

SPORDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma Yöntemi)

(10)



Doç. Dr. Hakan Sunay
Ankara Üniversitesi
Spor Bilimleri Fakültesi

Benchmarking (Karşılaştırma Yöntemi) (1)

- *TKY uygulamalarında kullanılan en önemli araçlardan biri **“benchmarking”**dir.*
- *Benchmarking, süreç geliştirme çalışmalarında hedef belirlerken kullanılacak bir karşılaştırma yönetimi olup, performans düzeyinin artırılması amacıyla bir organizasyonun kendi içinde veya diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamanın tespit edilerek organizasyona uyarlanmasıdır.*
- *Benchmarking kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı sağlamaktadır. Bu yöntemle diğer kuruluşlarda ulaşılan performans standartlarının öğrenilmesi de kolaylaşmaktadır.*

Benchmarking (Karşılaştırma Yöntemi) (2)

- Çağımızda yaşanan hızlı değişimler, yönetim düşüncesindeki değişimi de kaçınılmaz olarak hızlandırmıştır.
- Sanayide, ticarete, teknolojide yeni bir döneme girilmiş, bu yeni dönemin yükselen değeri ise "bilgi" olmuştur. "Rekabet üstünlüğü" elde edebilmek işletmeler için giderek zorlaşmaktadır.
- Dönemin temel özellikleri, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş olanakların tanınması ve diğer birçok gelişme nedeniyle ortaya çıkan "küreselleşme" ve "yok edici rekabet" ifadeleriyle tanımlanabilir.
- Bu iki kavram, işletmelerin önüne yepyeni "başarı kıstasları" çıkarmıştır Bugünün başarısı, bu kadar hızlı değişen bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için yarınları garanti etmeye yetmemektedir.
- Sürekli iyileşme ve değişim artık kaçınılmazdır. Kızışan rekabet, işletmelerin kendilerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Artık sadece mal ya da hizmetin değil, bir bütün olarak tüm sistemin kaliteli olması gereklidir

Benchmarking (Karşılaştırma Yöntemi) (3)

- *Yeni gereksinimlere göre biçimlenen çağdaş yönetim anlayışı, yeni yönetsel teknikleri uygulamayı zorunlu kılmaktadır. Artık işletmelerin ilk amacı ortaya koyulan yeni yönetsel tekniklerden kendilerine uygun olanları öğrenip, dünyadaki hızlı değişime uyum sağlamaktır. (Özer, P. S., (1999), "Benchmarking", Vizyon Yayınları, İzmir)*
- *Benchmarking kıyaslama da bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış bir yönetsel araçtır.*

Yönetimde Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma) Kavramının Ortaya Çıkışı

- Kıyaslamamanın yönetsel bir araç olarak kullanılmaya başlamasının altında yatan felsefe Uzak doğu kökenlidir. Bir Çin Generali olan Sun Tzu “Eğer düşmanınızı ve kendinizi tanıyorsanız, yüzlerce savaşın sonucundan korkmanıza gerek yoktur” demiştir.*
- Sun Tzu’nun bu sözleri işletmeler için de geçerlidir. Kıyaslama yönteminin ilk ve başarılı uygulamaları Japonya’da gerçekleştirilmiştir. Japoncada “Dantotsu” deyimi iş hayatının önemli kavramlarından biridir ve “en iyinin iyisi olmaya çabalamak” anlamına gelmektedir.*
- Bugün Japon sanayisinin Amerikan sanayisi karşısındaki başarısının temel nedenlerinden birisi olarak kıyaslama yöntemini uygulamadaki başarısı gösterilmektedir*
- Kıyaslama tekniği, bilimsel ve sistematik bir tarzda yönetim bilimi alanında nispeten yakın tarihlerde kullanılmaya başlanmıştır.*
- Kıyaslama tekniğini yönetim bilimi alanına ilk kullanan firmanın Amerikan Rank Xerox olduğu genellikle ifade edilmektedir.*

Yönetimde Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma) Kavramının Ortaya Çıkışı (2)

- Xerox, Japonya' da kendi iştiraklerinden biri olarak çalışan Fuji Xerox firmasının ürettiği fotokopi makinelerinin maliyetlerinin Amerika'dakilerden daha düşük olduğunu tespit etmesinden sonra bunun nedenlerini araştırmaya başladı. İşte bu aşamada kıyaslama tekniği kullanarak Fuji'deki en iyi uygulamalar tespit edilmeye ve performans ölçülmeye başlandı.*
- Bu çalışmalar sırasında, öyle değerli bilgiler elde edilmiştir ki, bu bilgiler, Xerox'un böyle bir çalışma için bir yaklaşım ortaya koymasını sağlamıştır. Xerox, bu yaklaşımı (Kalite Sayesinde Liderlik) kaliteyi iyileştirmek için şirket stratejisinin anahtar elemanlarından biri olarak kabul etmiştir.*
- “Benchmarking” kavramı, “Benchmark” sözcüğünden gelmektedir. Benchmark arazi üzerinde çalışma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerine yaptıkları nirengi işaretidir. Bu işaret ölçüm yapanların sonraki ölçümlerinde referans olur*

Yönetimde Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma) Kavramının Ortaya Çıkışı (3)

- *Kıyaslama, içteki ve dıştaki organizasyonları en iyi şekilde saptayarak, anlayarak ve adapte olarak bulan bir performansı geliştirme yöntemidir*
- *Kısaca kıyaslama, kalite iyileştirme çabalarının önemli bir elemanı olarak tanımlanmaktadır* Pekdemir, I., (2000), "Benchmarking: Kıyaslayarak Öğrenme", A.R.C. Eğitim Yayınları No:8, Ankara.

