

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME (MUHASEBE-FİNANSMAN) ANA BİLİM DALI

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÖRNEKEDİNME  
SİSTEM TASARIMI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman:

Yrd.Doç.Dr. Orhan ELMACI

Tülay CİNEL

T 89164

Kütahya, 1999

Tülay CİNEL'in hazırladığı "ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÖRNEKEDİNME SİSTEM TASARIMI" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirip kabul edilmiştir.

30/04/1999

Tez Jürisi

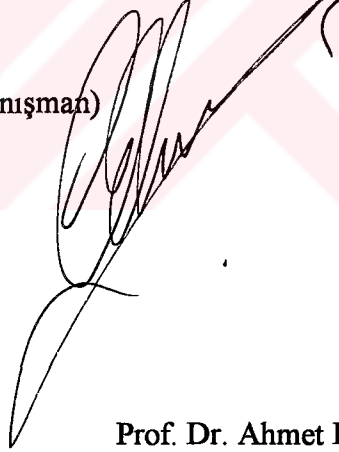
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN



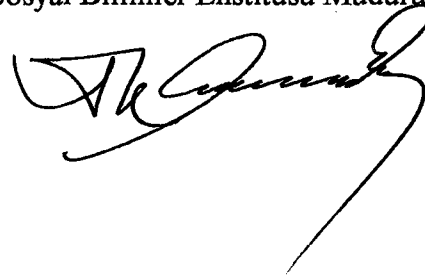
Prof. Dr. Rıdvan KARALAR



Yard. Doç. Dr. Orhan ELMACI(Danışman)



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Susuz'da dünyaya geldim. İlköğrenimimi Yedinci Boru İlkokulu'nda, orta öğrenimimi İzmit Ortaokulu'nda, liseyi İzmit Lisesi'nde tamamladım. Dumlupınar Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 1996 yılında, yüksek öğrenimimi tamamlayarak mezun oldum. 1996 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe-Finansman ana bilim dalında yüksek lisansa başladım. 1997 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümüne, Muhasebe-Finansman Araştırma Görevlisi olarak göreve atandım. 1999 yılında bu görevimi sürdürmek üzere Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne atandım. Halen aynı enstitüde "Üretim İşletmelerinde Örnekekinme Sistem Tasarımı" konulu tez çalışmamla yüksek lisans öğrenimime devam etmekteyim.

## ÖZET

Rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüz endüstri dünyasında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetim tekniklerinde değişiklik yapılması zorunlu hale gelmiştir. İşletmeler, gelişmeleri gereken önemli alanlarda dünya lideri işletmelerle nasıl karşılaştırma yapacaklarını ve dünya çapında kullanılan yöntemleri nasıl sağlayacaklarını belirlemelidirler. Süreç ve sonuçların etkinlik ve verimlilik yönünden sistematik olarak başka kuruluşlarla karşılaştırılması, en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşmak için gerekli değişiklikleri, örnekinme tekniği ile gerçekleştirebilecektir.

Örnekinme, en güçlü rakipler ya da endüstri lideri olarak bilinen işletmeler karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli olarak ölçülmesidir. Örnekinme tekniği ile işletmeler pazarda uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir.

Örnekinme toplam kalite yönetimi içerisinde yer almakta ve en güçlü kalite araçlarından birisi olarak nitelendirilmektedir. Pek çok işletme, kalite gelişim sürecini çeşitli araçlarla gerçekleştirilmektedir. Bu araçlardan biri de örnekinmedir. Örnekinme işletmelerin anahtar süreçlerinde çok belirgin iyileşmeleri sağlayabilmektedir.

Örnekinme, süreçlerin dönüş zamanlarının kısalması, toplam performans mükemmelliğini yakalama, kalite ve verimliliği artırma, üretim maliyetlerini azaltma gibi olanaklar sağlayabilir. Buna bağlı olarak ürün-hizmet, satış, kâr, maliyet, müşteri memnuniyeti ve diğer bütün finansal ve finansal olmayan başarıların sürekli bir gelişme sürecinde bulunmasını sağlayabilmektedir.

Dünyada bu yöntemi uygulayan işletmeler önemli ölçüde maliyet azaltımı sağlayabilmişlerdir. Ülkemizde örnekinme kalite tekniği pek yaygın olmamakla birlikte uygulayan büyük işletmeler bulunmaktadır. İşletmelerimizin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için yeni yönetim sistemlerini uygulamaları zorunluluk haline gelmektedir.

## **ABSTRACT**

In today's industrial world where competition is of the highest importance it's compulsory for companies to make alterations in their managerial techniques in order to survive. Organizations have to determine ways of dealing with globally leading companies and ways of applying globally used managerial approaches. The technique of benchmarking is used for comparison of processes and results of the firm from the perspective of efficiency and effectiveness with other firms and also for determination of the best applications and making necessary changes to retain that level.

Benchmarking is the measurement of products, services and applications visavis companies which are industry leaders. Organizations may gain competitive edge by means of benchmarking for long term.

Benchmarking is involved in total quality management and it's one of most powerful quality means. Most companies reach quality improvement process by means of certain tools. Benchmarking might provide very noticeable improvements in the key processes of the company.

Benchmarking may bring processes turning time reduction, total performance perfection, improvement of efficiency and quality and reduction in production costs. Together with these it may contribute to improvement of non-financial issues such as product-service, selling, profit, cost, client satisfaction.

Companies applying this method world-wide have reached important degree cost reduction. Although the technique of benchmarking is not widely used in our country there are big companies applying it. In order for our companies to survive in the global competition it's vital for them to apply new managerial systems.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>TABLolar</b> .....	ix
<b>ŞEKİLLER</b> .....	x
<b>KISALTMALAR</b> .....	xi
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÇALIŞMANIN AMACI KAPSAMI SINIRLARI

<b>1.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI</b> .....	4
<b>1.2. ÇALIŞMADA KABUL EDİLEN VARSAYIMLAR</b> .....	6
<b>1.3. ÇALIŞMADA YAPILAN ARAŞTIRMALAR</b> .....	7
1.3.1. Üretim İşletmelerinde Örnekekinme Sistem Tasarımına İlişkin Kaynak Araştırması.....	7
1.3.2. Bir Üretim İşletmesinde Örnekekinme Sistem Tasarımına İlişkin Uygulama.....	8
<b>1.4. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN SINIRLAMALAR</b> .....	8

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRNEKEDİNME KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

<b>2.1. ÖRNEKEDİNME KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ</b> .....	11
2.1.1. Örnekekinme Kavramı .....	11
2.1.2. Örnekekinme Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	15

2.1.2.1. Rank Xerox'da Örnekekinme Uygulaması .....	18
2.1.2.2. Ford'da Örnekekinme Uygulaması.....	21
2.1.2.3. Motorola'da Örnekekinme Uygulaması.....	23
2.1.3. Örnekekinmenin Önemi Ve İşletmelere Sağladığı Yararlar .....	24
2.1.4. Örnekekinmenin Olumsuz Yönleri .....	27
2.1.5. Örnekekinmenin Uygulanma Nedenleri.....	28
2.1.6. İşletmelerde Örnekekinmenin Uygulanma Alanları .....	30
<b>2.2. ÖRNEKEDİNME ÇEŞİTLERİ.....</b>	<b>31</b>
2.2.1. İşletme İçi Örnekekinme .....	31
2.2.2. Rekabetçi Örnekekinme .....	32
2.2.3. Fonksiyonel Örnekekinme.....	34

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRNEKEDİNME SÜREÇ YAKLAŞIMLARI

<b>3.1. ÖRNEKEDİNME SÜREÇ YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>37</b>
3.1.1. Alcoa Süreç Yaklaşımı.....	40
3.1.2. At & T Süreç Yaklaşımı.....	42
<b>3.2. DÖRT AŞAMALI ÖRNEKEDİNME SÜRECİ.....</b>	<b>47</b>
3.2.1. Planlama Aşaması.....	48
3.2.1.1. Örnekekinme Yapılacak Sürecin Belirlenmesi.....	48
3.2.1.2. Süreç Analizi ve Dökümantasyonu.....	48
3.2.1.3. Örnekekinme Takımının Oluşturulması.....	51
3.2.1.4. Örnekekinme Ortakları Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi .....	54
3.2.1.5. Veri Toplama Hazırlığının Yapılması.....	55
3.2.2. Veri Toplama ve Analiz Aşaması.....	56
3.2.2.1. Örnekekinme Ortaklarının Belirlenmesi .....	56
3.2.2.2. Veri Toplanması .....	58
3.2.2.3. Sonuçların Analizi .....	60
3.2.2.4. Performans Farklılıklarının Belirlenmesi.....	61
3.2.3. Uygulama .....	62
3.2.3.1. Bulguların Yazılması .....	62
3.2.3.2. Bulguların Yönetime Sunulması.....	64

3.2.3.3. Hedef Belirleme.....	64
3.2.3.4. Uygulama Planının Hazırlanması .....	66
3.2.3.5. Uygulama .....	66
3.2.4. Gözden Geçirme ve Geliştirme .....	66
3.2.4.1. İzlenen Gelişmelerin Değerlendirilmesi.....	66
3.2.4.2. Olası Örnekinme Fırsatlarının Araştırılması.....	67
3.2.4.3. Kontrol Listesi ( Check List ).....	68
<b>3.3. ÖRNEKEDİNME SÜRECİNDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE</b>	
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>68</b>
3.3.1. Örnekinme Takımının Çalışmalarındaki Eksiklikler .....	69
3.3.2. Liderlik Eksikliği .....	71
3.3.3. Süreç Yerine Performans Hedefleri Üzerinde Yoğunlaşmak.....	71
3.3.4. Örnekinmeyi Daha Geniş Bir Strateji İçinde Ele Almamak.....	71
3.3.5. Örgütün Misyonunu ve Amaçlarını Yanlış Anlamak .....	72
3.3.6. Her Projenin Bir İşletme Gezisi Gerektirdiğini Varsaymak .....	72
3.3.7. Örnekinme Çalışmasını Gözden Geçirmemek.....	73
3.3.8. Çalışmalara Gereken Hızın Verilmemesi.....	73
3.3.9. Örnekinme Yapılacak Konunun Belirlenmesindeki Eksiklikler.....	73
3.3.10. Kritik Başarı Faktörleri İle Uyum Sağlayamama .....	75
3.3.11. Sınıfının En İyisini Bulma Konusunun Anlaşılmaması .....	75

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE ÖRNEKEDİNME SİSTEM TASARIMINA İLİŞKİN UYGULAMA

<b>4.1. İŞLETMENİN TANITIMI .....</b>	<b>78</b>
<b>4.2. İŞLETMEDE UYGULANAN ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASI.....</b>	<b>79</b>
4.2.1. (X) A.Ş. Örnekinme Süreci.....	79
4.2.1.1. Örnekinme Ortağının Belirlenmesi .....	80
4.2.1.2.Örnekinme Takımının Oluşturulması.....	81
4.2.1.2.1. Örnekinme Takımlarının Çalışmaları.....	82
4.2.1.2.2. Takım Çalışmalarının Yapısı.....	82
4.2.1.3.Örnekinme Yapılacak Sürecin Belirlenmesi.....	85



4.2.1.3.1. Müşterilerin Tanımlanması .....	85
4.2.1.3.2. Uygulamanın Analitik Hedefleri .....	85
4.2.1.3.3. “İş Akış Diyagramı” ve Temel İş Süreçleri .....	86
4.2.1.3.4. Kritik Başarı Faktörlerinin Tanımlanması .....	87
4.2.1.4. Veri Toplanması ve Analiz.....	90
4.2.1.4.1. Veri Toplanması .....	90
4.2.1.4.1.1. (Y). A.Ş.’nin Kritik Başarı Faktörlerinin Tanımlanması.....	91
4.2.1.4.1.2. Sonuçların Analizi.....	93
4.2.1.4.1.3. Performans Farklılıklarının Belirlenmesi.....	98
4.2.1.5. Uygulama .....	102
4.2.1.5.1. Hedefler.....	102
4.2.1.5.2. Örnekekinme Uygulamasının Sonucu .....	102
4.2.1.6. Örnekekinme Uygulamasının İşletmeye Sağladığı Yaralar .....	108
<b>SONUÇ</b> .....	111
<b>KAYNAKÇA</b> .....	115

## EKLER

### ÖRNEKEDİNME UYGULAMASINDA KULLANILAN BİLGİLER

<b>EK 1 BİLGİ PAYLAŞIMI KURALLARI (AVRUPA MODELİ)</b> .....	122
<b>EK 2 ÖRNEKEDİNME UYGULAMA FORMLARI</b> .....	129
<b>EK 3 KONTROL LİSTESİ</b> .....	141
<b>EK 4 İŞ SÜREÇLERİ SINIFLANDIRMASI</b> .....	144

## TABLolar

Tablo 2.1: Örnekinin Kullanım Nedenleri .....	29
Tablo 3.1: Örnekinin Süreç Yaklaşımları .....	38
Tablo 3.2: Örnekinin Süreci .....	47
Tablo3.3: Örnekinin Çalışmasında Konu Seçimi .....	74



## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Sonsuz Rekabet Gücü Çevrimi.....	25
Şekil 4.1: Problem Çizme Sistemi .....	84
Şekil 4.2: İş Akış Diyagramı .....	86
Şekil 4.3: Temel İş Süreçleri .....	87
Şekil 4.4: Öneri Sistemi Akış Şekli .....	105



## KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.g.k.	Adı Geçen Kaynak
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
A.Ş.	Anonim Şirket
A.Ü.	Anadolu Üniversitesi
A.Ü.İ.B.F.D.	Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
C.	Cilt
D.E.Ü.İ.B.F.D.	Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
K.B.F.	Kritik Başarı Faktörleri
MPM	Milli Produktivite Merkezi
ÖDK	Öneri Değerlendirme Komitesi
s.	Sayfa
S.	Sayı
TKM	Toplam Kalite Müdürlüğü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TQM	Toplam Kalite Yönetimi
Y.	Yıl
Yay.	Yayını

## GİRİŞ

1940'lı yıllardan itibaren gerek pazarda ve gerekse teknolojiadaki gelişmeler sonucunda üretim stratejilerinde kavramlar bazında köklü değişiklikler olmuştur. Dünya ekonomisi 2000'li yıllara doğru büyük bir değişim içerisine girmiştir. Rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüz endüstri dünyasında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve milli ekonomiye katkılarını arttırabilmek amacıyla gerek yönetim teknolojilerinde ve gerekse uyguladıkları maliyet hesaplama tekniklerini değiştirmek zorunda kalmışlardır.

Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Kaizen, Değişim Yönetimi, Öğrenen Örgüt, Örnekekinme gibi değişik isimler altında karşımıza çıkan bu yeni yönetim modelleri bazı hedefler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu hedefler sürekli gelişme ve iyileştirme, kaliteyi sürekli yüksek tutmak, maliyetleri en aza indirmek, müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek, karlılığı ve verimliliği arttırmaktır.

Bu çalışmamızda örnekekinme kalite tekniğinin üretim işletmelerinde uygulanması incelenmiş ve konu dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, çalışmanın amacı ve kapsamı, çalışmada kabul edilen varsayımlar, çalışmada yapılan araştırmalar ve çalışmaya ilişkin sınırlamalar yer almaktadır.

İkinci bölümde, örnekekinme kavramının tanımı, tarihsel gelişim süreci, önemi, uygulanma nedenleri, uygulanma alanları, işletmelere sağladığı yararlar ve olumsuz yönleri ve örnekekinme çeşitleri incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise örnekinme süreç yaklaşımından, Alcoa, AT&T ve dört aşamalı örnekinme süreçleri ve örnekinme sürecinde başarısızlık nedenleri ve öneriler incelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, örnekinme kalite tekniğini uygulayan bir işletme ele alınarak; işletmede uygulanan örnekinme çalışması ve örnekinme uygulamasının işletmeye sağladığı yararlar incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma elde edilen sonuçlar ve önerilerle tamamlanmıştır.





## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMANIN AMACI KAPSAMI SINIRLARI**

## 1.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

20.yüzyılın son çeyreğinde önemli bir değişim süreci yaşanmaktadır. Pazar ve teknolojiye gelişmeler, üretim stratejilerinde kavramlar bazında köklü değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda; ölçek ekonomisi yerine kapsam ekonomisi, kitle üretimi yerine birim üretimine, miktar-kâr güdümlü üretim yerine kalite-servis üretimine ve otokratik yönetim anlayışı yerine katılımcı yönetim anlayışına bırakmıştır.<sup>1</sup>

Geçmişte kitle üretimine yönelik sınırsız büyüme arzusu taşıyan işletmeler artık yerlerini dünya pazarlarına dönük, ürün çeşitlemesi yapan, küresel pazarları hedef alan, değişik ve kompleks teknolojileri aynı çatı altında bulunduran ve bağdaştıran işletmelere bırakmaktadır.<sup>2</sup>

Günümüzün hızla değişen ve rekabetin giderek yoğunlaşan dünyasında işletmeler, her geçen gün daha ileriye, daha kaliteliye dönük arayışlarını kesintisiz sürdürmek durumundadırlar. Sürekli daha ileriye ve daha kaliteliye dönük olarak sürdürülen çalışmalar çağdaş işletmeler için artık yaşamsal bir öneme sahip bulunan “müşteri odaklı olma”, “koşulsuz müşteri tatmini sağlama” gibi temel amaçlara ulaşabilmek bakımından da ayrı bir önem taşımaktadır.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ACAR Nesime, “Tam Zamanında Üretim”, MPM Yay. 542, Ankara, 1995, s.1.

<sup>2</sup> DURMUŞOĞLU Semra-YENEN Zeki V.- SÜMEN Halefşah, “Türkiye’deki MRP/MRP II Uygulamalarının Şimdiki Durumu”, *Mühendislik Makina*, C: 36,s.420, İstanbul, (Ocak, 1995), s.28.

<sup>3</sup> DENİZ Recep B., “Günümüz İşletmeleri İçin Örnekleme (Benchmarking) Anlayışının Önemi”, *Pazarlama Dünyası*, Y:9, S:53, (Eylül/Ekim, 1995),s.25.



