

SPORDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Benchmarking (II)

(Kıyaslamanın Avantajları-Dezavantajları)

(Temel İlkeleri)

(11)

Doç. Dr. Hakan Sunay

Ankara Üniversitesi

Spor Bilimleri Fakültesi



Kıyaslamamanın Yararları /Avantajları (1)

- *Kıyaslama çalışmasının, kıyaslayan kuruluşa, kıyaslanacak konuya bağlı olarak getireceği birçok yarar vardır.*
- *1.Kendi kuruluşlarına farklı açılardan bakma,*
- *2.Diğer kuruluşların göstergelerini ve uygulamalarını öğrenme, bilgi değişimini sağlama*
- *3.Öğrenme kültürünü geliştirme*
- *4.Kıyaslama sürecini öğrenme ve yapacağı kıyaslama çalışmalarında kullanma,*
- *5.Bütün performansı geliştirmede en önemli faktörleri belirleme ve sürekli kalite geliştirmede temel değişme sürecine başlama ve bunu sürdürme*

Kıyaslamamanın Yararları /Avantajları (2)

- 6.Son kullanıcı müşterilerinin işletmeden beklentilerinin daha doğru tanınması ve isteklerinin en iyi biçimde karşılanması ve böylece müşteri hizmetlerinin iyileşmesi,*
- 7.Sektörünün en iyi uygulamalarından haberdar olunması ve bunların araştırılması,*
- 8.Sektörde en iyi ve üstün uygulamalara ulaşmak amacıyla standardizasyona gidilmesi,*
- 9.Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda, zaman ve para tasarrufu sağlanarak maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin iyileştirilmesi*
- 10.Çalışanların, bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi. Yeni ve yararlı profesyonel ilişkiler kurulmasına yardımcı olma,*
- 11.En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi*

Kıyaslamanın Dezavantajları

- **Benchmarking uygulamasının faydalarının yanında kısıtlılıklarından da bahsetmek mümkündür.**
- 1.Rakip şirketler birbirlerine bilgi vermek istemeyebilirler ya da yanlış bilgi verebilirler.
- 2.Projeye harcanan kaynaklar doğru kullanılmayabilir.
- 3.Eğer çalışanlar sadece rakiplerin performanslarını yakalamak için istihdam edilirlerse, zirveye erişmek mümkün olmayacaktır bu durumda yenilikçi çalışmaların yapılma oranı gittikçe düşecektir
- 4.Herhangi bir stratejik ortağın olduğundan daha iyi görünme isteği olabilir. Bu da kıyaslama çalışmasına yanlış bir bilgi girilmesi anlamına gelir

Kıyaslamamanın Temel İlkeleri (1)

- Kıyaslamada bilginin karşılıklı paylaşılması söz konusu olduğundan benchmarking yapan işletmelerin başlangıç itibariyle bir protokol imzalamaları ve bu protokole uymaları benchmarking'ın başarısını etkileyecektir*
- Şirketler etiğe uygun olmayacak şekilde rakip işletmelerin bilgilerini elde etmeye çalışmamalıdır.*
- Örnek olarak rakip şirketlerin iş görenleriyle müşterileriyle bilgi almak için özel görüşmeler yapmayı verebiliriz*

Kıyaslamamanın Temel İlkeleri (2)

- **Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC-American Productivity Quality Center) tarafından, işbirliğini kolaylaştırmak ve profesyonelizm sağlamak amacı ile önerilen temel ilkeler şunlardır**
- **Yasallık İlkesi** : Serbest ticaretin sınırlanması, anlaşmalı pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, rüşvet ya da diğer uygunsuz durumlara (Örneğin ticari sırların uygunsuz şekilde sağlanmış bilgilerin açıklanması ya da kullanılması) yol açacak görüşme ve eylemlerden kaçınılmalıdır.
- **Değişim İlkesi** : Birlikte çalışılacak kuruluşlarla, bilgilerin değişimi konusunda beklentilerin anlaşması, yanlış anlamaların önlenmesi ve ortak çıkarların oluşturulması amacıyla önceden ve yeterince ayrıntılı görüşmeler yapılmalıdır.
- **Gizlilik İlkesi** : Kıyaslama için bilgi değişimi ile ilgili kişi ve şirketler için gizlilik içerir. Tarafların oluru alınmadan herhangi bir bilgi üçüncü taraflara aktarılmamalıdır.

