publishers, Sanfrancisco, 1993.
- GABLE, Myron -
FAIRHURST, Ann-
DIKINSON, Roger : **"The Use of Benchmarking Enhance Marketing Decision Making"**, Journal of Consumer Marketing, Vol. 10, No. 1, 1993.
- GARVIN, David A. : **"Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak"**, Bizden Haberler Özel Eki, Ağustos/Eylül, 1993.
- GEORGE, Stephen-
WEIMERSKIRCH, Arnold : **Total Quality Management**, John Wiley-Sons Inc., New York, 1994.
- GÖKÇİN, Gamze T. : **"İç/Dış Müşteri Memnuniyeti"**, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Kasım 1996.
- GÜRLEK, Bilgehan-
GÜROL, M. Ali : **"Kalite Tuzağı"**, Önce Kalite, Kal-Der Yayını, Yaz 1996, S. 16.
- HACIOĞLU, Fatma : **"Toplam Kalite Yönetiminin Bütünleşik Bir Parçası Olarak Pazarlama İşlevi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama"**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996.

- HARKLEROAD, David : **"Competitive Intelligence: A New Benchmarking Tool"**, Management Review, October, 1992.
- HARRINGTON, H. James-
HARRINGTON, James S. : **High Performance Benchmarking 20 Steps to Success**, Mc Graw-Hill, Newyork, 1995.
- HOFFHERR, Glen D. -
MORAN, John W. -
NADLER, Gerald : **Breakthrough Thinking in Total Quality Management**, PTR Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1994.
- JENNINGS, Kenneth -
WESTFALL, Frederick : **"Benchmarking for Strategic Action"**, Journal of Business Strategy, May-June, 1991, N. 3.
- KAĞNICIOĞLU, Hakan : **"Kalite Yönetiminde Kalite Fonksiyon Yayılımının Önemi"**, I. Ulusal Pazarlama Sempozyumu, Pazarlama ve Kalite, Ekim, 1995.
- KARAHAN, Kasım : **"Toplam Kaliteyi Yakalamada Pazarlama Yaklaşımının Rolü"**, I. Ulusal Pazarlama Sempozyumu-Pazarlama ve Kalite, Ekim, 1995.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim : **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul, 1993.

- KOLESAR, Peter J. : **"Vision, Values, Milestones: Paul O'Neil Starts Total Quality at Alcoa"**, California Management Review, Spring, 1993, Vol. 35, No. 3.
- KRAUSE, Irv -LIU, John : **"Benchmarking R-D Productivity"**, Planning Review, Jan-Feb., 1993.
- LEWIS, J. C.- NAİM, M.M. : **"Benchmarking of Aftermarket Supply Chains, Production, Planning and Control"**, May-June 1995, Vol. 6, N. 3.
- LOVELOCK, Christopher, H: **Service Marketing**, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.
- LU, Min Hua -
MADU,Christian N.-
KUEI, Chu-hua -
WINOKUR, Dena : **"Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing"**, Journal of Business and Industrial Marketing, 1994, Volume 9, N. 1.
- ODABAŞI, Yavuz : **"Pazarlama Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları"**, Dünya Gazetesi, 7 Ocak 1995.
- ODABAŞI, Yavuz : **Satış ve Pazarlamada Müşteri ilişkileri**, İstanbul, 1997.
- OHINATA, Yoshinobu : **"Benchmarking The Japanese Experience"**, Long Range Planning, Vol. 27, N. 4, August, 1994.

- ÖZTÜRK, Sevgi A. : "Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İçsel Pazarlama Kavramı", Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, C. 2, Bahar, 1996, S.1
- PARKINSON, Stephen : "Re-Engineering Marketing Processes, Manager Update, Summer, 1994, C.5, No. 4.
- PETERS, Glen : **Benchmarking Customer Service**, Pitman Publishing, London, 1994.
- RICHMAN, Theodor-
KOONTZ, Charles : "How Benchmarking Can Improve Business Reengineering", Planing Review, November-December, 1993.
- SCHMIDTH, Jeffrey A. : "The Link Between Benchmarking Shareholder Value, Journal of Business Strategy, 1993.
- SMITH, George -
RITTER, Doris -
TUGGLE III, William P. : "Benchmarking Temel Sorular", Bizden Haberler, Nisan, 1994.
- SPENDOLINI, Michael : "How to Build a Benchmarking Team", Journal of Business Strategy, March-April 1993.
- STOWELL, Daniel M. : "Quality In the Marketing Process", Quality Progress, October, 1989.
- TAMER, Meral : "Kalite Kongresinden Kaliteli Yönetim Örnekleri", Milliyet, 17 Kasım, 1996.

TUCKER, Frances Gaither -

ZIVAN, Seymour M. -

CAMP, Robert C. : **"How to Measure Yourself Against The Best"**,
Harvard Business Review, January-February,
1987, Volume 65, No. 1.

VOSS, Chris-

BLACKMON, Kate : **"Total Quality Management and Performance-
Data from Europe"**, ?, ?(1995).

WATSON, Gregory H. : **"How Process Benchmarking Supports
Corporate Strategy"**, Planing Review, Jan-Feb,
1993.

WATSON, Gregory H. : **Strategic Benchmarking**, John Wiley and Sons,
Inc, Newyork, 1993.

WATSON, Gregory H. : **The Benchmarking Workbook**, Productivity
Press, Cambridge, Massachusetts, 1992.

WIESENDANGER, Betsy : **Benchmarking for Beginners, Sales and
Marketing Management**, November, 1992.

----- : **"Global Benchmarking For Competitive Edge,
The Economist Intelligence Unit"**, Research
Report, No.I-116, ?, 1993.

----- : **"TSE Kalite Kontrol Müdürlüğü"**, Kalite
Sistemleri, Standart, 1988, S. 314.