Tüm dünyadaki küreselleşmeyle tüketici gereksinimlerini ve tüketici tatminini ön plana çıkaran bir üretim ve hizmet anlayışı rekabete yeni bir boyut getirmiştir. İstenilen kalitede ve tam zamanında ürün ve hizmet sunmak işletmelerin tüketiciye karşı temel hedefi olmuştur.<sup>4</sup>

Rekabet ortamının yoğunluğu, işletmeleri diğerlerine karşı üstünlük sağlayacak yollar aramaya yöneltmektedir. Bu reklamlarla satışların arttırılabileceği gibi üretim faaliyetlerinde yeni teknikler ve yöntemler uygulayarak etkinliğin ve verimliliğin arttırılması yoluyla da sağlanabilir. Bunun sonucunda da kalite yükselecek ve maliyetler azalacaktır.<sup>5</sup>

Bu bakımdan, rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüz endüstri dünyasında, işletmelerin varlıkları sürdürebilmeleri için müşteriye ve müşteri memnuniyetine yönelerek performanslarını sürekli arttırmaları gerekmektedir. Hedeflerine ulaşmak isteyen bir işletme performansını tam olarak ölçebilmek ve sürekli izlemek durumundadır. Bu da genelde bugün ile dünün karşılaştırılması şeklinde olmaktadır. Rakiplerine karşı üstünlük sağlamak isteyen işletmeler artık bunun yeterli olmadığını, performanslarını dünya lideri işletmelerle karşılaştırması, en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşmak için gerekli değişikliklerin yapılması gerekir.<sup>6</sup>

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı artık işletmelerin; Toplam Kalite Yönetimini gerçekleştirmede kullandıkları , örnekinde kalite tekniği olarak adlandırılan bir yöntemin modeli ortaya çıkmıştır.

Üretim işletmelerinin en önemli sorunlarından birini, kuşkusuz maliyetler oluşturmaktadır. Her işletme, maliyetlerinin ne olduğunu, bunları azaltmanın mümkün olup olmadığını, uyguladığı yöntemlerin geçerlilik derecesini bilmek ister. Bu nedenle maliyetler subjektif olarak işletme bazında ve objektif olarak ülke ekonomisi için önem arz eder.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> O'NEAL C.Harles R., "Jit Procurement and Relationship Marketing", **Industrial Marketing Management**, Volume 18, 1989, s. 55-63.

<sup>5</sup> ŞATIR Ahmet, "Just-in-Time Manufacturing Systems", Elsevier Science Publishing Company, Inc., 1991, s. 34-36.

<sup>6</sup> ERDİKLER Şaban, "İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking", **Capital**, İstanbul, (Ekim,1997), s.4-5.

<sup>7</sup> ÜSTÜN Rifat, **Maliyet Muhasebesi**, Eskişehir, ( Kasım, 1984 ), s.1.

Yönetimce, sistemin belirlenen amaçlara ulaşmasında sistem bileşenlerine ve işlevlerine ilişkin çeşitli kararlar alınır. Gerek rekabetçi , gerek yönetsel ve gerekse teknik kararların büyük bir kısmı maliyetlerle ilgilidir. Bu nedenle işletmeler, etkin bir maliyet azaltma programı gerçekleştirerek, bu programları uygulamak zorundadırlar. Etkin bir maliyet azaltma programını uygulamaya konulması halinde , işletmenin amaçlarına ulaşması daha da kolaylaşır. Maliyet azaltma programının amacını, kuşkusuz işletmeleri daha rasyonel, daha verimli ve sonuçta daha karlı sonuçlara ulaştırmak oluşturur.<sup>8</sup> Örnekinde kalite tekniği, işletmede her alanda kaliteyi ön plana çıkararak maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmamızın temel amacı, örnekindeyi işletmenin üretim süreçlerinde uygulayarak, işletmenin üretim maliyetlerini (hammadde ve malzeme, işçilik ve genel üretim giderlerini) sistematik bir biçimde nasıl azaltıldığını, işletmedeki süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin nasıl arttırıldığını ve bunun sonucunda işletmenin toplam kalitesinin nasıl yükseldiğini ortaya koymaya çalışmaktır. Üretim endüstrisi dışındaki işletmelerin maliyetlerinin azaltılması çalışmamızın kapsamı dışında kalmaktadır.

Çalışmanın ikinci amacı, işletmelerin örnekinde çalışması sonucu hem üretim işlemleri hem de yönetim işlemleri hakkında bilgiler elde edebileceğini göstermeye çalışmaktır.

## 1.2.ÇALIŞMADA KABUL EDİLEN VARSAYIMLAR

Çalışmamızda aşağıda belirtilen varsayımlar kabul edilmiştir:

İşletmeler, eğer maliyetlerini azaltarak kârlarını arttırmak istiyorlarsa, bu amacı gerçekleştirebilmeleri için, kendilerine özgü bir maliyet azaltma programı hazırlamalı ve maliyet azaltma çalışmalarını bu program çerçevesinde yürütmelidirler. İşletmenin iç ve dış koşulları dikkate alınarak hazırlanacak bu program süreklilik arz etmelidir. Diğer bir deyişle, hazırlanan bu program statik değil, dinamik olmalıdır.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> ELMACI Orhan, İmalat Endüstri İşletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama , Doktora Tezi, A. Ü. Basımevi, Eskişehir, 1990, s.4.

<sup>9</sup> ELMACI, A.g.k., s.6.

İşletmeler, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa, bu amacı gerçekleştirmek için Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini benimsemek ve işletme yönetimlerinin bir parçası haline getirmek zorundadırlar. Bunun sonucunda işletmede kalite ve verimlilik artışı sağlanarak pazarda rekabet edebilme ve rekabet üstünlüğünü ele geçirebilme olanağını elde edebilecektir.

Örnekinde kalite tekniğinde asıl amaç, üretim sürecinde kullanılan kalite ve verimlilik performans ölçüm kriterlerinin dünya lideri olan işletme ile karşılaştırma yapmak ve işletmenin düşük performans göstergelerini arttırmaktır. Bunun sonucunda, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yolu ile işletmenin toplam verimliliğini arttırılabilecektir.

### **1.3. ÇALIŞMADA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Bu çalışmamız aşağıda belirtilen araştırmalara dayanmaktadır:

#### **1.3.1. Üretim İşletmelerinde Örnekinde Sistem Tasarımına İlişkin Kaynak Araştırması**

Örnekinde kalite tekniği konusu, çok geniş bir inceleme konusu olduğu için biz çalışmamızı, örnekinde kalite tekniğinin üretim sürecinde uygulanması üzerinde yoğunlaştırarak incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan kaynak araştırmasında; örnekinde kavramını ve önemini, örnekinde süreç yaklaşımını ve örnekinde sürecinin maliyet azaltımında nasıl kullanıldığını göstermeye çalışılmıştır.

Örnekinde konusunda yazılmış kitap, makale ve dergiler v.b. çeşitli kaynaklar tarafımızdan ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

Bu inceleme yada araştırmayla aşağıda belirtilen konulara ilişkin bilgiler sağlanmıştır:

- i- Örnekinde kavramı, önemi ve özellikleri
- ii- Örnekinde süreç yaklaşımları

### 1.3.2. Bir Üretim İşletmesinde Örnekinme Sistem Tasarımına İlişkin Uygulama

Ülkemizde, örnekinme kalite tekniğini uygulayan (X) A.Ş. ve (Y) A.Ş. arasında örnekinme sürecinin işleyişi ve işletmelerin üretim süreçlerinde örnekinme tekniğinin nasıl uygulandığı konusunda yoğunlaşan bir uygulama yapılmaya çalışılmıştır. Üretim işletmelerinde yapılan bu uygulama, örnekinme tekniği ile işletmelerin kalite ve verimliliğini yükselterek, maliyet azaltımını nasıl gerçekleştireceklerini görme olanağı sağlamıştır.

Bu bilgileri toplamada, karşılıklı kişisel görüşme, anket ve not alma yöntemleri uygulanmıştır. Uygulama yapılan işletmelerin yöneticileri, örnekinme ekibi ve kalite güvence müdürü ile karşılıklı görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu görüşmelerde karşılıklı bilgi alışverişi de sağlanmıştır.

Örnekinme uygulaması yapılan işletmeler, çalışmamızın uygulama bölümünün gerçekleştirilmesi için uygun olmuştur. (X) A.Ş. ve (Y) A.Ş. ülkemizde yeni bir kalite tekniği olan örnekinmeyi uygulayan önemli üretim işletmeleridir. İşletmeler bu tekniği kullanarak maliyet azaltımını gerçekleştirmeye çalışmışlardır.

### 1.4. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN SINIRLAMALAR

Çalışmamızın konusu çok geniş alanları kapsamaması nedeniyle bazı sınırlamalar söz konusudur. Dünyada, Japonya, Amerika ve Avrupa başta olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunda uygulanan örnekinme kalite tekniği ülkemizde 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle çalışmamın uygulama bölümünde sıkıntılar yaşandı. Türkiye'deki işletmeler örnekinme bilgi paylaşım kurallarını tam olarak uygulayamamaktadırlar. Bu nedenle de işletmeler arasında bilgi alış verişi tam olarak sağlanamamaktadır.

Çalışmamızdaki ikinci sınırlama ise sadece kâr amacı güden özel üretim işletmeleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu nedenle; kamu işletmeleri, eğitim kuruluşları, sosyal amaçlı işletmeler ve hayır kurumları gibi kuruluşları, çalışmamızın dışında tutulmuştur. Başka

bir deyişle, kar amacıyla üretim eyleminde bulunmayan işletmeler çalışmamızın içeriğine alınmamıştır.<sup>10</sup>

Çalışmamızdaki üçüncü sınırlamamız ise konunun çok kapsamlı olmasından kaynaklanan sınırlamadır. Örnekinde kalite tekniği, işletmenin tüm maliyetlerini etkilemektedir. Bu nedenle çalışmamızda örnekinde kalite tekniğinin üretim maliyetleri üzerindeki etkisini incelemeye çalışacağız.

Çalışmamızdaki dördüncü sınırlama ise, konu ile ilgili kaynak bulunmasıyla ilgilidir. Örnekinde kalite tekniği konusunda yayınlanan ve uygulanan akademik çalışmalarda üretim maliyetleri üzerindeki etkisine değinilmemiştir.



---

<sup>10</sup> ELMACI, A.g.k., s.6.



**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRNEKEDİNME KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ**

## 2.1. ÖRNEKEDİNME KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

### 2.1.1. Örnekekinme Kavramı

Örnekekinme (Benchmarking) kavramı,<sup>11</sup> “Benchmark” sözcüğünden gelmektedir. Benchmark; arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerinde yaptıkları bir nirengi işaretidir. Bu işaret, ölçüm yapanların sonraki ölçümlerde referansı olur.<sup>12</sup>

Örnekekinmenin (Benchmarking) herkes tarafından benimsenen belli bir tanımı yoktur. Örnekekinmeyi başarıyla uygulayan işletmeler, akademisyenler ve konuyla ilgili örgütler tarafından pek çok tanımlama yapılmıştır.

Örnekekinme, bir kuruluşun iyileşme amacıyla, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış başka kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, değerlendirmede kullanabileceği sürekli ve sistematik bir süreçtir.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Örnekekinme kavramı İngilizce’de geçen “Benchmarking” sözcüğü yerine kullanılmıştır. Türkçe’ye İngilizcesini aynen alarak kullananlar olduğu gibi, “kıyaslama”, “karşılaştırma”, “örnekalma” gibi sözcükleri kullananlar da bulunmaktadır. Çalışmamızda “örnekekinme” sözcüğünü, kavramın anlamını daha iyi ortaya koyması bakımından kullanmayı uygun gördük.

<sup>12</sup> SÜRAL Pınar, “Benchmarking”, D.E.Ü.İ.İ.B.F.D., C: 11, S: 2, İzmir, 1996, s.79.

<sup>13</sup> KARALAR Rıdvan-SINMAZ Sezin, “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnekekinme (Benchmarking) Yaklaşımı”, A.Ü.İ.İ.B.F.D., C:XIV, S:1-2, 1998, s.55.

Örnekekinme, en güçlü rakipler ya da endüstri lideri olarak tanınan işletmeler karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli ölçüm sürecidir.<sup>14</sup> Uygulamadaki tanımını ise daha iyi performanslara ulaştıracak en iyi endüstri uygulamaları için araştırma yapmaktır. İşletmeler performans artışı sağlamak amacıyla en iyi endüstri uygulamalarını örnekekinir.<sup>15</sup>

Örnekekinme, bir işletmenin iş süreçlerinin, endüstri içi veya dışındaki başarılı bir işletme ile karşılaştırılması ya da ölçülmesi sürecidir.<sup>16</sup>

Örnekekinme modern bir aktivite ve sürekli bir süreçtir. Üstün performansı sağlayan endüstri uygulamaları için bir çeşit araştırma olarak tanımlanır. Başka bir anlamda, çalışma yöntemleri, süreç yönetimi, kontrol ve bilginin uygulanması ve yaratıcılıkla ilgili olarak, kişilerin fikirlerini değiştirmek, onlara sürekli merak aşlamak ve onları sürekli sorgulamakla ilgilidir. Kısaca örnekekinme en iyiyi yapma süreci olarak tanımlanabilir.<sup>17</sup>

Örnekekinme, endüstrideki en başarılı uygulamalar temelinde verimlilik programları ve yönetimin hedeflerini saptama sürecidir.<sup>18</sup>

Örnekekinme, başarıya ulaştırılacak hedeflerin belirlenmesi, başkalarının standartlarının öğrenilmesidir.<sup>19</sup>

Uluslararası Örnekekinme Takas Odası'nın (IBC) örnekekinmeyi genel anlamıyla ifade eden tanımına göre; başkalarının bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onun nasıl yakalanıp geçilebileceğini öğrenme ve uygulama ustalığına sahip olmaktır.<sup>20</sup>

<sup>14</sup> SHETTY Y.K, "Aiming High-Competitive Benchmarking for Superior Performance", *Long Range Planning*, Volume 26, No.1, 1993, s.39.

<sup>15</sup> BÜYÜKÖZKAN Gülçin, "Performans Sistemi ve Benchmarking Prosesi ile Performans Artırımı", *Bildiriler*, 1996, s.245.

<sup>16</sup> ALTUN Muhsin, "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", *Anahtar*, MPM Yay., Y:10, S:109, (Ocak, 1998), s.22.

<sup>17</sup> ZAİRİ Mohamed, *Measuring Performance For Business Results*, Chapman & Hall, London, 1994, s.61.

<sup>18</sup> RICHMAN Theodore - KOONTZ Charles, "How Benchmarking Can Improve Business Reengineering", *Planning Review*, (November/December, 1993), s.26.

<sup>19</sup> BOXWELL Robert J., *Benchmarking for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1994, s.18.

<sup>20</sup> O'DELL Carla, "Out Of The Box Benchmarking", *Management Review*, Volume 83, S:1, (January, 1994), s.63.



Bir işletmenin, kendi rakipleri, diğer sektörler, dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnekinin Rank Xerox'a göre tanımını ise şöyledir: <sup>21</sup>

“En iyi uygulamaları temsil eden ve rasyonel performans hedeflerini sağlayan iş ve çalışma süreçlerini belirlemek için endüstri lideri olarak tanımış işletmeleri sürekli, sistematik bir değerlendirme sürecidir.”

Bu tanım, örnekinin tek taraflı bir çalışma olmadığı gerçeğini vurgulamaktadır. Burada işletmelerde sürekli gelişim felsefesinin uygulanabildiğini en iyi uygulama ve model örneklerin de göz önünde bulundurulduğunu ve örnekinin işletmelerin çeşitli işlemlerinde kullanıldığını göstermektedir. Bu tanım işletmelerin örnekinin yoluyla rekabet edebilme yeteneklerini ve performans standartlarını elde etmede önemli bir araç olduğunu belirtmektedir. <sup>22</sup>

Örnekinin, işletmede değişimi kolaylaştıran, iç ve dış ürünler ve süreçler arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir süreçtir. Örnekinin hangi ürün ve süreçlerin değişmesi gerektiğini belirleyerek kurumsal performansın değerlendirilmesini sağlayan bir modeldir. <sup>23</sup>

Örnekinin, işletme uygulamalarında karlılığı, verimliliği, kaliteyi ve müşteri mutluluğunu artırır. Basitçe belirtmek gerekirse örnekinin, şirketler arasındaki belli bir işletme fonksiyonun ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır. Örnekinin uygulaması, yöneticilere kendi performanslarının diğerlerinden hangi yönlerde farklılaştığını görmelerini sağlar. Bu tanım gereği örnekinin şu şekillerde açıklanabilir. <sup>24</sup>

Örnekinin :

- i- Şirketin performansını sınıfındaki en iyi olanı ile karşılaştırarak ölçme,
- ii- En iyi olanın bu performans düzeyine nasıl ulaştığını belirleme,
- iii- Ulaşılan bilgiyi kendi şirketinin hedefleri, stratejileri ve uygulamaları için temel almasıdır.

<sup>21</sup> SÜRAL, A.g.k. , s.79.

<sup>22</sup> ZAİRİ, A.g.k. , s.61.

<sup>23</sup> CLELAND David I., *Strategic Management of Teams*, Amacom, New York, 1996, s.184.

<sup>24</sup> ODABAŞI Yavuz, “Pazarlama Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları”, *Dünya*, 7 Aralık 1995, s.4.

Örnekekinme, öğrenen örgüt anlayışının önemli bir parçasıdır. Bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir. Tanımdan anlaşılacağı gibi, örnekekinme bir iyileştirme süreci olup; müşteri memnuniyetini arttırma ve müşterilerin isteklerini aşırı olası beklentilerini de karşılama, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamak için gerekli bir sistemdir. Örnekekinme süreci iki yönlü bir süreçtir ve bu sürece katılan iki kuruluşun da karlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi, daha çabuk yapabilmek mümkün olmaktadır.<sup>25</sup>

Örnekekinme olarak adlandırılan yönetim kavramı da, esasında aynı amacı gütmekte, fakat konuya çeşitli boyutları olan değişik bir çerçeveden bakmaktadır. Bu boyutlardan birisi, örnekekinme çalışmasının yapılacağı işletmenin en azından o endüstri dalındaki en başarılı işletme olmasıdır. Nitekim bir tanıma göre örnekekinme "... ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonrada onların performansını geçmeyi hedef olarak belirlemektedir." Bu çerçeve içinde, bir işletme tüm faaliyetlerini, ya da belirli bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri, örnekekinme konusu yapabilir.<sup>26</sup>

İkinci boyut, örnekekinme sadece aynı endüstri dalındaki işletmelerle sınırlı kalmaması gerektiğidir. Her işletme, tamamen farklı dalda çalışan başka bir işletmeden pek çok şey öğrenebilir. Nitekim örnekekinme konusunda verilen klasik örnek olan, Henry Ford'un bir mezbahayı gezerken görmüş olduğu yürüyen bant uygulamasını alıp otomobil imalatına uygulaması örneği de örnekekinmenin bu boyutu ile ilgilidir.