Kıyaslamamanın Temel İlkeleri (3)

- ***Kullanım İlkesi*** : Kıyaslama çalışması ile elde edilen bilgiler, sadece kıyaslama ortağı ile belirlenmiş amaçlar için kullanılmalıdır.
- ***Hazırlık İlkesi*** : Çalışma başlamadan önce konu ile ilgili yapılması gereken hazırlıklar yapılarak çalışmanın etkinliği ve verimliliği arttırılmalıdır. Kıyaslama ortakları arasında ilişkiler açıklık ve güven üzerine kurulmuş olması gerekir.
- ***Eylem ve Anlama İlkesi*** : Kıyaslama ortağı ile elde edilen bilgilerin nasıl kullanılabileceğine ilişkin olarak onun beklentileri doğrultusunda anlaşma yapılmalı ve bu anlaşmanın dışına çıkılmamalıdır.
- ***Tamamlama İlkesi*** : Kıyaslama ortağına verilen sözler zamanında yerine getirilmelidir.

Kıyaslama (Karşılaştırma) Türleri (1)

- *Kıyaslama türleri sınıflandırılırken iki hareket noktası dikkate alınmalı ve buna göre iki farklı sınıflandırma takip edilmelidir. Bunlardan **ilki; yönetsel aracı** kullanırken “odaklandığımız nokta”nın ne olduğu, **ikincisi ise; yönetsel aracı** kullanırken “**seçtiğimiz ortaklar**”ın kimler ve nerelerden olduklarıdır*
- **Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama:** *Odaklanılan noktaya göre yani kıyaslama yapılan konuya göre kıyaslamamanın üç türü vardır*
- **Süreç Odaklı Kıyaslama:** *Bu tip kıyaslamada benzer işleri en etkin yapan şirketler aranır ve onların çalışmalarından yararlanılır⁽⁷⁵⁾. Süreç odaklı kıyaslamada, başarılı sonuçların nasıl alınabileceği, kıyaslanan kuruluşun bu sonuçlara nasıl ulaştığı öğrenilmeye çalışılır.*
- *Sporda Rekora yaklaşmak ya da kırmak için, rekoru elde eden diğer atletin neler yaptığının da araştırılması ve bunlara benzer uygulamaların bünyesinin özelliklerine uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekir*

Kıyaslama (Karşılaştırma) Türleri (2)

- **Performans ve Ürüne Odaklı Kıyaslama**: Başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı veya dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır. Ürünü kıyaslanan diğer üretici, doğrudan rakip, kardeş kuruluş ya da aynı müşteriye tatmine yönelmiş veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir üretici olabilir⁽⁵⁹⁾. Performans karşılaştırması, yöneticilerin, ürün ve hizmet karşılaştırmalarıyla birlikte, rekabet içindeki durumlarını, güçlerini hesaplamalarını sağlamaktadır.
- **Stratejik Kıyaslama** : Stratejik kıyaslama, farklı endüstrilerde, kendi pazarlarında başarılı olan yüksek performanslı şirketlerin başarılı olma stratejilerini tanımlamaktadır Şirket alımları, yeni pazarlara girme, yeni ürün geliştirme vb stratejik konularda alternatifleri değerlendirmek ve kıyaslama ortağının başarılı stratejilerinin öğrenilmesi ve kuruluşa adaptasyonu ile gelişme sağlama amacıyla yapılır.

Sunum bitti...