Kıyaslama, bir işletmenin kendi süreçlerini karşılaştırmak ya da o işletmenin sınıfında en iyi olan ile karşılaştırma yöntemidir ve toplam kalitenin bir unsurudur Goetsch,, D. L., Davis, S. B., (2003), "Quality Management", Fourth Edition, Pearson Education, Inc., USA,

Bir işletmenin rakipler, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırılıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesidir. Rampersad'a göre kıyaslama, bir şirket veya kurumun kendi sektöründe veya başka sektörlerde, en iyi performans gösteren kurum ve şirketleri saptamak ve bu kurum ve şirketlerin başarılı uygulamalarını araştırarak kendi bünyesine uyarlamasıdır. McCloskey ve Collet'e göre, kıyaslamamanın en basit biçimi başka şirket ve kurumlarının başarılı uygulamalarını doğrudan taklit etmektir.

Sunay, H.,(2017). Spor Yönetimi, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Yönetimde Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma) Kavramının Ortaya Çıkışı (4)

- Eğitimde uygulanan şekli ile kıyaslama, bir okulun performansını ulusal ya da yerel düzeyde en iyi olduğu bilinen ya da tahmin edilen okulların performansı ile karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır.*
- Okulların, değerleri, düşünceleri ve uygulamaları özgürce ve samimi olarak paylaşmaları için bir olanak ve alternatif algılamalar oluşturmada farklı bir yaklaşım sunar*

Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma) Amacı (1)

- *Kıyaslamamanın temel amacı, organizasyonun performansını arttırma çabasıdır. Bu yaklaşıma göre her tür ürün ve hizmet, kısacası her şey daha iyisiyle, hatta en iyisiyle karşılaştırılıp kıyaslanabilir. Bu bilgiler toplandıktan sonra, kıyaslanan ürünün performans eksiklikleri daha iyi anlaşılabilir. Ürün geliştirme planı ile daha rekabetçi bir ürünün ortaya çıkışı ve dünya standartlarında yöntemlerin uygulanabilme fırsatının yakalanması sağlanabilir.*

Buna göre Benchmarking (Kıyaslama' nın) Amacı, maddeler halinde şöyle sıralanabilir;

- 1.Gerçekçi amaç ve hedefler saptamak.
- 2.Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları saptamak.
- 3.Hedef ve amaçları, uygulamaları geçerli kılmak.
- 4.Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek.
- 5.Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak.
- 6.Şirket içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkarmak.
- 7.Maliyetleri düşürmek.
- 8.Son müşterinin isteklerini daha iyi karşılamak.

Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma) Amacı (2)

- *9.Hedeflerin saptanmasında anlaşma sağlamak.*
- *10.Verimliliğin ölçümüne gerçekçi bir kıstas koymak.*
- *11.Rekabet düzeyini yakalamak.*
- *12.Çalışanlarda motivasyon sağlamak*
- *13.“Başarının sırrı”nı bulmak ve sonra onu şirketin kendi uygulamaları için geliştirmek ve uygulamaktır*
- *14.Ürüne değil, yöntem ve uygulamaya odaklanmak,*
- *15.Hızlı bir şekilde yüksek performans geliştirmeyi başarmak,*
- *16.Sektörde sadece değerini artırmak değil, sınıfında en iyi olmaktır*

Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma) Amacı (3)

- *Kıyaslama (Benchmarking), yönetsel bir araç olarak yurtdışında uzun yıllardır kullanılmasına karşın Türkiye'de yeni öğrenilen ve uygulanmaya başlanan bir araçtır.*
- *Bu nedenle Türkçede, benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır.*
- *Örnek alma başkalarından öğrenme, nirengilime, kıyaslama ve karşılaştırma şeklinde Türkçeye çevrilmeye çalışılmıştır*

Benchmarking (Kiyaslama- Karşılaştırma) Ana Kavramları (1)

- **1. Ölçüm** : Kiyaslama, bir ölçme yöntemidir. Ölçüm, kıyaslama yapacak organizasyonun faaliyetleri ile en iyi uygulamaları yapan organizasyonunkiler arasındaki aralığı tespit etmenin anahtar işlemidir.
- **2. Benzerlik** : Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler var olmalıdır.
- **3. Karşılıklık** : Katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdırlar. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.
- **4. Doğruluk** : Kullanılan verilerin nesnelliği ve güvenilirliği olmalıdır.

Benchmarking (Kıyaslama- Karşılaştırma) Ana Kavramları (2)

- **5. Rekabet** : Kıyaslama sürecinde rekabet, sadece doğrudan rakiplerle değil, aynı endüstri dalında veya herhangi bir sektörde örnek gösterilen bir şirketle girilen mücadeledir.
- **6. Müşteri Tatmini** : Organizasyonun dışına odaklanmak ve en iyi uygulamaları araştırmak, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasında kolaylık sağlayacaktır.
- **7. Sürekli Gelişim** : Kıyaslama bir defalık proje değildir. İş çevresinin sürekli değişmesi sonucu şekillenen rekabet, kıyaslama bulgularının yeniden gözden geçirilerek hedefin yükseltilmesine neden olur

Sunum bitti...