Üçüncü boyut ise bu karşılaştırma ve örnekekinme işlemlerinin müşteri tatmini ve kalite arttırımı için sistemli bir şekilde yapılması gerektiğidir.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> ÖZCAN Figen-ÖZEVREN Mine-ARIMAN Salih-NEMLİOĞLU Samim-ÜLKÜMEN Selma-ÇELEBİ Tuğrul- UZUNER Yasemin-ÖZÇER Yasemin, Kıyaslama (Benchmarking) - Başkalarından Öğrenmek, Kalder Yay., No:15, İstanbul, 1997, s.12.

<sup>26</sup> KOÇEL Tamer., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., İstanbul, 1998, s.295-296.

<sup>27</sup> KOÇEL, A.g.k., s.296.

Bu bilgilerin ışığında, örnekinde; “Dünyada mevcut en iyi ya da daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla bu uygulamaların kendi süreçlerine örnekinde faaliyeterinin tümünü ifade etmektedir.”<sup>28</sup>

Bu bağlamda örnekinde, kopyalama, endüstriyel casusluk, diğer kuruluşlara turistik gezi olarak kesinlikle algılanmamalıdır. Aynı zamanda bir pazar araştırma faaliyeti ya da bir rekabetçi analiz değildir. Bunun ötesinde bir yaklaşım olup basit ve kısa sürede gerçekleştirilebilecek ucuz bir araçta değildir.

Örnekinde, süreçlerin dönüş zamanlarının kısaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, değişimin azalması ve performansın artırılması amacı ile kullanılan bir kalite tekniğidir.<sup>29</sup>Endüstrideki en iyi uygulamalara dayalı verimlilik projeleri ve faaliyet amaçları oluşturma yaklaşımı olarak örnekinde kalite alanında belki de en ilginç uygulamadır. Endüstri lideri olarak isim yapmış işletmelere göre ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli bir biçimde ölçülme sürecidir.<sup>30</sup>

### 2.1.2. Örnekinde Kavramının Tarihsel Gelişimi

1800’lü yılların sonlarında Frederick Taylor iş süreçlerini karşılaştırmayı destekleyen bilimsel iş yöntemlerine başvurma konusunda çalışmaktaydı.<sup>31</sup> Frederick Taylor’ın işletmede bilimsel iş yöntemleri üzerindeki çalışması, iş süreçlerinin karşılaştırılma olanağını sağladı. II. Dünya Savaşı sırasında başka işletmelerin ödeme standartlarını belirleme, yapılması gereken işi belirlemede, güvenlik ve işteki başka önemli faktörleri kendi işletmeleri ile karşılaştırma yaygınlaşan bir uygulama olmuştu. Toyota’nın üretimden sorumlu eski başkan yardımcısı Taiichi Ohno, Toyota’nın üretim sisteminin gelişimini tanımladığı kitabında, II. Dünya Savaşı sonunda örnekinde ile ilgili çalışmaları şöyle tanımladı:<sup>32</sup>

<sup>28</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.13.

<sup>29</sup> ÇOLAK Metin, “Kıyaslama (Benchmarking)”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, C:1, İstanbul, 1995, s.113.

<sup>30</sup> MAVİŞ Fermani, “Otel İşletmelerinde Örnekinde (Benchmarking)” A.Ü.İ.İ.B.F.D., C:XIV, S:1-2, Eskişehir, 1998, s.219.

<sup>31</sup> KARALAR-SINMAZ, A.g.k., s.58.

<sup>32</sup> WATSON Gregory H., *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company’s Performance Against the World’s Best*, John Wiley and Sons, 1993, s.5.

“II.Dünya Savaşından sonra, sakız, Coca Cola, hatta Jip vb. Amerikan ürünleri Japonya’ya aktı. Japonya’da ilk Amerikan stili süpermarket, 1950 yılının ortasında görüldü. Amerika, daha fazla Japon tarafından ziyaret edildikçe, insanlar süpermarket ve günlük Amerikan yaşam stili arasındaki içli dışlı ilişkiyi gördüler. Sonuçta, Japonların merakı ve taklide olan düşkünlüklerinden, Japonya’da bu tip mağaza sayısında inanılmaz artış oldu.”

Ohno, Tam Zamanlı Üretim, envanter yönetim metodunun gelişiminin bir benzeri olarak, Amerikan süpermarketlerinin raf stoklama yöntemlerini gözlemlemiştir. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri hızla ve gereksinim doğrultusunda doldurulmasından etkilenmiştir. Ohno, süpermarketlerde yaptığı inceleme sonucu üretim hattında daha önceki süreçleri erken görme fikrini elde etmiştir. Süpermarketleri incelemesi Ohna’ya, envanter akış yöntemi için “kanban” sistemini geliştirme olanağını sağlamıştır.<sup>33</sup>

1960’lı ve 1970’li yıllarda bilgisayar endüstrisinin gelişmesi, Örnekekinme’nin kullanımında sonraki gelişmeleri beraberinde getirmiştir.<sup>34</sup> 1970’li yıllarda örnekekinme kavramı teknik bir anlamı ifade etmenin ötesinde yeni anlamlar kazanmıştır. İşletme literatürüne örnekekinme bir yönetim tekniği olarak 1970’li yıllarda adlandırıldıysa da, uygulamalar çok eskilere dayanmaktadır. Çünkü rakipten öğrenme, gerekirse aynen taklit etme ya da esinlenme insanoğlunun doğuşundan beri vardır.

Örneğin, Ford’un kurucusu Henry Ford, yürüyen band sistemiyle üretimi, bir tanıdığını görmek için gittiği mezbahadan esinlenerek geliştirmiştir. Kasapların her birinin karkasın belirli bir bölümünü keserek, kalanını diğer arkadaşlarına devrettiğini gören Ford, aynı yöntemi otomobil yapımında ufak bir farklılıkla uygulamıştır. Çengellerin üzerinde kaydığı çelik ray yerine, hareketli bir ban sistemi geliştirmiştir.<sup>35</sup>

Örnekekinme uygulamalarının çağdaş anlamdaki uygulaması ise ilk defa bir Amerikan şirketi olan Xerox’ta geliştirildi. Bu şirket, fotokopi alanındaki egemenliğini tehdit eden Japon şirketlerinin tüm çalışmalarını ve ürünlerini en ince ayrıntısına kadar inceledi. Şirketler iş performanslarının kalitesini geliştirme gereğini duyduklarından, 1980’li yıllarda ABD’de

<sup>33</sup> WATSON, *Strategic Benchmarking: ...*, A.g.k., s.5.

<sup>34</sup> COOK Sarah, *Practical Benchmarking-A Manager’s Guide To Creating a Competitive Advantage*, Book Ens Ltd., London, 1995, s.15.

<sup>35</sup> ZİYAL Nurtaç, “İş Dünyasının Yeni Gözdesi-Benchmarking”, *Capital*, (Ekim, 1997), s.6-7.

örnekinmenin kullanımı hızla gelişmiştir. Bu gelişim toplam kalite yönetimini izlemiştir. Örnekinme sürekli gelişim sürecinin geliştirilmesinde tanınmış bir araç olmuştur.<sup>36</sup>

Xerox, 1980'li yıllarda profesyonel derneklerle iletişim kurarak örnekinme konusunda işletmede çalışanlara, müşterilere, satıcılara, resmi eğitim vererek rekabete dayalı örnekinme kavramını geliştirmeye devam etmiştir. 1980 yılının sonunda örnekinme konusu hakkında yaklaşık 30 makale yayınlanmıştır.<sup>37</sup>

Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülünün tanınmasıyla örnekinme uygulamalarını teşvik etmiştir. Malcom Baldrige Ulusal Kalite Gelişim Sözleşmesi, Kamu Hukuku 100-107, 20 Ağustos 1987'de Başkan Reagan tarafından imzalanmış ve yıllık bir ABD kalite ödülü yapılmış. Ödülün amacı, kalite bilincini oluşturmak, ABD şirketlerinde kalitenin sağlanmasına çalışmak ve başarılı kalite stratejilerini halka göstermekti. Ödül kriteri, herbiri anahtar süreçlerini ve kalite aktivitelerini tanıtan, ödül komitesince belirlenen alanları içermektedir.

Xerox'un 1989 yılında Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülünü kazanması nedeniyle, bu kuruluşun örnekinme ile ilgili uygulamaları diğer işletmelere örnek olmuştur. Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülü işletmelere, süreç ve sonuçların örnekinilmesini teşvik etmiştir.<sup>38</sup>

1990 yılının başında ABD ve İngiliz şirketleri arasında örnekinme çalışmaları başlamıştır. Böylece Rank Xerox, Digital Equipment Company ve Milliken Industrials (UK) ortak stratejilerinin bütünleyici kısmı olarak bu tekniği kullanmış ve kullanmaya devam etmektedirler. İngiltere'deki şirketlerin örnekinme konusunda artan ilgileri ve örnekinme tekniğini kullanmaları hakkında bir dizi konferansların ve seminerlerin yapılmasını sağlamıştır. İlk örnekinme semineri 1911 yılında British Quality Assosicaiston (İngiltere Kalite Derneği) tarafından yapılmıştır. Ayrıca Royal Mail ve Rover Cars gibi şirketler örnekinme klüplerinin ve derneklerinin oluşturulması yoluyla örnekinme ile ilgili deneyimlerini paylaşmaktadır. Bunlar temel bir tabanda bilgi alışverişinde bulunmak ve örnekinme sürecini uygulamayı planlayan şirketlere yardım ve rehberlik sağlamak için bir

<sup>36</sup> COOK, A.g.k. , s.16.

<sup>37</sup> SPENDOLINI Micheal J.,The Benchmarking Book, Amocom ,New York,1992, s.5.

<sup>38</sup> SPENDOLINI, A.g.k, s.6.

araya gelmektedir. İngiltere’de, Ticaret ve Sanayi Bölümü (DTI) sanayide örnekekinme tekniğinin kullanımını aktif olarak teşvik etmektedir.<sup>39</sup>

İşletmeler örnekekinme süreçlerinden, 1980’li yıllardaki Xerox süreç yaklaşımını ya da birkaç danışman şirketin çıkardığı bir ya da iki yaklaşımı direkt olarak izleyebilir. Bu örnekekinme yaklaşımlarının özü benzer olmasına karşın, süreci kullanan kurumların çoğu, çevrelerindeki var olan modellere ya da programlara uyarak tanımlarını ve yaklaşımlarını oluşturmuşlardır. Xerox’un 10 basamaklı sürecine ilaveten, AT&T 9 aşamalı süreç, Alcoa 6 aşamalı süreç, IBM 5 evre / 14 aşamalı süreç, DEC-4 aşamalı süreç vb. süreç yaklaşımları bulunmaktadır.<sup>40</sup>

1980’li yılların başlarında, IBM, Motorola ve Xerox örnekekinme yönteminin öncüleri olmuştur. Bu işletmelerin örnekekinme konusundaki çalışmaları şöyledir.

#### 2.1.2.1. Rank Xerox’da Örnekekinme Uygulaması

Rank Xerox 1956 yılında Xerox Corp, (ABD) ve Rank Organization (İngiltere)’nin birleşmesi sonucu kurulmuştur ve örnekekinme metodolojisini ürün dağıtımında başarıyla kullanmıştır.<sup>41</sup> 1959’da fotokopi makinasını icat etmiş ve bundan sonraki yıllarda gerçek bir monopol sağlamıştır. “Coke” ya da “Kleenex” gibi “Xerox” da tüm fotokopi makinalarının genel adı olmuştur.<sup>42</sup>

Xerox, 1976-1986 yılları arasında rekabetçi örnekekinme tekniği kullanmıştır. Xerox 1979 yılında örnekekinmeyi üretim faaliyetlerinde birim üretim maliyetlerini incelemek için kullanmıştır. Fotokopi makinelerinin işlem yetenekleri ve özellikleri karşılaştırılmış ve mekanik bileşenler analiz için parçalanmıştır. Örnekekinme sürecinin ilk aşamasında ürünün kalitesi ve özellikleri incelenmiştir.<sup>43</sup>

<sup>39</sup> COOK, A.g.k. , s. 16-17.

<sup>40</sup> SPENDOLINI, A.g.k., s.7.

<sup>41</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s. 47.

<sup>42</sup> ROSS Joel E., Total Quality Management, Amacom, New York, 1994, s.236.

<sup>43</sup> CAMP Robert C., Benchmarking-The Search for Industry Best Practices That Lead To Superior Performance, Wisconsin, Quality Press, New York, 1989, s.6.

Fotokopi teknolojisini geliştiren, 1960'lı ve 1970'li yılların pazarının tartışmaz lideri olan Amerikan şirketi Xerox kuruluşu, 1970'lerin sonunda kendisinin ürünlerini mal ettiği fiyatlara Japonların Amerika'da satış yapmasıyla sarsılmıştır. Xerox yönetimi önceleri Japonların Amerikan pazarını ele geçirmek için damping yaptığından şüphelenmişlerdir. Ancak Xerox yönetiminin araştırmaları Japon ürünlerinin rakiplerine göre daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını göstermiştir. Bunun üzerine kolları sıvayan Xerox yönetimi ve mühendisleri rakiplerin ürünlerini tüm detaylarıyla inceleyerek, kendilerinkinden üstün bir tasarım ya da parça gördüklerinde bu üstün yaklaşımlardan yararlanmanın ve daha da geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır.<sup>44</sup>

Xerox, üretim faaliyetlerini ve iş planlarını gerçekleştirmek için standart bütçeleme işlemlerini hazırladıktan sonra, düşük Japon fiyatlarını hedef olarak belirledi. Sonuçlardan memnun olan üst yönetim işletmedeki fiyat merkezlerinde örnekinde tekniğinin kullanılmasını uygun görmüştür. Rakip ürünleriyle başlayan ve rakiplerin iş süreçlerinin incelenmesiyle devam eden bu çalışmalar, 1980'li yılların başlarında Xerox'ın faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.<sup>45</sup>

Xerox, üretim faaliyetlerini ve iş planlarını gerçekleştirmek için standart bütçeleme işlemlerini hazırladıktan sonra, düşük Japon fiyatlarını hedef olarak belirledi. Sonuçlardan memnun olan üst yönetim işletmedeki fiyat merkezlerinde örnekinde tekniğinin kullanılmasını uygun görmüştür. Rakip ürünleriyle başlayan ve rakiplerin iş süreçlerinin incelenmesiyle devam eden bu çalışmalar, 1980'li yılların başlarında Xerox'ın faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.<sup>46</sup>

Xerox, imalat iş planlarını yürütmek için dışsal olarak belirlenmiş bu örnekinde hedeflerini hemen benimsemeye yönelmiştir. Rakiplerin yeni süreçlerini, yeni imalat bileşenlerini ve imalat maliyetini tanımlamış. Üst yönetim, örnekinde tekniğini tüm iş birimleri ve maliyet merkezleri tarafından uygulanmasını uygun görmüştür. Başta, birkaç işlem birimi örnekinde kullanmıştır. Ancak 1981 yılında küçük çapta bir çaba olarak benimsemiştir. 1983 yılında ortakların yıllık toplantısında, üst yönetim işletmede önceliğin

<sup>44</sup> WATSON, *Strategic Benchmarking: ...*, A.g.k., s.6-7.

<sup>45</sup> TUCKER Frances G.-ZIVAN Seymour M.-CAMP Robert C., "How to Measure Yourself Against the Best", *Harvard Business Review*, Volume 65, No:1, (January/February, 1987), s.8.

<sup>46</sup> TUCKER- ZIVAN-CAMP, A.g.k., s.8.

kaliteyle liderliği gerçekleştirmek olduğunu açıklamıştır. İşletmede örnekinme süreciyle çalışanların işbirliğine, tüm ürünlerde ve süreçlerde kaliteyi sağlama merkez olarak görülmüştür. Örnekinme tekniği, müşteri gereksinimlerini anlama ve çalışanların işe katılması süreci olarak görülmüştür.<sup>47</sup>

Xerox, örnekinme çalışmaları sırasında dört iş hedefi belirlemiştir. Bunlar, müşteri gereksinimlerini karşılama, çalışanların tatmini, varlıkların dönüş hızı ve pazar payı olarak belirlemiştir.<sup>48</sup>

Örnekinme'den önce, değer yönetimi ve müşteri memnuniyeti için birçok birim maliyeti ve diğer hedefler, bazı düşünülen verimlilik düzeyi için ayarlamalarla ve müşteri gereksinimlerini neyin memnun edeceği konusundaki yargılarla standart bütçe prosedürlerini kullanarak içsel olarak belirlenmiştir. Bu süreç, geçmiş uygulamaların geleceğe dönük bir tahminiydi.

1981'den önceki birçok imalat dışı işlemlerde ilk olarak içsel örnekinme tekniği kullanılmıştır. Örneğin, yöneticiler farklı bölgesel dağıtım merkezlerinin verimliliğini ya da bölgeler arası ulaştırma maliyetlerini kıyaslamışlardır. Örnekinme uygulamasında, bakım, tamir hizmeti, dağıtım, faturalama vb. satış sonrası destek fonksiyonlarında başarılı ürünün analizinin tanımlanmasının zor olduğu görülmüştür. İçsel örnekinme ile süreç ve ürün analizi hakkında detaylı bilgi alınamamış, rakip işletmelerin süreçleri incelenmiştir.<sup>49</sup>

Rakiplerin süreçlerine işlem işlem ,aşama aşama bakılmıştır. Hizmet kurumunda, satıcıların uygulamaları incelenmiş, faturalama işlemlerinde bankaların uygulamaları araştırılmış, sipariş girişinde eczanelerden siparişlerin elektronik gönderimi göz önüne alınmıştır.<sup>50</sup>

İmalat dışı işlemlerde rekabetçi örnekinme kısmen başarılı olurken rakiplerin uygulamaları üzerine odaklaşmanın esas amaçtan uzaklaştığı gözlenmektedir. Rekabetçi örnekinme rakiplerimizin performansına ulaşmamıza yardımcı olurken rakiplerin uygulamaları hakkında bilgi edinme güçlüğü ile karşılaşınca diğer yöntemlerin izlenmesi

<sup>47</sup> CAMP, *Benchmarking- ...*, s.7.

<sup>48</sup> BENDELL Tony-BOULTER Louise-KELLY John, *Benchmarking for Competitive Advantage*, Pitman Publising, London, 1993, s.56-57.

<sup>49</sup> CAMP, *Benchmarking - ...*, s.8.

<sup>50</sup> DALE Barrie D., *Managing Quality*, T.J.Press. Padstow, New York, 1994, s. 497-499.



gerekir. Böylelikle örnekinme için çeşitli yollar olduğunu anlıyoruz. Temel olan, örnekinmenin ne şekilde olursa olsun en iyi uygulamaları ortaya çıkardığı görülmektedir.<sup>51</sup>

Örnekinme, Xerox şirketinin stratejisinde önemli bir araç olmuştur. Xerox, faturalama süreçleri için American Express'i, kalite yönetim süreçlerinde Florida Power ve Light'ı, Cummins Engines'i şirket planı için örnek olarak seçmiştir.<sup>52</sup>

Sonuç olarak, 1980'den 1985'e kadar Xerox, Japonların uyguladıkları teknikleri benimseyerek birim maliyetini önceki yıllara oranla yarısına çekmeyi, envanter maliyetini yüzde 60 azaltmayı başardı. Xerox aynı zamanda ABD'deki fotokopi makinesi pazarındaki payını yüzde 18'lerden yüzde 80'lere yükseltti. Xerox'un bu başarısı bütün faaliyetlerini müşteri memnuniyetini ölçüm sistemi, şirketin müşteri memnuniyeti oranı yüzde 38'in üstüne çıkarmasında yardımcı oldu. Bu sistemle, 10 yıldan fazla bir süredir ülke çapında 200 bin Xerox müşterisinin beklentileri her yıl ölçülüyor ve bu beklentilere göre faaliyetlerde düzenlemeler yapılıyor.<sup>53</sup>

#### 2.1.2.2. Ford'da Örnekinme Uygulaması

1980 yılı, Amerikan otomotiv devi Ford için zor bir yıl oldu. Ford'un bu yıldaki zararı Amerikan otomobil endüstrisindeki gelmiş geçmiş ikinci büyük zarar olarak değerlendirilir. Ford'un otomobil satışlarındaki düşüşü müşterilerin ürünlerden duydukları memnuniyetsizlikten kaynaklanıyordu. O dönemde Ford'un başkanı olan Donald Petersen şirketin içinde bulunduğu durumdan kurtulması için hemen harekete geçilmesine karar verilmiştir.<sup>54</sup>

<sup>51</sup> CAMP, *Benchmarking- ...*, s.8.

<sup>52</sup> BENDELL-BOULTER-JOHN, *A.g.k.*, s.58-59.

<sup>53</sup> ZİYAL, *A.g.k.*, s.27.

<sup>54</sup> *A.g.k.*, s.28.

Değişim programının odağı, süreçlerin istatistiksel olarak kontrol edilmesi, çalışanların işlerini kaybetme korkusunun ortadan kaldırılması ve şirketin gelişimine katılması, sürekli gelişim ve müşteri tatminidir. Petersen ve diğer Ford yöneticileri, ancak bu hedefler gerçekleştirildikten sonra kalitenin iyileştirileceğine inanmışlardır. Ford pazar payının artmasını sağlayarak yeni modeli “Taurus”un geliştirilmesinde bu hedeflere ulaşmayı amaçlamıştır. Öncelikle “Taurus ekibi” olarak adlandırılan, Ford Taurus’un geliştirilmesinde kilit rol oynayacak bir grup seçilmiştir. Grup oluşturulurken şirketin bütün departmanlarından eleman seçilmesine dikkat edilmiştir. Böylece, dizayn, pazarlama, üretim, mühendislik, servis ve halkla ilişkiler departmanlarından temsilciler Taurus ekibini oluşturmuştur.

Taurus ekibinin ilk işi müşteriler için önemli olabilecek konuları belirlemek olmuştur. Bunlar fren sistemleri, motor gücü gibi, teknik özellikler olduğu gibi müşteriler tarafından algılanan koltukların ergonomik olması, yakıt doldurma kolaylığı gibi özellikleri de kapsamaktadır. Müşteriler için önemli olabilecek konular belirlenirken Ford’un iç ve dış müşterilerinin görüşüne başvurulmuştur. Bu gruplar Ford dizaynları, montaj mühendisleri, üretim hattı işçileri, pazarlama departmanı çalışanları, bayiler, hukuk ve güvenlik danışmanları, satıcılar, otomobil sigorta acenteleri, servis teknisyenleri ve nihai müşterilerdir. Kısaca otomobillerle ilgili olabilecek her grup, bir otomobilden neler bekleneceği konusunda fikir sahibi olarak değerlendirilmiş ve sonuçta 400 kriterden oluşan bir liste oluşturulmuştur.

Ford bu amaçla listede bulunan 400 konuda en iyi olan otomobilleri belirlemiştir. ABD ve yurt dışından toplam 50 otomobil Ford fabrikalarına getirilmiştir. “Reverse Engineering” adı verilen analiz ile bu 50 otomobil parçalara ayrıldı ve 400 kriterde her bir otomobilin neden “en iyi” olduğu araştırılmıştır. Belirlenen otomobillerin “en iyi” özellikleri Taurus’un geliştirilmesinde hedef alınmıştır.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> ZİYAL, A.g.k., s.28 -29.

400 örnekleme yaparak , her bir performans alanı için sınıfında en iyiyi bulmak için belli takımlar görevlendirilerek 300 özellik örnekedilmiş ve araba modeline dahil edilmiştir. Kalan özellikler için hedef tarihler belirlemiştir. Taurus / Sable 1986'da piyasaya sürüldüğünde büyük başarı sağladı ve bir otomobil dergisi tarafından yılın otomobili olarak değerlendirilmiştir. Yeni model sadece Ford'un mali durumunu düzeltmekle kalmadı, aynı zamanda rakibi General Motors'un onlarca yıldır ilk defa önüne geçmesini sağladı. Örnekekinme süreci başka ek faydalar da sağlamıştır. Rakiplerin özelliklerini inceleme sırasında, dizayn sürecinde değerli görüşler kazanılıp, süreçlerin çevrim zamanı azaltılmış, alıcı-satıcı arasındaki ilişkiler iyileştirilmiş üretim süreçleri daha etkin hale gelmiştir.<sup>56</sup>

### 2.1.2.3. Motorola'da Örnekekinme Uygulaması

Günümüzde birçok örgüt, çalışmalarını IBM ve Xerox gibi ilk devlerin tecrübeleri üzerine kurmuşlardır. Bu işletmeler devamlı süregelen gelişme gayretlerinde örnekekinmeyi dinamik bir unsur olarak kullanmaktadırlar. Örnekekinme tekniğini başarılı bir şekilde kullanan işletmelerden biri de Motorola'dır. Motorola, 1980 yılında kalite geliştirme çalışmalarına başlamıştır. Motorola, gelişme sürecini yaratan ve destekleyen en önemli araçlardan biri olarak göstermektedir.<sup>57</sup>

Motorola, 1980 yılında yönetim ve mühendislik kuralları altında Bandit üretim geliştirme sürecini başlatmış. Bandit grubu yirmi dört kişiden oluşturulmuş. Bandit grubu dünyadaki en iyi üretim, yönetim ve mühendisliğin yapıldığı işletmeleri ziyaret etmişlerdir. Grup otomobillerin her şeyinden fiberoptik lenslere kadar çok geniş alanda üretim yapan fabrikaları ziyaret etti, üniversite profesörleri ve müşteriler ile görüştü. Grup Honda'nın süreç geliştiricileri, araç ve araçların çizimcileri, iç aksam uzmanları, pazarlama ve mali işler bölümünde çalışanlar ile birlikte tüm üretim sürecini örnek edinmiştir.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> ROSS , A.g.k., s.237.

<sup>57</sup> HARRINGTON James H.-HARRINGTON James S., **High Performance Benchmarking 20 Steps to Success**, Mc Graw-Hill, New York, 1995, s.101-102.

<sup>58</sup> FINNIGAN Jerome P., **The Manager's Guide to Benchmarking**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1996, s.30.

Grup bu çalışmada işletmenin toplam kalitesini 5 yıl içinde 10 katına çıkararak bir hedef belirlemiştir. Grubun belirlediği bu hedefe işletme 3 yıl içinde ulaşmıştır. İşletme bu projenin 36 ayda tamamlanacağını belirlemesine rağmen proje 18 ayda gerçekleştirilmiştir. Bu grup, aynı örnekinme biçimini Honda şirketiyle yaptığı şekliyle Seiko'nun robotik tekniklerine ve kendi işletmesinde bilgisayar girmiş üretim tekniklerine de uygulamıştır.<sup>59</sup>

### 2.1.3. Örnekinmenin Önemi Ve İşletmelere Sağladığı Yararlar

Örnekinme tekniği ile, günümüzün hızlı değişen rekabet ve ekonomi ortamında, değişen pazara, ekonomik koşullara ve teknolojiye hızla tepki veren ve uyum sağlayan örgütler, birçok yarar sağlanacaktır.

- i- Günümüzün rekabet dünyasında zaman o kadar önemli bir unsurdur ki, endüstri dallarındaki yöneticiler işlerin daha hızlı yürümesini sağlayacak yöntemler bulmaya mecburdurlar. Örgüt içerisindeki örnekinme yeteneği, örnekinme tekniğinin daha hızlı kullanılmasını ve dolayısıyla işlerin daha çabuk ve iyi yürümesini sağlayacaktır.<sup>60</sup>
- ii- Hızlı öğrenen bir örgüte sahip olmayı amaçlayan örnekinme, rekabetçi planların oluşturulmasına da katkıda bulunur.<sup>61</sup> Bu bakımdan örnekinme, kurumların rekabetçi yönetiminde önemli bir kalite tekniği aracıdır.

Örnekinme, Sonsuz Rekabet Gücü Çevrimi'nin ilk iki ögesinde hem bir kalite tekniği hem de diğer işletmeleri inceleyip kıyaslayarak öğrenilenlerle süreçlerin geliştirilmesi ile kendine yer edinmiştir.<sup>62</sup> İşletmelerin dış rekabete odaklaşması yapıcı olmayan iş rekabetinden uzaklaşmasını sağlar. "En iyi" uygulamaların örnek edinilmesi ile işletmeler, verimlilik artışı, pazar payı artışı, kapasite ve üretim artışı, rekabet gücü artışı, maliyet ve fiyat üstünlüğü elde eder.<sup>63</sup>

<sup>59</sup> ROSS, A.g.k., s.237.

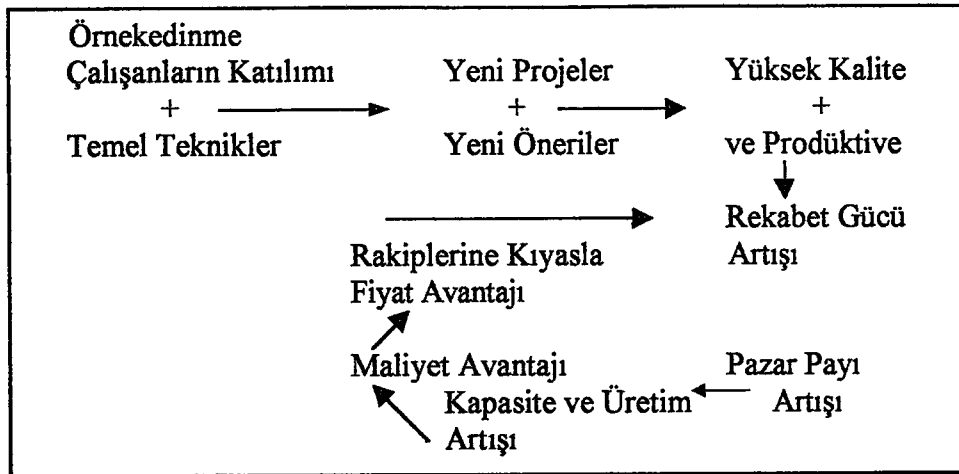
<sup>60</sup> BOXWELL, A.g.k., s.20.

<sup>61</sup> SÜRAL, A.g.k., s.81.

<sup>62</sup> ÇOLAK, A.g.k., s.113-115.

<sup>63</sup> CARTIN Thomas J., Principles And Practices of TQM, Quality Press Milwaukee, New York, 1993, s.128-129.

Şekil 2.1 : Sonsuz Rekabet Gücü Çevrimi



Kaynak : ÇOLAK Metin, "Kıyaslama (Örnekedinme)",4. Ulusal Kalite Kongresi, C:1,İstanbul, 1995, s.114.

Bugünkü rekabete dayalı pazar payı savaşlarında da geleceğimizin garantisi herhangi bir sektördeki en başarılı uygulamayı öğrenmek ve " en iyisine" ulaşmak için uygulamalardaki ölçüm kriterlerine göre en yüksek başarı hedeflerini belirtmekten geçmektedir.<sup>64</sup>

Bu nedenle örnekinde, uygulandığı işletmede değişimi hızlandırır ve rakiplere karşı üstünlük sağlamada yardımcı olur. En iyisi olandan öğrenmek, değişimi yönetmeye sürekli gelişme sağlamaya yardımcı olacaktır.<sup>65</sup> Bu bakımdan, örnekinde sürecinin bize sunduğu en önemli kazançlardan biri, şirketin kendisini tanımasını sağlayarak gelişen rekabetçi çevrede sürekli iyileştirme sayesinde performans artırımı ile şirketin varlığını sürdürmesini sağlamaktır.<sup>66</sup>

<sup>64</sup> ONAY İrfan, "Sürekli İyileştirme İçin "Kıyaslama" Yöntemi (Benchmarking)" Önce Kalite, Y:2, S:5, (İstanbul, 1993), s.21.

<sup>65</sup> SÜRAL, A.g.k. , s.80.

<sup>66</sup> BÜYÜKÖZKAN, A.g.k., s.24.

Örnekekinme tekniği, toplam performans mükemmelliğini amaçlar ve performans mükemmelliğini yakalamada önemli bir araçtır. Bunun sonucunda da artan kârlar ve pazar yapıları, daha yüksek verimlilik oranları, daha fazla satış, düşük maliyet, geliştirilmiş kalite, daha fazla müşteri memnuniyeti ve diğer geliştirme süreçlerinde önemli kalite tekniği aracıdır.<sup>67</sup>

Örnekekinme tekniği ile, işlemler sadece kendi iş süreçlerine odaklanmaktan kurtulup çevrelerindeki örnekleri de inceleme fırsatına sahip olacaklardır. Diğer işletmelerin incelenmesi körlüğünden kurtulma olanağına sahip olacaklardır. Bazı durumlarda da çok iyi bir uygulama örneğinin öğrenilmesi sıçramalı bir gelişim yapma olanağı verecek hatta yeniden yapılanma çalışmalarına yardımcı olabilecektir.<sup>68</sup>

Örnekekinme, işletmenin çalışma alanındaki gelişimi için belirlediği kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için, uygun ölçülebilir stratejik hedeflerin seçiminde ve ortaya konulmasında işletmenin kullanabileceği bir araçtır. Örnekekinme şirketlere zor ama ulaşılabilir hedefler saptamada yardımcı olur.<sup>69</sup>

Örnekekinme çalışmalarının bir başka boyutu ise ülke verimliliğine ve dünya pazarlarındaki pay artışına olan katkısıdır. Mevcut pazarın dışında potansiyel müşteriler ve küreselleşen dünyadaki pazar fırsatları düşünüldüğünde pazarın sanıldığından daha büyük olduğu ortaya çıkacaktır. İşletmeler iç pazarın ötesinde dış pazara yönelik çalışmaları artmaya başladıkça bu pazarlarda edinilen bilgi ve tecrübenin paylaşımı ile ülkenin artan bir dış pazar payı söz konusu olacaktır.<sup>70</sup>

Örnekekinme değişik endüstri kollarındaki benzer süreçlerin başarılı uygulamalarının yaygınlaşması ile süreçlerdeki değişiklikleri, dolayısıyla toplumun ödediği / ödeyeceği kalitesizlik maliyetlerini en aza indirger.<sup>71</sup>

<sup>67</sup> ODABAŞI, A.g.k., s.4.

<sup>68</sup> ÇOLAK, A.g.k., s.114.

<sup>69</sup> WATSON Gregory H., *The Benchmarking Workbook*, Productivity Press Portland, Oregon, 1992, s.5-6.

<sup>70</sup> ÇOLAK, A.g.k., s.113.

<sup>71</sup> ONAY, A.g.k., s.22.

Örnekekinme uygulaması ile işletmede; çalışanların motivasyonu yükselir, gerçekçi amaçlar saptanır, son müşterinin isteklerini daha iyi karşılar, karar verme sürecini basitleştirir, verimliliğin ölçümüne gerçekçi bir kıstas koyar, beklenen karlılıklar çok daha güvenli bir şekilde tahmin edilebilir, beklenen sonuçlardaki saptamalar da azalır, yeni ve profesyonel ilişkilerin kurulmasını sağlar. Kuruluşa en iyi uygulamaları kazandırır ve teknolojik gelişmelerin uygulanmasını sağlaması bakımından, örnekekinme özellikle işletme süreçlerini değişime tabi tutan şirketler için önemli bir araçtır.<sup>72</sup>

Örnekekinme, müşterilerinizin gözünde, rakiplerinizin değil de sizin ürün ya da hizmetinizi satın almalarını sağlayan etkenin ne olduğunu sürekli ve sistematik bir biçimde incelemeyi sağlar. Örnekekinme bir ürün ya da hizmet için, onun piyasa koşulları içinde çabucak ve etkili bir biçimde kıyaslamaya olanak sağlayacak bir içsel standart belirleme fırsatı yaratır.<sup>73</sup>

#### 2.1.4. Örnekekinmenin Olumsuz Yönleri

Örnekekinmenin işletmede yaratacağı olumsuz yönleri aşağıdaki şekilde sıralamak olurludur.<sup>74</sup>

- i- Örnekekinme, bazı konularda potansiyel yaratıcı girdileri yok edebilmektedir. Başkalarının kararlarına uyum göstermeye çalışmak ya da örnekekinmek yaratıcılığı yok edebildiği gibi örgütler arasında ayrılık durumunu yaratabilmektedir. Bu durumda, örnekekinme ile alınan kararlar yapı olarak pasif nitelikte olabilmekte ve bu nedenle işletmeler sert rekabetçi duruma ayak uyduramamaktadır.
- ii- Karar verici yanlış örnekler seçebilmektedir. Yöneticiler referansı alınan ya da konusunda üstünlüğü olan şirkete karşı ön yargılı davranabilmektedir. Yöneticiler, olmamasına rağmen standartların varlığını kabul etmiş olabilirler.
- iii- Örnekekinme ile karar verme, şirketin diğer bölümlerinin iyi çalıştığını varsayar. Örnekekinme tekniğini kullanmayı düşünen şirket, eğer belli karar alma süreçlerini etkin bir şekilde işletmiyorsa örnekekinmenin sonuçları net olmayacaktır.

<sup>72</sup> SÜRAL, A.g.k , s.81-82.

<sup>73</sup> FISHER John G., Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır, Rota Yay.,İstanbul, 1998, s. 24.

<sup>74</sup> ODABAŞI , A.g.k., s.4.

iv- Örnekekinme işletmede sürekli yapılan bir süreç olarak kabul edilmediği zaman istenilen sonuca ulaşılamaz.

Örnekekinmenin olumsuz yönlerinden biri de, yanlış standartlara göre örnekekinme yapmak birçok şirketi zor duruma sokabilir. Rakiplerin kötü performans göstermesi işletmenin kendisini rahat hissetmesine neden olabilir. Bu durumda yönetici çok önemli kararlar alması gerektiği durumlarda hiçbir eylem yapmamayı seçebilmektedir.

### 2.1.5. Örnekekinmenin Uygulanma Nedenleri

Örgütlerin örnekekinmeyi uygulanma nedenleri farklıdır. Kimi kuruluşlar örnekekinmeyi genel bir sorun çözme sürecinin bir parçası olarak kullanırken kimileri de en iyi iş uygulamaları karşısında daima uyanık olmak amacıyla kullanmaktadır.<sup>75</sup>

Örnekekinme yalnızca belirli ürünleri rakip ya da rakip olmayan işletmelerin benzer ürünleri ile karşılaştırmayı sağlamaz. Bunun yanı sıra, işletmeye olumsuz yanları kapatmak için gelecekte kullanabilecek çözümler de sağlar.<sup>76</sup>

İşletmeler örnekekinme çalışmasını birçok nedenden dolayı gerçekleştirirler. Bunların bir bölümü şöyle sıralanabilir:<sup>77</sup>

- Gerçekçi amaçlara ulaşabilmek
- Amaçların nasıl başarılacağını saptamak
- İşletmenin başarımı ve rakiplerin başarımı arasındaki açığı saptamak
- Rekabet edebilmek için gereken atılımların gerçekleştirilmesini sağlamak
- İşletmenin pazar payını yitirmesi durumunda yeniden bu payı kazanabilmek
- İşletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili ayrıntıları özenle belirlemek
- Genel giderlerin çok yüksek olduğu zamanlarda giderleri azaltmak
- Rekabet düzeyinin daha üste çıkmasını sağlamak
- Rekabetin malları pazara daha hızlı getirmesini sağlamak

<sup>75</sup> NEMLİOĞLU Samim, "Benchmarking (Kıyaslama)", Arçelik A.Ş. Çayırova İşletmesi Kalite Güvence Müdürlüğü, İstanbul, 1996, s.4.

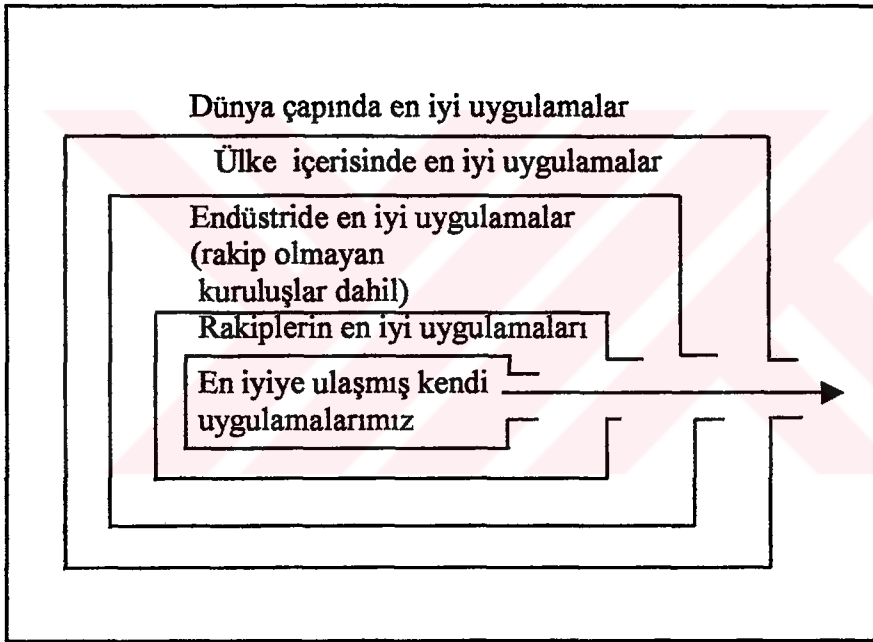
<sup>76</sup> KARALAR-SINMAZ., A.g.k., s.60.

<sup>77</sup> A.g.k., s.60-61.



- Bir eylem geliştirileceği zaman üst yönetimi etkilemek
- İşletme stratejisinin etkinliğini ölçmek
- Rakiplerin gelecekteki stratejilerini ve yatırım planlarının kaynaklarını belirlemek
- İşletmeyi yeni düşüncelerle desteklemek
- İşletmenin dünyadaki en iyi işletme karşısında nerede olduğunu ortaya çıkarmak
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Yönetimi gelişime yöneltmeye yardım etmek
- Yeni gelişen teknoloji ve uygulamaları ortaya çıkarmak
- Dünya çapındaki işletmelerin deneyimlerinden bir şeyler kazanmak

Tablo 2.1: Örnekinin Kullanım Nedenleri



Kaynak : SPENDOLINI Micheal J., **The Benchmarking Book**, Amacom, NewYork, 1992, s.23.

Tablo2.1’de görüldüğü üzere, örnekinin kullanım nedeni kendi bulunduğumuz ortamın dışına da bakabilmek ve bu sayede iş hayatında kalıcı olabilmektir.<sup>78</sup>Bu tabloya göre işletmelerin örnekinin kullanım nedeni, rakipleri ya da en iyi uygulamaya sahip kuruluşları karşılaştırma, mükemmel uygulamalara yaklaşan performans hedeflerini

<sup>78</sup> SPENDOLINI, A.g.k., s.23.

yerleştirme, mevcut iş uygulamalarını değiştirme, amaçları gerçekçi duruma dönüştürme, daha başarılı uygulamalar üzerinde konsantrasyon oluşturmaktır.<sup>79</sup>

Bu bağlamda işletmeler örnekekinmeyi, işletmenin kârlılığını ve etkinliğini arttırmak, değişimi hızlandırmak ve yönetmek, gerçekçi fakat ulaşılabilir hedefler koymak, yaratıcılığa olanak tanımak, dünya klasında başarıların nedenini anlayabilmek, sektör lideri olmak, rekabet üstünlüğünü elde etmek, yeni hedefler koymak, öğrenileni uyarlamak, en iyiden örnek edinmek nedeniyle kullanmaktadır.<sup>80</sup>

### 2.1.6. İşletmelerde Örnekekinmenin Uygulanma Alanları

Örnekekinme, her türlü işletmenin tüm faaliyetleri ile ilgili olarak gerçekleştirilebilir. Örnekekinme uygulamaları için büyük ya da küçük şirket olmak gibi bir koşul olmadığı gibi bir şirketin her alanda rahatlıkla uygulanabilir. Örneğin; bir çok örnekekinme projeleri dağıtım ve lojistik, faturalama, eğitim, sipariş girişi gibi önemli süreçleri hedef alabilir.<sup>81</sup> Şirket olarak bu uygulamalar IBM, GE, ITT, Sony gibi yerlerde yapılabildiği gibi küçük ve orta işletmeler için de geçerli olabilmektedir.<sup>82</sup>

Örnekekinme, imalat, pazarlama ve insan kaynakları, muhasebe ve yönetim bilgi sistemleri de dahil olmak üzere kurumların tüm alanlarında uygulanabilir. Çoğu iş fonksiyonlarında ürün bir mal, bir hizmet ya da bir süreç de olsa, bir ürünü üreten süreçler olarak analiz edilmektedir.<sup>83</sup>

Örnekekinme, girişimdeki hedeflerin, amaçların ve stratejilerin oluşturulması ve rakiplerin ya da sanayide en iyi kurumların, bu performans standartlarını rekabetçi ve işlemsel yeterliliklerini geliştirmek için kullanılmaktadır. Örnekekinme, kurumsal performansta stratejileri geliştirmede ve yönetimde çalışanların dikkatini çekmek için de

<sup>79</sup> CAMP Robert C., "Benchmarking-The Search for Industry Best Practies That Lead to Superior Performance", *Quilty Progress*, (March, 1989), s.76-82.

<sup>80</sup> Mc GONAGLE John J.- FLEMING Denise, "Options in Benchmarking", *The Journal For Quality & Participation*, C:21, S:2,(March-April, 1998), s.39.

<sup>81</sup> BOGAN Christopher E.-ENGLISH Michael J., "Benchmarking: A Wakeup Call for Board Members", *Planning Review*, (July/August, 1993), s.29-30

<sup>82</sup> ODABAŞI, A.g.k., s.4.

<sup>83</sup> SHETTY, A.g.k., s.39.

kullanılabilir. Bu nedenle örnekinde, yöneticilerin gözlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol fonksiyonunun bir parçası olarak da yerini alır.<sup>84</sup>

## 2.2. ÖRNEKEDİNME ÇEŞİTLERİ

Uygulamada en sık karşılaşılan örnekinde çeşitleri şunlardır:<sup>85</sup>

- i- İşletme içi örnekinde
- ii- Rekabetçi örnekinde
- iii- Fonksiyonel örnekinde

### 2.2.1. İşletme İçi Örnekinde

Bazı şirketlerin bölümlerinde, şubelerinde ya da işletmelerin bağlı olduğu grubun diğer şirketlerinde belirli iş uygulamalarının benzer şekilde yürütüldüğü gözlenebilir. Böylelikle bir işletme sürecini geliştirmek için yine organik ilişkide olduğu işletme, bölüm ya da örgütler ile örnekinde tekniğini kullanacaktır.

Geniş çok bölümlü ya da uluslararası şirketlerin çoğunda farklı işlem birimlerinde benzer fonksiyonlar vardır. Örnekinde araştırmalarının en kolaylarından biri bu içsel işlemler için örnekinde tekniğini uygulamaktır. Bu tür uygulamalarda çözüm şirketin kendi bünyesi içinde arandığından, “işletme içi örnekinde” olarak da adlandırılır.

İşletme içi örnekinde bir şirketin belirli bir kısmında var olan iş süreçlerinin aynı kuruluşun diğer kısımlarındaki iş süreçlerinden daha etkin olduğu varsayımı vardır. İşletme içi örnekinde faaliyetlerinin amacı, bir şirketin iç performans standartlarını belirlemektir.<sup>86</sup> İşletme içi örnekinde, kuruluş dışı örnekinde çalışmaları için ve kuruluşun süreçlerini tanıması için bir başlangıç noktasıdır. Genellikle süreçlerin kıyaslanması şeklinde yapılır.<sup>87</sup>

<sup>84</sup> CLELAND, A.g.k., s.184.

<sup>85</sup> CAMP, *Benchmarking* -..., s.61.

<sup>86</sup> NEMLİOĞLU, A.g.k., s.3.

<sup>87</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.16.

İşletme içi örnekekinme ile, işletme içerisindeki en iyi uygulamalar belirlenir ve buna ilişkin bilgiler işletmenin başka birimlerine dağıtılır. 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 yandan bir başkasına akması yerine, karşılıklı olarak akması ve görüşmelere daha fazla bilgi ile katılım, örnekekinme uygulamalarının başarısını artırır.<sup>88</sup>

İşletme içerisindeki benzer süreçlerde örnekekinme tekniğinin uygulanması hiç kimseye işletmeden herhangi bir gizli bilgi verilmemiş olur. Bu çalışma sonucunda işlerin daha iyi yapılmasıyla elde edilecek kazançlar da doğrudan doğruya işletmeye dönecektir.<sup>89</sup>

### 2.2.2. Rekabetçi Örnekekinme

Rakip şirketlerin süreçlerinin doğrudan incelenmesine dayalı bir örnekekinme türüdür.<sup>90</sup> Rekabetçi örnekekinme, işletmenin işlevlerinin, süreçlerinin, didinmelerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip işletmelere göre ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak ya da en azından rakibinden daha iyi olacak biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.<sup>91</sup> Rekabetçi örnekekinme, aynı sektörde yer alan rakip işletmeler birbirlerinin çalışmalarını inceleyerek örnekekinme ortağını seçmektedir.<sup>92</sup>

Bu tip örnekekinmede amaç rakiplerin ürünleri, süreçleri ve iş alanında ulaştığı sonuçlar hakkında bilgi elde edilmesi ve sonra elde edilen bu bilgilerin kendi işletmemizdekilerle ölçülmesidir.<sup>93</sup> Bu bilgiler işletmenin, finansal performansı, kârlılık ve finansal başarısı, pazar pozisyonu, rekabet gücü ve yatırımları ile ilgilidir.<sup>94</sup>

<sup>88</sup> KARALAR-SINMAZ, A.g.k., s.65.

<sup>89</sup> JOHN, A.g.k., s.18.

<sup>90</sup> ÇOLAK, A.g.k., s.114.

<sup>91</sup> KARALAR-SINMAZ, A.g.k., s.63.

<sup>92</sup> MAVİŞ, A.g.k., s.224.

<sup>93</sup> SPENDOLINI, A.g.k., s.18.

<sup>94</sup> Milli Prodüktivite Merkezi, Kıyaslama, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Ankara, 1998, s.12.

Rekabetçi örnekekinme yapan işletmeler, “sınıfta en iyi” işletmelerin ürünleri ve uygulamalarıyla kendilerini özleştirirler. Onların “sınıfta en iyi” olabilme nedenlerini araştırarak, öğrenimlerini sürekli ve sistematik olarak örgütlerin ürünlerine ve süreçlerine aktarırlar.<sup>95</sup>

Rekabetçi örnekekinmede örnek edilecek işletmelerin stratejilerine ve stratejik kararlarına ilişkin bilgilerin toplanması söz konusudur. İşletmenin bir stratejiyi diğerine tercih etmesinin nedenleri ortaya koyulmaya çalışılır ve uygun stratejiler örnek edilerek uygulamaya konulur.

Rekabetçi örnekekinme, diğer örnekekinme çeşitlerinin etkinliklerini arttırmak gibi bir yönü de vardır. Örnekekinme çabalarında örnek edilecek işletmenin stratejilerinden haberdar olunmadan gösterilecek çabaların başarıyla sonuçlanması olasılığı daha azdır.<sup>96</sup>

Rekabete dayalı örnekekinme kendi ürünlerimizin, hizmetlerimizin ve süreçlerimizin pazardaki yerinin belirlenmesinde yararlıdır. Çoğu kez rakiplerin iş uygulamaları sınıftaki en iyi uygulamaları temsil etmez fakat bu uygulamalar işletmenin müşterilerini, potansiyel müşterilerini, tedarikçilerini ve hisse sahiplerini etkilediğinden bizim için önemlidir.<sup>97</sup>

Rekabetçi örnekekinme, örnekekinme çeşitleri içerisinde gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü adından da anlaşılacağı gibi, rakip işletmeler genelde örnekekinme projesini yürüten takıma yardımda ilgisizdirler. Örnekekinme sürecinin en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi eğer hedef işletme bir rakip ise çok daha zor olacaktır.<sup>98</sup>

Rekabetçi örnekekinmede rakiplere ilişkin olarak bilinmek istenenlerin bir listesi yapılmalıdır. Listede yer alan bilginin bir listesi yapılmalıdır. Listede yer alan bilginin bir bölümü tümüyle elde edilebilir olacaktır; geri kalanların çoğunluğu da doğru bir şekilde kestirilebilir olmalıdır.

<sup>95</sup> SÜRAL, A.g.k., s.83.

<sup>96</sup> MILLER Jeffrey G. - DE MEYER Arnoud - NAKANE Jinichiro, **Benchmarking Global Manufacturing - Understanding International Suppliers, Customers and Competitors**, Business One Irwin, New York, 1992, s.25.

<sup>97</sup> CAMP, **Benchmarking** ..., s.62-63.

<sup>98</sup> MAVİŞ, A.g.k., s.225.

Bilgi, yalnızca kullanılabilirse güç demektir. Rakiplere ilişkin veri toplama ve analiz etme zaman alıcı bir süreçtir. Birçok örnekinde çalışma bilgi yetersizliği yüzünden başarısızlığa uğrar. Bunun nedeni ise yöneticilerin bilgileri tam olarak sağlayamaması ve gerektiği gibi kullanamamasıdır.<sup>99</sup>

### 2.2.3. Fonksiyonel Örnekinde

Fonksiyonel örnekinde, farklı sektörlerde yer alan işletmeler incelenerek belirli fonksiyonları en iyi yerine getiren işletmeler ya da süreçler, uygulamalar ve yöntemler açısından incelenerek bu konularda en iyi olan firmalar örnekinde ortağı olarak seçilmektedir.<sup>100</sup> Fonksiyonel örnekinde işletme kendi sektörüyle sınırlı kalmayıp farklı sektörlerdeki işletmelerin en iyi uygulama örnekleri incelenir. Bu tip örnekinde amacı, örnekinde uygulamasına gidilecek belirli bir konuda mükemmel olduğu herkesçe kabul edilen herhangi bir kuruluştaki en iyi uygulamaları öğrenmektir.<sup>101</sup>

Fonksiyonel örnekinde, üretim, pazarlama, mühendislik ya da insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlardaki iş faaliyetleri, işlemleri ya da sistemleri incelemek anlamına gelir.

Fonksiyonel örnekinde en ünlü örneği, L.L. Bean'ın stok kontrolü ve malzeme akışı akışı sistemleri ile ilgili Xerox çalışmasıdır. Xerox ve L.L. Bean farklı endüstrilerde faaliyet gösteren iki ayrı kuruluştur. Xerox yetkilileri stok kontrolü ve malzeme akışı uygulamalarının karşılaştırılması için söz konusu uygulamalarda endüstri lideri olan L.L. Bean'ı ziyaret ederek öğrenme sürecini başlatmışlardır. Bu inceleme sonucunda Xerox, etkin bir stok kontrolü ve malzeme akışı sistemlerini elde etme olanağını sağlamıştır.<sup>102</sup>

Seçilmiş iş fonksiyonlarında en iyi olan firmaları belirlemek çok zor değildir. En iyi envanter kontrol uygulamaları ve en iyi depolama sistemine olan şirketlerin, yazılım ve donanım satıcıları ya da alanında uzmanlaşmış olan danışmanları ile onların müzakerelerinde ortaya çıkar. Bu araştırmaların başarılı olmasının anahtarı endüstri liderlerinin, aynı müşteri gerekleri ile işletilip işletilmediğinin belirlenmesi ya da ürün kullanımı araştırılıyorsa,

<sup>99</sup> KARALAR -SINMAZ, A.g.k., s.63

<sup>100</sup> MAVİŞ, A.g.k., s.225.

<sup>101</sup> SPENDOLINI, A.g.k., s.20-21.

<sup>102</sup> ANDREW Cox - THOMPSON Ian, "On the Appropriateness of Benchmarking" *Journal of General Management*, Volume 23, No:3, (Spring, 1998), s.6.

işlemleri benzer kullanım özelliklerine sahip ürünler olmalıdır. Böylece örnek edilecek işlemler süreçler ve sistemler farklı endüstrilerde olsa bile verimli bir şekilde incelenebilir.<sup>103</sup>

Fonksiyonel örnekinmenin verimli olmasının başka nedenleri de vardır. Bunlar, fonksiyonel örnekinmede araştırma ve ortak veri için bilgi sağlamak çok kolaydır, farklı endüstrilerde bulunan farklı uygulamaların, aynı endüstrilerdekinden daha istekli kabul edildiği gözlenmekte ve bilginin güvensizliği ile ilgili daha az sorun oluşur.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> CAMP, Benchmarking -..., s.64.

<sup>104</sup> A.g.k. , s.63-64.



**ÜCÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRNEKEDİNME SÜREÇ YAKLAŞIMLARI**



### 3.1. ÖRNEKEDİNME SÜREÇ YAKLAŞIMLARI

Örnekinme, bir kuruluşun iyileşme amacıyla, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış başka kuruluşların ürünlerini ve hizmetlerini değerlendirmede kullanabileceği sürekli ve sistematik bir süreçtir.<sup>105</sup> Örnekinme sürecinin kendisi de basamaklar şeklinde izlenen bir süreç modelidir. Bir süreç şeklinde izlenmesi ile bir yapıya ve ortak bir dile sahip olur. Böylece her türlü işletmenin gereksinimlerine cevap verebilecek ve terminolojisi herkes tarafından anlaşılabilen bir model haline gelmektedir.<sup>106</sup>

Örgütler ve uzmanlar örnekinme modellerini meydana getirmişlerdir, ancak belirleyici bir standart yoktur. Bununla birlikte, kabul edilebilir bir modelde kalitenin dört evresi bulunmalıdır. Bunlar planlama, araştırmanın yapılması, veri analizi, uyarılma, geliştirme ve uygulama aşamalarıdır. Tablo: 3.1.'de bu aşamalar arasındaki ilişki gösterilmektedir.<sup>107</sup>

<sup>105</sup> KARALAR -SINMAZ , A.g.k., s.55.

<sup>106</sup> ÇOLAK, A.g.k., s.115.

<sup>107</sup> SMITH George A.-RITTER Doris- TUGGLE III William P., "Bechmarkng-Temel Sorular", Bizden Haberler, (Nisan, 1994), s.4.

Tablo 3.1. : Örnekinme Süreç Yaklaşımları

	ASOC Quality Progress Dergisi, 10/62 Sayfa 825	AT&ASTD Ulusal Raporu 7/92	CAMP, Benchmarking ASQC; Quality Press, 1989
Planlama	<u>Gereksinim Tespit Ekibi</u> i- Müşterilerin belirlenmesi ii- Gereksinimlerin belirlenmesi <u>Örnekinme Ekibi</u> i- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ii- Rakipleri ya da sektördeki en iyilerinin belirlenmesi.	i- Proje Kavramı ii- Planlama iii- Ön hazırlık için ve toplama iv- Sektördeki en iyiyi seçmek.	i- Nelerin karşılaştırılacağı belirlenmesi ii- Karşılaştırılacak şirketlerin belirlenmesi
Araştırma Yapılması	iii- Veri Toplanması	v- Sektördeki en iyiye ait verilerin toplanması	iii- Veri toplama yönteminin belirlenmesi ve veri toplama
Veri Analizi	iv- Bulguların analiz edilmesi. v- İletişimin sağlanması. vi- Stratejilerin belirlenmesi.	vi- Değerlendirmelerin yapılması vii- Uygulamanın yapılması	iv- Mevcut performans farklarının belirlenmesi v- Gelecekteki performans hedeflerinin belirlenmesi vi- Örnekinme bulgularının iletilmesi ve anlaşmanın sağlanması.
Uyarılama Geliştirme ve Uygulama	vii- Sorunların çözülmesi viii- Geliştirmeyi izle/verileri güncelleştir ix- Hedefe ulaşıldı mı? Sürecin tekrarlanması.	x- Uygulama xi- Tekrar gözden geçirilmesi.	vii- Fonksiyonel hedeflerin saptanması. viii- Faaliyet planı geliştirir. ix- Spesifik faaliyetleri yürüt ve gelişmeyi izlemek. x- Tekrar gözden geçirilmesi.

Kaynak : SMİTH-RİTTER-TUGGLE III, A.g.k., s.53.

Tablo 3.1'deki örnekinme süreç yaklaşımları, planlama, araştırmaların yapılması, veri analizi, uyarılama, geliştirme ve uygulama aşamasından oluşmaktadır.<sup>108</sup>

<sup>108</sup> ÇOLAK, A.g.k., s.115.

i- Planlama Aşaması: Geliştirilmesi düşünülen sürecin saptanması, süreç parametrelerinin belirlenmesi ve kıyaslanmanın yapılacağı işletmenin seçilmesi bu aşamada yapılır. Kısaca, bu basamakta neyin kiminle kıyaslanacağı saptanır.<sup>109</sup>

- Örnekinde yapılacak sürecin seçimi,
- Süreç çalışanlarının katılımının sağlanması,
- Takımın kurulması,
- Müşteri isteklerinin belirlenmesi,
- Süreç akışının ve spesifikasyonlarının belirlenmesi,
- Sürece ait hangi verilerin toplanacağını belirlenmesi,
- Örnekinde ortağının belirlenmesi, aşamaları gerçekleştirilir.

ii- Araştırmanın Yapılması Aşaması: Örnekinde yapılacak işletme hakkındaki yazılı ve görsel basından alınan bilgiler, işletmenin dışarıya verdiği bilgiler, doğrudan işletme ile görüşme, telefon görüşmeleri, anketler ve saha ziyaretleri kaynak olarak kullanılabilir.<sup>110</sup>

- Veri toplama tekniklerinin saptanması
- Kendi sürecimiz ile ilgili verilerin toplanması
- Örnekinde ortağı ile görüşülmesi
- Saha ziyaretlerinin yapılması
- Örnekinde ortağının sürecinin incelenmesi ve
- Verilerin toplanması aşamaları gerçekleştirilir.

iii- Veri Analizi Aşaması: Bu aşamada, araştırma sonuçlarının belirlenmesi için toplanan verilerin analizi yapılır. Böylece örnekinde tarafları arasında fark ve daha iyi olan süreçlerin performansının daha iyi olmasını sağlayan en önemli süreç parametrelerin analizi yapılır.<sup>111</sup>

- Verilerin incelenmesi
- Örnekinde ortağının süreç verileri ile kendi sürecimizin karşılaştırılması.

<sup>109</sup> GÜR Jale, **Kalite Maratonu**, Kosgeb Yay., Ankara, 1996, s.63.

<sup>110</sup> ÇOLAK, A.g.k., s.116.

<sup>111</sup> HARRINGTON -HARRINGTON, A.g.k., s.101-102.

- Aradaki farkın saptanması
- Bu farkı yaratan en önemli süreç parametrelerin saptanması aşamaları gerçekleştirilir.

iv- Uyarılama, Geliştirme ve Uygulama Aşaması: Üstün olandan öğrenilen bilgilerin, işletmenin kendi sürecimize uyarlanması, yeni modelin geliştirilip uygulanması aşamasıdır.

- Aradaki farkın kapanması için hedeflerin saptanması,
- Hedefler için planlama yapılması ve uygulanması
- Öğrenilen kendi sürecimize uyarlanması
- Sonuçların gözlenmesi
- Yeni süreç modelinin belirlenmesi,
- Yeni örnekinde örnekleri için hazırlık aşamaları gerçekleştirilir.<sup>112</sup>

Örnekinde sürecinin açıklamak için birçok model geliştirilmiştir. DEC tarafından kullanılan dört adımlık bir süreç, Alcoa tarafından kullanılan altı adımlık bir süreç ve AT&T tarafından kullanılan dokuz adımlık bir süreç arasında değişiklik gösterir. Tüm modeller Bob Comp tarafından tanımlanan ve Xerox tarafından geliştirilen orjinal dört safha, on adım modelinden geliştirilmiştir.<sup>113</sup>

### 3.1.1. Alcoa Süreç Yaklaşımı

Amerikan kökenli bir işletme olan Alcoa, örnekinde uygulamaları için altı temel adım belirlemiştir.<sup>114</sup>

i- Neyin Kıyaslanacağına Karar Vermek

Örnekinde sürecinde ilk adım işletmenin potansiyel örnek edilecek konularının belirlenmesidir. Konunun geçerliliğinin ve örnekinde uygulamasından deyin deymeyeceğini sınamak için aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır.

<sup>112</sup> ÇOLAK, A.g.k., s.117.

<sup>113</sup> BOXWELL, A.g.k., s. 22-24.

<sup>114</sup> FINNIGAN, A.g.k., s.40.

- Konu, müşteriler için önemli midir?
- Konu, işletmenin amaçları ve değerleri ile tutarlı mıdır?
- Konu, önemli bir işletme gereksinimine yansıtmakta mıdır?
- Konu, maliyetler ya da finansal olmayan diğer göstergeler açısından önemli midir?
- Konu, ilave bilgilerin, planları ve eylemleri etkileyebileceği bir alanda mıdır?

Kısaca birinci adımın hedefi, örnek edilecek konunun tanımlanması ve örnekekinme ekibine kılavuzluk edecek unsurları tanımlamak için bir “amaç ifadesi” oluşturmaktadır.

## ii- Örnekekinme Sürecini Planlamak

Örnekekinme süreci için bir takım lideri seçilir. Projenin sponsoru ideal bir takım lideridir. Ancak bu görevi yerine getiremeyeceğine inanıyorsa, kendisi bir takım lideri atayabilir. Projenin başarı ile tamamlanmasından sorumlu olan lider, örnekekinme sürecine bağlı olarak, süreçlerde, ürünlerde ve hizmetlerde değişiklik yapma yetkisine sahip olmalıdır. Takım lideri seçildikten sonra projenin gerektirdiği yeteneklere sahip takım üyeleri seçilir. Takımın ilk görevi aşağıdaki soruları yanıtlamak suretiyle örnekekinme uygulamasının amaç ifadesini yalınlaştırmaktır.

- Projenin müşterileri kimlerdir?
- Projenin kapsamı nedir?
- Hangi karakteristikler ölçülecektir?
- Konu ile ilgili hangi bilgiler hazır mıdır?

Sonuçta takım, o ana kadar toplanan bilgileri içeren bir proje teklifini sponsora teslim eder.<sup>115</sup>

## iii- Takım Elemanlarının Kendi Performanslarını Anlama

Bu adım kişisel çalışmaya ayrılmıştır. Takım hangi karakteristiklerin en önemli hangilerinin en önemsiz olduklarına anlamak için performansa etkileyen unsurları araştırır. Takım ayrıca hangi verilerin önemli karakteristiklere ilişkin olduğunu ve bu verilerin nasıl

<sup>115</sup> BOXWELL, A.g.k., s.24.

toplanacağını ve ölçüleceğini öğrenir. Bu sürecin kendisi, bazı özel engelleri ortadan kaldıracak yolları ortaya çıkarabilir. Toplanan performans verileri, örnekekinme karşılaştırmaları için bir yapı ve temel olarak kullanılır.

#### iv- Diğer İşletmeleri İncelemek

Bu adımda takım; örnekekinme uygulaması için aday işletmeleri belirler, adayların yer aldığı listeye birkaç adaya indirir, genel ve özel nitelikli sorular hazırlar, bu soruların yanıtlandırılması için en uygun yönteme karar verir, projeyi gerçekleştirir.

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

#### v- Verilerden Bilgi Edinme

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

#### iii- Bulguları Kullanma

Takım elde edilen sonuçları en iyi şekilde nasıl kullanabileceğini ve işletmedeki diğer birimlerin bu projeden nasıl yararlanabileceğini tartışmak için proje sponsoru ile görüşür.<sup>116</sup>

### 3.1.2. AT & T Süreç Yaklaşımı

AT&T şirketinin Malzeme Yönetimi Hizmetleri Bölümü tarafından geliştirilmiş olan örnek edinme süreci ayrıntılı olup, on iki adımdan oluşmaktadır. Bu sürecin ilk altı adımı “öncelikli adımlar” dır. Çünkü bunlar örnekekinme sürecini sekteye uğratabilecek engellerin önlenmesine yöneliktir. İkinci altı adım ise, örnekekinme projesinin nasıl yürütüleceğine

<sup>116</sup> BOXWELL, A.g.k., s.25.

ilişkin yapıyı ortaya koyduğu için “süreç adımları” şeklinde adlandırılırlar. Sürece ait adımlar aşağıdaki gibidir.<sup>117</sup>

#### i- Müşterilerin Belirlenmesi

Müşteriler (süreçlerini geliştirmek üzere örnekinde bilgisi 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 nihai müşterileri, yani “işletme birimleri”dir.

#### ii- Müşterilerin Bilgilendirilmesi

Müşteriler yalnızca örnekinde ne olduğu bilmemekle kalmamalı, bu yöntemin en iyi uygulamaları nasıl sağlayacağını da bilmesi, onların sabretme derecesini ve desteğini artırır.

#### iii- Çevrenin Test Edilmesi

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

#### iv- Projelerin Acil Derecelerinin Belirlenmesi

Müşterilerin projelerinin aciliyeti konusundaki düşüncelerinin öğrenilmesi, proje hakkındaki iyimserliği derecesini göstermesi açısından önemlidir. Panik ya da boşvermişlik gibi tutumlar, başarılı örnekinde uygulamaları için önemli engellerdir. Başarılı örnekinde uygulamaları, müşteri işe ait süreçler için Reengineering'e başvurduğunda ya da sınıfında en iyi olmaya çalıştığında ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>117</sup> BOXWELL, A.g.k., s.25-30.

#### v- Örnekekinme Uygulamasının Kapsamını ve Türünü Belirlemek

Projenin kapsamı ve örnekekinme türü, müşterinin projenin aciliyeti ve proje hakkındaki düşüncesine, çevresine örnekekinme sürecini anlatmasına, istekliliğine ve kendisine projeye verme derecesine bağlıdır. Kapsam (gerekli zaman, işgücü ve diğer kaynaklar) projeden elde edilecek yararlar orantılıdır. Örneğin basit bir görev olarak örnekekinme, faaliyetlere 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 örnekekinmenin türü, hedef işletmenin türünü de belirler. AT&T üç tür örgütle örnekekinme uygulaması gerçekleştirmektedir: Endüstrisi ya da faaliyet yeri dikkate alınmaksızın sınıfta en iyi performansı gösteren işletmeler, örgüt içindeki en iyi performansı gösteren birimler ve en iyi performansa sahip rakip işletmelerdir.<sup>118</sup>

#### vi- Örnekekinme Takımının Seçimi ve Hazırlanması

Müşteri ile çalışarak 6-8 kişiden oluşan takımın üyeleri seçilir. Takım, örnekekinme teklifini biraraya getirmekten ve planda tavsiye edilen eylemleri uygulanmak üzere bütünleştirmekten sorumludur. Bununla birlikte 2-4 arasındaki takım üyesi, örnekekinme yapılan işletmeyi ziyaret eder. Takımın bütün üyeleri örnekekinme sürecinde eğitilir.<sup>119</sup>

#### vii- Örnekekinme Sürecinin İşletmenin Planlama Süreci İçerisine Yerleştirilmesi

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

<sup>118</sup> BOXWELL, A.g.k., 26-27.

<sup>119</sup> LINCOLN Sarah, "AT&T: Legacy From The Leading Edge", *European Quality*, Volume3, No:1, 1996, s.12-17.



### viii- Örnekekinme Planının Geliştirilmesi

Örnekekinme yapılacak örgütü ziyaret öncesinde, takımın örgütlenme ve takım çalışması yapmadaki başarısı, takımın etkinliğini arttıracaktır. Örnekekinme planı geliştirirken takım, aşağıdaki çalışmaları gerçekleştirir:<sup>120</sup>

- Beklentileri formal bir duruma getiren bir görev ifadesi 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 önem arz eden açık uçlu sorular hazırlar.
- Örnekekinme ortağını seçmek için bir profil geliştirir. Takım, hangi performans özelliklerinin müşteri ilgisi, özel problemler ve örnekekinme yapılacak süreçler ile özel bir öneme sahip performans unsurları (yani anahtar ölçümler, faaliyetlerin benzer nitelikli miktarları, müşteri temelli ürün tipleri ve satış kanalları) için en fazla öneme sahip olduğunu belirler.
- Örnekekinme takımı, kütüphanede ya da bir araştırma merkezinde örnekekinme için düşünülen işletmeler hakkında bilgi edinmek için araştırmalar yapar. Bu araştırma yalnızca en uygun örnekekinme ortağını seçmek için kullanılmaz; bir kez işletme seçildiğinde, o işletmeyi ziyaret etmek için hazırlık yapılmasına da yardım eder.
- Örnekekinme ortağının örnekekinmesi yapılacak olan faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini tanımlar.
- Faaliyetlere ilişkin sayısal değerler elde edilir. Bu değerler, örnekekinme ortağının seçiminde ve örgütün performans düzeyinin anlaşılmasında yararlıdır.
- Ziyaret zamanlarını belirler ve protokolu hazırlar. Örnekekinme uygulamasına ilişkin planlar hazırladıktan ve hedef işletme seçildikten sonra takım, hedef işletme ile bağlantı kurar. Eğer işletme örnekekinme ortağı olmayı kabul ederse, hazırlanan yazılı metinler, işletme ziyareti için kendilerine düşen hazırlıkları yapmak üzere örnekekinme ortağına gönderilir. Daha sonra ziyaret gerçekleştirilir. Takım, örnekekinme ortağının gerçekleştirme şeklini savunmaz;

<sup>120</sup> LINCOLN, A.gk., s.12-17.

yazılı metinlerdeki sorunların her birinin yanıtlandığından ve belgelendirildiğinden emin olur.<sup>121</sup>

#### ix- Veriler Analiz Edilir

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

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

#### x- Önerilen Eylemler Bütünleştirilir

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

#### xi- Harekete Geçilir

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

<sup>121</sup> LINCOLN, A.gk., s.12-17.

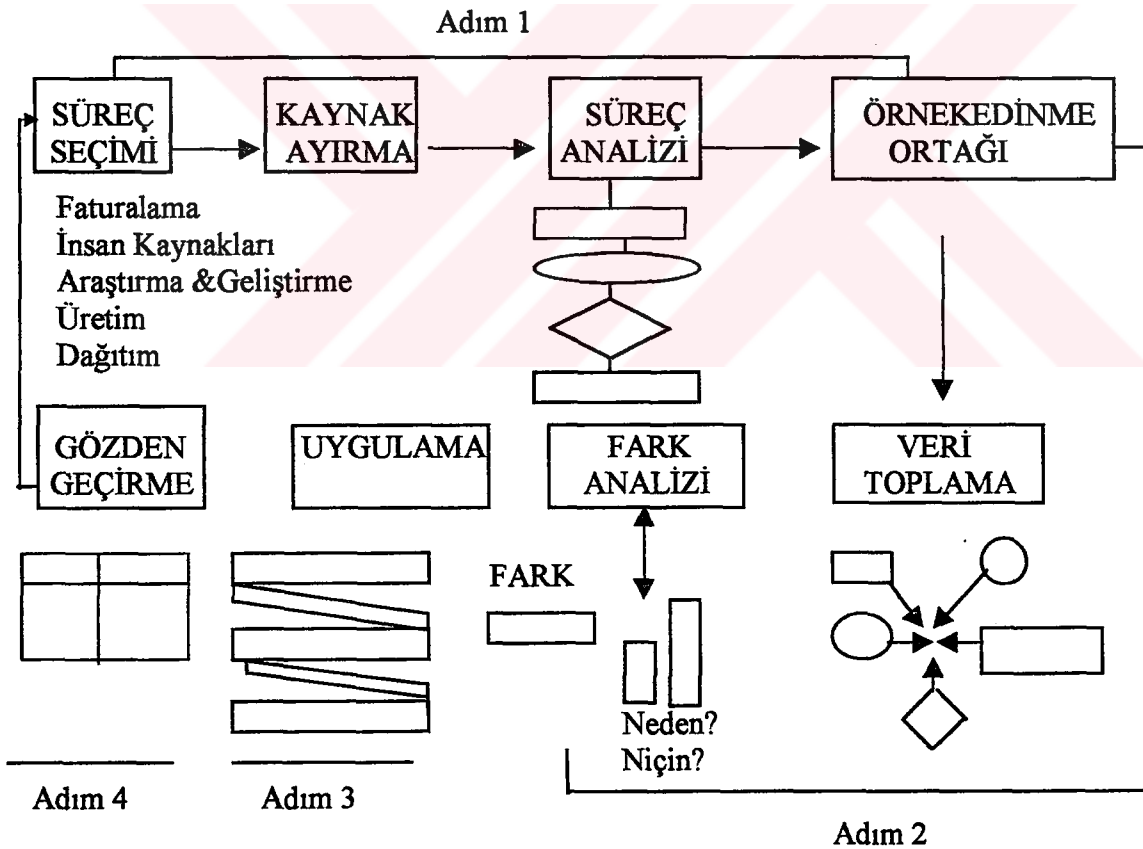
## xii- İyileştirme Faaliyetleri Sürdürülür

Bir kez fırsatlar ele geçtiğinde, müşteri örnekinde sürecini kurumlaştırmak yoluyla, sürekli iyileştirme çabalarının uygulanmasını sağlar. Örnekinde uygulamaları dönemsel olarak gözden geçirilmelidir; çünkü pazarda yeni liderler ortaya çıktığından daha başarılı örnekinde uygulamaları mevcut olabilir.<sup>122</sup>

### 3.2. DÖRT AŞAMALI ÖRNEKEDİNME SÜRECİ

Dört aşamalı örnekinde sürecinin aşamaları ; planlama aşaması, veri toplama ve analiz aşaması, uygulama aşaması ve gözden geçirme ve geliştirme aşamasıdır.<sup>123</sup>

Tablo 3.2. Örnekinde Süreci



Kaynak: ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.21.

<sup>122</sup> BOXWELL, A.g.k., s.29-30.

<sup>123</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.20.

### 3.2.1. Planlama Aşaması

#### 3.2.1.1. Örnekinde Yapılacak Sürecin Belirlenmesi

Örnekinde sürecinin ilk aşaması olan örnekinde konusunun belirlenmesi; kaynakların etkin kullanımı ve sonuçların örgütünün hedeflerine, başarısına ve sürekli iyileştirmeye etkisi açısından büyük önem taşımaktadır.

Örnekinde çalışması yapmak isteyen bir örgütünün öncelikle, müşterilerini tanımlaması, müşteri tatmin faktörleri olan kritik başarı faktörleri belirlenmesi gereklidir. Kuruluşun temel örgüt hedefleri ve bunları destekleyen iş süreçleri belirlenmiş ve sınıflandırılmış olmalıdır. Bu sürecin şirket hedeflerini ve iş sonuçlarını etkileme derecesine göre örnekleme yapılır ve kıyaslama konusu belirlenir. Hangi alanda kıyaslama yapılacağı kararı, yönetim tarafından aşağıdaki şekilde verilir :<sup>124</sup>

- Müşteriler belirlenir (İç, dış, ortaklar.....)
- Müşterilerin kritik başarı faktörleri (K.B.F.) belirlenir.
- Örgütün kritik başarı faktörlerine etki eden temel iş süreçleri tanımlanır.
- Örgüt hedeflerine en fazla etkiyi sağlayan kritik süreçler belirlenir ve örnekleştirilir.
- Bu süreçlerin kritik başarı faktörleri ve performans ölçümleri gözden geçirilerek, ilerleme/gelişme sağlamak istenen süreçler belirlenir.
- Bu süreçlerle ilgili olası örnekinde ortağı ile Bilgi Paylaşım Kuralları çerçevesinde bilgi alışverişi yapıp yapılmayacağına karar verilir.
- Örnekinde için gerekli kaynaklar tanımlanır.

#### 3.2.1.2. Süreç Analizi ve Dökümantasyonu

Örnekinde için konu belirlenirken kritik gereksinimler üzerinde durulmalıdır. Bütün bir sürecin ya da ürünün analizine kalkışılmamalıdır. Mümkün olduğu kadar spesifik ölçümler oluşturmak gerekir.

<sup>124</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri , A.g.k., s.21-22.

Eğer altına bakılmadık hiçbir taş bırakmayacak biçimde, organizasyonunuzun her yönünü incelemeye kalkarsanız bu araştırma yıllarca sürebilir. Çoğu şirket için daha pratik bir yaklaşım, şu iki alanda en büyük dolaysız etkiye sahip olan süreçleri sıralamaktır.<sup>125</sup>

- i- Müşteri beklentileri,
- ii- Genel karlılık.

Bu iki başlık altında, işletmeyi tanıyan yöneticilerin çoğu, geliştirilmesi gereken alanları içeren seçme bir listeyi kolayca hazırlayabilir. Örneğin:

<u>Müşteri beklentileri</u>	<u>Genel karlılık</u>
Pazar planlaması	Finansal planlama
Müşteri desteği	Maddi varlık alımı
Sipariş işleme	Bilişim teknolojisi
Teslimat	Yönetim sistemleri
Üretim/Yapım (imalat)	Muhasebe işlemleri
Servis bölgesi planlaması	Fiyatlandırma
Lojistik hizmetler	Faturalama
İşe alma ve görevlendirme	Tahsilat
Araştırma ve geliştirme	Finansal kiralama

Bu liste, belirli bir pazarda etkinlik gösteren belirli bir şirketi yansıtabilir. Her seçme liste, örneklendirme çalışması yürütülen şirketin içinde bulunduğu koşullara göre farklılık gösterecektir. Seçme listeler hazırlandıktan sonra, bu listedeki süreçler önem sırasına göre belirlenir.<sup>126</sup>

Örnekleme planının geliştirilmesinde ve örnekleme sürecinin konusunun ne olacağına karar verilmesinde ilk adım, örnekleme yapmak istenilen sürecin tanımlanmış olması gerekir. Süreci tanımlarken müşterisini, tedarikçisini, performans ölçümlerini belirtmek gerekir.<sup>127</sup>

<sup>125</sup> FISHER, A.g.k., s.34.

<sup>126</sup> A.g.k., s.34-35.

<sup>127</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.23.

a- Sürecin müşterilerinin tanımlanması

Sürecin çıktısından doğrudan yararlananlar, iç ve dış müşteriler, her yönleriyle araştırılarak belirlenmelidir.

b- Müşteri için çıktı üreten aktivitelerin analizi.

Sürecin başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki her aktivitenin tanımlanması demektir. Bunun için görsel ifade sağlanması bakımından, kimin ne uyguladığını ve ne kadar sürdüğünü belirten bir “iş akış diyagramı” kullanılabilir.

c- Kritik Başarı Faktörlerinin Tanımlanması.

Örnekinde araştırmasının konusu belirlenirken cevap verilmesi gereken diğer bir soruda kuruluşumuzun performansı üzerinde büyük etkiye sahip faktörlerin ne olduğunun belirlenmesidir.<sup>128</sup>

Aşağıdaki liste Xerox firmasının örnekinde projelerini belirlerken personelinden göz önüne almalarını istediği 10 soruyu içermektedir. Bu soruların odağı ; maliyetlerin ve sorunların azaltılması, müşteri tatmini, sürekli iyileşme ve pazarda lider olmak gibi Kritik başarı faktörü olarak tanımlanabilecek konulardır.

Örnekinde süreci için konu seçimi (Xerox'un 10 sorulu sistemi) aşağıdaki gibidir.

- i- Kısım/ Kuruluşun başarısında en kritik faktör hangisidir? (Örnek Müşteri tatmini)
- ii- En çok soruna yol açan faktörler hangileridir?
- iii- Hangi ürünler ya da hizmetler müşteriye sunulmaktadır?
- iv- Müşteri tatmini hangi faktörleri karşılar?
- v- Kuruluş içinde hangi spesifik sorular tanımlanmıştır?

<sup>128</sup> NEMLİOĞLU, A.g.k., s.8.

- vi- Kuruluşta hangi kısımlarda rakiplerin baskıları hissedilmektedir?
- vii- Kuruluştaki ana harcamalar nelerdir?
- viii- Hangi fonksiyonlar en yüksek maliyet yüzdesini karşılar?
- ix- Hangi fonksiyonlar gelişmeye en açık olanlarıdır?
- x- Kuruluşu pazarda rakiplerinden ayıran en önemli etkiye sahip fonksiyonlar hangileridir?

Yukarıda görüldüğü gibi örnekinde süreci konusu belirlendiğinde kuruluşun performansını etkileyen önemli faktörler belirlenmiş olur. Bunlar kritik başarı faktörleri olarak adlandırılır.<sup>129</sup>

Kritik başı faktörleri, sürecin başarısını gösteren aktivitelerdir. Bunlar tipik olarak üç sınıfta gruplanır :

- Kalite (hatta oranı, şikayet adedi....vb.)
- Maliyet (işçilik maliyeti, malzeme / tedarik maliyeti..vb.)
- Çevrim zamanı (üretim zamanı, tedarik zamanı, cevap verme zamanı..vb.)

#### d- Tedarikçilerin Tanımlanması:

Sürecimizin girdilerini sağlayan tedarikçilerin tüm yönleriyle tanımlanması gerekmektedir. Süreç iyileştirmesi / geliştirilmesi tedarikçilerden de aynı yönde çaba istemektedir. Tedarikçiler, genellikle sektörel akımlar ve en iyi performans konusunda değerli bilgi kaynaklarıdır.<sup>130</sup>

### 3.2.1.3. Örnekinde Takımın Oluşturulması

Her ne kadar örnekinde bireyler tarafından gerçekleştirilebilirse de çoğu örnekinde çabaları ekip çalışmalarıdır. Bir örnekinde ekibinin seçimi, oryantasyonu ve yönetim süreci, örnekinde sürecinin ikinci önemli aşamasıdır. Örnekinde yapmaya karar veren işletme aynı zamanda radikal bir değişime de gereksinimi olduğunu kabul etmiş demektir. Bu değişimin gerçekleştirilmede tam bir başarı sağlamak için öncelikle

<sup>129</sup> NEMLİOĞLU, A.g.k., s.9.

<sup>130</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s. 23-24.

örnekedinme grubunun yaptığı işi benimsemesi gerekir. Takım üyesi olabilmek için öncelikle değişime açık ve yaratıcı bir kişilik sahibi olmak gerekmektedir. Takım üyeleri içinde süreç uzmanları, örnekedinme uzmanları yardımcılar ve doğal olarak bir lider yer alacaktır. Süreç uzmanları hem kıyaslanacak süreçlerde derinlemesine bilgi sağlayacak hem de partnerin süreçlerini gözlemlemede deneyimli olacaklardır. Bu noktada takım üyesi olarak örgüt dışından bir uzman, içeriden birine göre tercih edilebilir.<sup>131</sup>

Örnekedinme uzmanları, örnekedinme sürecini iyi bilen objektif kişilerdir. Operasyonları ayrıntılı olarak bilmeyebilirler ve bilmeleri de gerekmez. Konuya yeni düşünceler ve bakış açıları getirmeleri daha önemlidir. Takım lideri ise her şeyden önce iyileştirmeler için hedeflere sahip bir kişi olmalıdır.

Örnekedinme grubu üyeleri belirlendikten sonra bu grubun eğitilmesi gereklidir. Bu eğitim ile grup üyeleri, bilinçli bir veri araştırmasının nasıl yapılacağını, verilerin nasıl toplanıp analiz edileceğinin ve farkların nasıl belirleneceğini öğrenirler. Kendilerine örnekedinmenin yasal ve etik yönüyle ilgili bilgiler de verilecektir.<sup>132</sup>

Ekip üyelerine spesifik roller ve sorumluluklar verilir. Katılan herkese örnekedinme görevleri iyice anlaşılacak şekilde proje yönetim araçları tanıtılır ve projede ulaşılması gereken önemli aşamalar belirlenir.<sup>133</sup>

Çoğu örnekedinme çalışması 3-6 ay sürmektedir. Takım üyelerinin bu işe harcayacakları süre haftada belli bir süreçten süreden tüm zamanına kadar, örnekedinme sürecinin kendisini de iyi anlamak durumundadır.<sup>134</sup>

Örnekedinme çalışması uzun dönemli bir proje olabilir. Örneğin, yiyecek-içecek maliyet hesap sisteminin adaptasyonu ya da merkezi rezervasyon sisteminin kurulması ve son şeklinin verilmesi bir yıldan daha uzun bir süre gerektirebilir. Uzun süreli projelerin başarısı proje ömrü boyunca üst yönetimden alacağı maddi ve manevi destekle ilişkilidir. Bu aşamada üst yönetim örnekedinme takımına otorite desteği sağlamalı, örnekedinme çalışmalarına

<sup>131</sup> KAYA Bülent, "Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: KIYASLAMA (Benchmarking)", Verimlilik, MPM Yay., S:1, 1997, s.70.

<sup>132</sup> KAYA, A.g.k., s.70.

<sup>133</sup> NEMLIOĞLU, A.g.k., s.9.

<sup>134</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s. 22.



rehber olmak üzere amaçlar setini oluşturulması gerekmektedir. Örnekinme yöntemlerine ilişkin gerekli eğitimlerde yararlı olmaktadır.<sup>135</sup>

Takım üyeleri, gerekli uzmanlığa sahip olması, rekabetçi kalite planlama hedeflerini anlaması, zaman ayırabilmesi, ilgili olması, konunun aciliyetini anlaması, etkilenen alanlarda yer alması, yaratıcı ve esnek olması sahip olmalıdır.

Takım liderinin, yeni fikirleri arayıp bulmaya istekli olması, iyi birer dinleyici olarak örnekinme faaliyetleri sırasında diğer üyelerin ve örnekinme ortaklarının düşünce ve kanaatlerini tam olarak algılamaya çalışması gereklidir.<sup>136</sup>

Bir örnekinme ekibinde, projenin sonucundan etkilenebilecek her departmandan kişiler olmalıdır. Departmanlarını temsil etmek için seçilmiş kişilerin tüm örgüt tarafından iyi tanınan, saygı gören ve karar alma yetkisine sahip kişiler olması gerekmektedir. İyi dengelenmiş bir örnekinme ekibinde birçok değişik yeteneklerde kişiler olmalı ve genellikle şu elemanlar yer almalıdır.<sup>137</sup>

- i- Ekibin işlerini koordine edecek, belli başlı ekip işlerini planlayacak, programlayacak ve projenin başarısı için sorumluluk alacak bir proje yöneticisi,
- ii- Bilgi için nereye bakılması gerektiğini, hangi soruların sorulacağını, soruların nasıl sorulacağını ve cevapların nasıl yorumlanacağını bilen bir araştırmacı,
- iii- Ekibin ilerleyişini gözden geçirecek, engelleri ortadan kaldırmak için şirket içinde görüşmeler yapacak ve gereksinim duyulan kaynakları temin edecek bir engel kaldırıcı,
- iv- Şirket içinde ekibin tavsiyeleri doğrultusunda bir fikir birliği yaratacak şekilde görüşmeler yapan bir köprü kurucu,
- v- Projeyi tamamlamak için gereken işe zevkle, hevesle paylaşacak takım oyuncularından oluşur.

<sup>135</sup> OHINATA Yoshinobu, "Benchmarking: The Japanese Experience", *Long Range Planning*, Volume 27, (August, 1994), s.51-52.

<sup>136</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, *A.g.k.*, s. 22-23.

<sup>137</sup> SMİTH-RİTTER-TUGGLE III, *A.g.k.*, s.4.

### 3.2.1.4. Örnekinde Ortakları Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi

Bir örnekinde projesinin temel amacı, yüksek performansa sahip örgütleri belirleyerek onlara nasıl yetişileceğinin ya da geçileceğinin yollarını araştırmaktır. Bu tür örgütlerin seçiminde bilgi paylaşımı konusunda cimri olmayan ve işbirliği yapmaya istekli olanların saptanması önemlidir.<sup>138</sup>

Seçilen örnekinde konusu için ortak olabilecek kuruluş sayısı oldukça fazla olacaktır. Bunların arasından bir seçim yapabilmek için takım tarafından bir seçme kriter seti geliştirir.

Örnekinde ortağı analizinde göz önünde bulunduran kriterler şunlardır:

- Endüstri Alanı
- Üretim Tipi
- Şirket Kültürü
- İş Hacmi
- Örgüt Yapısı
- İşgören Profili
- Ürün Teknolojisi
- Süreç Teknolojisi
- Anahtar Finansal Performans Göstergeleri (Toplam Gelir, Satışların Fiyatı, R&Ge Yatırımı, Genel Üretim Giderleri, Borç Değer Oranı, Envanter Yönetimi vb.)
- Pazar Payı
- Dağıtım Kanalları
- Coğrafi Yakınlık
- Yönetimin Karar Verme Stili

Bu kriterler örnek edilecek şirketleri seçmede rasyonel bir temel sağlar.<sup>139</sup>

<sup>138</sup> KAYA, A.g.k., s.72.

<sup>139</sup> WATSON, *Strategic Benchmarking:...*, s.68.

Ortak bulabilmek için çok çeşitli bilgi kaynakları vardır :Bu bilgi kaynakları, şirket içi bilgi kaynakları ve şirket dışı bilgi kaynaklarıdır. Genel olarak bu bilgiler örnekinde ortağı hakkında gerekli bilginin %80'ini sağlar.

**Şirket İçi Bilgi Kaynakları:** Dışarıdan bilgi toplamaya başlamadan önce, şirket içinden verilerin biriktirilmesi çok önemlidir. Şirket içi performans ölçülerini belirlemek, başka bilgi kaynaklarının daha iyi anlaşılabilir, kullanılmasını sağlar. Şirket içi bilgi kaynakları; Pazar araştırmaları, satış, mühendislik, satın alma, Ar-Ge çalışanları, önceki örnekinde çalışmalar, müşteri memnuniyeti anketleri, vb.

**Şirket Dışı Bilgi Kaynakları:** Dağıtım kanalları, Tedarikçiler, Müşteriler, Üniversiteler, Kütüphaneler, Konferanslar, seminerler, İnternet, Kuruluşlar, Dernekler, Basın, Örnekinde Danışmanlık Kuruluşlarından alınan bilgilerden oluşur.

### **3.2.1.5. Veri Toplama Hazırlığının Yapılması**

Örnekinde ortağı seçim kriterlerinin belirlenmesinden sonra yapılacak çalışmaların zamanlamasını gösteren bir Proje Planı hazırlanır. Plan dört faz metodolojiye (Hazırlık, Veri toplama ve Analiz, Uyarılma, Gözden Geçirme) uygun olarak hazırlanır.

Planda projenin kilometre taşları da tanımlanır. (Toplantılar, Ortak seçimi...) Her görev için takım üyelerinin rolleri ve sorumlulukları belirlenir. Plan hissedarları ve üst yönetimi bilgilendirmek için bir iletişim aracı olarak da kullanılabilir.<sup>140</sup>

Veri toplama yöntemleri istenen çalışma derinliğine ve eldeki kaynakların (para, zaman, insan) durumuna göre farklı yollar seçilebilir; saha ziyareti gerçekleştirilebilir, soru listeleri gönderilip sadece cevaplar değerlendirilebilir ya da telefon görüşmesi yapılabilir. Her çalışma saha ziyareti gerektirmez.<sup>141</sup>

<sup>140</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k. ,s.25.

<sup>141</sup> A.g.k. , s.26.

### 3.2.2. Veri Toplama ve Analiz Aşaması

#### 3.2.2.1. Örnekekinme Ortaklarının Belirlenmesi

İdeal örnekekinme ortağı, kıyaslama yapılacak alanda, daha iyi performans gösteren, bilgilerini paylaşmaya ve uygulamaya açık bir şirket olmalıdır. Yüksek performans sergileyen veya daha yaygın kullanımı ile sınıfında en iyi şirketleri dört ayrı katagoride seçmek olasıdır.<sup>142</sup>

- i- Doğrudan rakipler: Aynı endüstri kolunda benzer ürünleri üreten şirketlerdir. Örneğin, Renault, kendisini Tofaş, Ford, Opel, Toyota gibi rakiplerine karşı örnek edinebilir.
- ii- Paralel rakipler: Bu tür rakipler, aynı endüstride faaliyet gösterdiği halde birbirleriyle rekabet etmeyen şirketlerdir. Örneğin farklı bölgelerde satış yapan dağıtım şirketleri gibi.
- iii- Gözükmeyen rakipler: Henüz rekabet gücüne kavuşmamış fakat gelecekte bir tehdit oluşturabileceği muhtemel olan şirketlerdir. Buna en güzel örnek Amerikan otomobil üreticileridir. Bir zamanlar dünya otomobil pazarında büyük bir paya sahip olan ve sürekli olarak kendilerini birbirlerine karşı örnek edinen bu grup, Avrupalı ve özellikle Japon otomobil üreticilerinin pazarın büyük bir bölümünü ellerine geçirdiklerini fark edememişlerdir.
- iv- Endüstri dışından firmalar: Aynı endüstri dalında faaliyet göstermeyen şirketlerin birbirlerine karşı yaptıkları örnekekinme, en yaratıcı örnekekinme şeklidir. Örneğin Xerox, tamamen farklı bir faaliyet konusu olan L.L. Bean şirketiyle kendisi arasında örnekekinme çalışması yaparak, aynı endüstri kolundaki rakiplerine oranla çok daha fazla bilgiler öğrenmişlerdir.

Süreçlerini, yalnızca aynı endüstri içerisindeki rakiplerin ne yaptığını izleyerek iyileşmeye çalışan bir işletme sürekli olarak bir “yakalama” pozisyonu sürdürür. Endüstri dışında şirketlerle örnekekinme yapılarak yeni bir teknik ya da bir süreç geliştirilebileceği takdirde, “rakibi yakalama” pozisyonundan “rakibi geçme” pozisyonuna geçilecektir.<sup>143</sup>

<sup>142</sup> KAYA, A.g.k., s.72.

<sup>143</sup> A.g.k., s. 72-73.

İdeal örnekinde ortağı, faaliyet alanlarında ve uygulamalarında yüksek bir performans gösteren kuruluş içinden ya da dünya sınıfından en iyi örgütler olabilir. Bu nedenle, örnekinde ortağı kuruluş içinden bir bölüm, kardeş kuruluş, rakip, sektör dışından bir firma olabilir.<sup>144</sup>

Örnekinde ortağı kuruluş içinden bir bölüm, kardeş kuruluş, rakip, sektör dışından bir firma olabilir. Ortak bulma konusunda, A.B.D. için iyi bir kaynak, faaliyet alanına göre en iyi uygulamaya sahip şirketleri araştıran ve listeleyen danışman kuruluşlar vardır. Bu kuruluşlar belirli bir ücret karşılığında detaylı bilgi sağlayabilmektedir.<sup>145</sup>

Önceden belirlenen kıyaslama ortağı seçim kriterlerine göre ikincil araştırma bilgileri toplanır ve seçilen potansiyel örnekinde ortakları değerlendirilir.<sup>146</sup>

İkincil araştırma, endirekt kaynaklar kullanılarak özel bir konu ile ilgili bilgi elde etmek için yapılan araştırmalardır. İkincil araştırma, örnekinde profesyonel bir yaklaşımın anahtar elemanıdır. Bu araştırma örnekinde bilgi toplama sürecinde önemli bir yere sahiptir.<sup>147</sup>

İkincil araştırma kaynakları, kütüphane, veri tabanlarının taranması, hisse analizleri, hükümet analizlerinden yıllık raporlarına, üniversitelerden, ve dergilerdeki makalelere geniş bir istatistiksel bilgi kaynağıdır. Bu tür bir çalışma en iyi ortaklık yapacak ve soracağınız soruları belirlemede yardımcı olacak örgütlerin seçiminde gereklidir. İhtiyaç duyulan bilginin çoğu ve hatta tamamı ikincil araştırma sonucu elde edilebilir.<sup>148</sup>

Potansiyel örnekinde ortağı / ortakları belirlendikten sonra veri toplamak için ön soru listeleri geliştirir ve ortak ile temasa geçilir.

<sup>144</sup> VAZIRI Kevin, "Questions to Answer Before Benchmarking", *Planning Review*, (January/February, 1993), s.37.

<sup>145</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k. s.29.

<sup>146</sup> NEMLİOĞLU, A.g.k., s.12.

<sup>147</sup> WATSON, *Strategic Benchmarking:...*, s.70-71.

<sup>148</sup> FINNIGAN, A.g.k., s.44.

Ön soru listeleri çok uzun olmamalı, basit olmalı çalışmanın ana hedefini göstermelidir. Ortak ile temasa geçildiğinde çalışmaya katılım isteği sorulmalı, neden seçildiği, çalışmanın hedefi, beklenen kazanımlar, detaylı zaman gereksinimi, bilgi paylaşımı kuralları açıkça anlatılmalıdır.

### 3.2.2.2. Veri Toplanması

Veri toplamanın amacı, örnekekinme ortağı için bizden ne kadar iyi olduğu, niçin daha iyi olduğu, onlardan ne öğrenebileceğimiz ve öğrendiklerimizi nasıl uygulayabiliriz, sorularına yanıt aramaktadır.

Örnekekinme temel kurallarından biri diğer bir kuruluşun süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini anlama girişiminde bulunmadan önce kendi süreçlerimizi, ürünlerimizi ve hizmetlerimizi bilmemiz gerektiğidir. Bu nedenle başka bir kuruluş hakkında bilgi toplamaya kalkışmadan önce kendi operasyonlarımız hakkında bilgi toplamak ve analiz etmek akıllıca bir davranıştır. Bu işlem bir kuruluş için örnekekinme olabileceği gibi bazen sadece bir kişinin faaliyetlerini belirten basit bir ölçüm de olabilir.

En yaygın veri toplama yöntemleri :

- a- Yazışma / Anket
- b- Telefon görüşmesi
- c- Yerinde ziyaret

- a- Yazışma / Anket

Anket yöntemi, daha çok, çalışma için çok sayıda kuruluşun katılımı arzu edildiğinde kullanılan bir yöntemdir. Avantajı minimum maliyetli olması, dezavantajı ise soruların daha detaylı cevaplarını alamamak, güvenilirliğin cevap verenin yetkinliğine bağlı olması ve yüksek oranda cevap alamama riskinin olmasıdır.<sup>149</sup>

<sup>149</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.29.

Sorulacak soruların anlaşılabilir olması ve hatta önce şirket içinde bir başka ortak ile test edilmesi faydalıdır. Anket soruları iki sayfayı geçmemelidir. Posta ile gönderdikten sonra, telefon görüşmeleri yapılarak izlenmeli ve teşekkür mektubu yollanmalıdır.<sup>150</sup>

#### b- Telefon Görüşmesi:

Telefon görüşmesi, örnekinde ortağını ziyaret etmenin zor olduğu koşullarda tercih edilebilecek bir yöntemdir. Avantajı hızlı cevap alabilme, cevaplarda açıklık olanağı ve düşük maliyettir. Dezavantajı ise yüz-yüze görüşmedeki kadar bilgi toplayamama, yeterince iletişim kuramama ve sınırlı zamandır.<sup>151</sup>

Telefon görüşmesinde dikkat edilecek noktalar aşağıdaki gibidir:

- i- Kiminle görüşme yapılacağı önceden belirlenmelidir.
- ii- Sorulacak sorular önceden cevaplanmalıdır.
- iii- Neyin paylaşılacağı belirlenmelidir.
- iv- Görüşmede ilgili ve samimi olun.
- v- Araştırmacı sorular sorun.
- vi- Kendi deneyimlerinizi paylaşın.
- vii- Çalışmanın sonuçlarını sunun.
- viii- Yerinde ziyaret talep edin.
- ix- İzleme mektubu gönderin.

#### c- Yerinde Ziyaret

Örnekinde ortağının bir temsilcisi ile kişisel görüşmeler ve toplantılar örnekinde en yararlı deneyimlerden biridir. İş süreçlerini gerçekleştiren ve örnekinde sonuçlarını etkileyen kişilerle toplantı yapmak daha fazla veri toplama imkanı sağlayacaktır.<sup>152</sup>

<sup>150</sup> NEMLIOĞLU, A.g.k., s.15.

<sup>151</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.30.

<sup>152</sup> FINNIGAN, A.g.k., s.44.

Yerinde ziyaretin avantajları: Örnekinme çalışması yapılacak konuda derinlemesine bilgi sahibi olmayı sağlar. Alınacak bilgilerin doğrulanması ve açığa kavuşturulması olanağı vardır. Örnekinme ekibinin, diğer kuruluşun kültürü ve yönetim tarzı konusunda bilgi sahibi olmasını sağlar. Buna karşın fazla zaman alır, pahalıdır, organize edilmesi zordur ve ortağın kabul etmeme olasılığı vardır.

Saha ziyaretinde dikkat edilecek noktalar :<sup>153</sup>

- i- Saha ziyareti gündemi önceden belirlenmelidir.
- ii- Daha çok bilgi almak istediğimiz süreçler / alanlar önceden belirlenmelidir.
- iii- Önceden takım ile sorulabilecek sorular üzerinde anlaşılmalıdır.
- iv- Kendi organizasyonunuz için cevap verebileceğiniz sorular sorulmalıdır.
- v- Bir öğrenci gibi düşünülmelidir.... neden ? neden ?...
- vi- Kendi verileriniz için gözden geçirilmelidir.
- vii- Kendi işleyişlerinize ait sorulara cevap vermeye hazır olunmalıdır.
- viii- Ziyaret sonrası, ziyaret raporunun bir kopyası ortağa gönderilmelidir.

### 3.2.2.3. Sonuçların Analizi

Bu aşamada, toplanan bilgiler analiz edilerek sınıfında en iyiler ile aradaki farklar saptanır. Verilerin anlaşılabilir hale gelmesi için, tablo, grafik vb. araçlarla özetlenmesi yararlıdır. Mevcut veriler ortağın verileri ile karşılaştırılır. Veriler derlenir ve normalize edilir. Normalizasyonun anlamı sonuçlar arasında anlamlı bir karşılaştırma yapabilmektir. Normalizasyonda hesaplama yöntemleri ve verilerin karşılaştırılabilirliği göz önüne alınmalıdır. Süreçler ve ölçümler için aradaki farklılıklar ve farklılıkların nedenleri ortaya çıkarılmalıdır.<sup>154</sup>

<sup>153</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.31.

<sup>154</sup> A.g.k., s.32.



Bu aşamada ortaya çıkabilecek en önemli sorun, toplanan verilerin birbirleriyle uyumlu olmama ihtimalidir. Örneğin bir maliyet verisi söz konusu ise, bu veriler her iki tarafta ayrı ayrı hesaplama sistemine dayanılarak elde edilmiş olabilir. Bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, farklı formlarda toplanan içsel ve dışsal veriler, aynı birimlerle ifade edilen değerlere dönüştürülmelidir.

Analiz aşamasında amaç, bilgiyi hassas bir şekilde ondalıklı sayılar düzeyinde elde etmek değil iyileştirmeye gereksinim gösteren alanları yeterli bir doğruluk payı ile belirlemek ve iyileştirmenin nasıl yapılacağı konusunda çözümler üretmektir. Sınıfta en iyi ile aradaki farkın derecesinin, hem mevcut durumda hem de gelecekte nasıl olacağını analiz edilmesi gereklidir.<sup>155</sup>

#### 3.2.2.4. Performans Farklılıklarının Belirlenmesi

Verilerin analizi sonunda ortaya çıkan performans farklarının asıl nedenlerini ortaya koyabilmek için:

- i- Kendi performansımız ile örnekinin ortağının performansı arasındaki farklılıklar belirlenir.
- ii- Performans farkını tanımlama ve nedenlerini belirleme.
- iii- Ortağın bu performansa nasıl ulaştığı belirlenir.
- iv- Performans farklılıkları grafiksel olarak ifade edilir.
- v- Gelecek üç beş yıl için projelendirme.
- vi- Ortağın bu performansa nasıl ulaştığı belirlenir.<sup>156</sup>

Örnekinde, etkili bir performans ölçüm yaklaşımını gerçekleştirilirken bu alanlara dikkat edilmelidir.<sup>157</sup>

- i- Süreç yeterliliğini kurmak ve gerçekleştirilen standartları sağlamak,
- ii- İç ve dış müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasını sağlamak,
- iii- Müşteri memnuniyet düzeylerini izlemek için bir süreç yaratmak,

<sup>155</sup> KAYA, A.g.k., s. 73-74.

<sup>156</sup> WATSON, *Strategic Benchmarking:...*, s.74.

<sup>157</sup> ZAİRİ, A.g.k., s.70-71.

- iv- Öğrenen bir kurum ve yeni bilgi yaratıcılıkla sürekli öğrenmede bir odak yaratmak,
- v- Rakiplerin hareketlerinden haberdar olmak ve pazar davranışını sürekli etkileyebilmek,
- vi- Müşteri için neyin önemli olduğunu ölçmek, örnek: kalite, maliyet, zaman, yenilik,
- vii- Müşteri tutma,
- viii- Çalışanı memnun etme ve tutma,
- ix- Artan satışlar ve pazar payı,
- x- Geliştirilmiş karlılık.

Örnekinde uygulamasında kalite, maliyet, dağıtım vb. standartların performansları etkili bir şekilde ölçülebilir.

Örnekinde, Toplam Kalite Yönetim teknikleri gibi, ölçümle ilgilidir. Amaç, neyin daha iyi ya da en iyi olduğunu bilmek için ölçüm gerekli olduğu halde, en iyi uygulamaları benimsemedir.<sup>158</sup>

### 3.2.3. Uygulama

Bu noktada örnekinde takımının elinde bulunan veri, hedef koymak ve kıyaslama yapılan konuda liderliği ele geçirmek için kullanılır. Yapılacak değişikliğin gerçekten harcanacak çabaya bedel olup olamayacağı, düşülmesi gereken önemli bir husustur. Bizi liderliğe taşıyacak değişikliğin ne olacağı, nasıl uygulanacağı, maliyeti ve ne kadar zaman alacağı cevap bulunması gereken kritik sorulardır.<sup>159</sup>

#### 3.2.3.1. Bulguların Yazılması

Örnekinde takımını kolay ulaşılabilecek, grup dışı yönetici ve ilgili çalışanlar tarafında incelendiğinde anlaşılabilir bir döküman derlenmelidir. Bulguların üst yönetime sunulması aşamasında hazırlanacak dökümanda şu temel bilgiler bulunabilir.<sup>160</sup>

<sup>158</sup> CARTIN, A.g.k., s.130.

<sup>159</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri,A.g.k., s.35.

<sup>160</sup> NEMLİOĞLU, A.g.k., s.22.

- i- Amaç ifadesi. Bu, örnekinde analizinin yürütülmesini sağlayan motivasyonunun ifadesidir. Örneğin kuruluşumuzun yeni pazarlara açılmayı hedeflemesi ya da yeni teknolojik araştırması.
- ii- Projenin müşterileri. Projenin müşterileri iş unvanlarına göre tanımlanmalıdır, istenirse isimleri de eklenebilir.
- iii- Müşteri Gereksinimleri. Müşteri bilgi gereksinimlerinin sıralanması.
- iv- Proje Ekibi . Proje ekibi üyelerinin isim, kuruluş, iş unvanı ve iş adresi ile birlikte tanımlanması. Ayrıca yardımcı personel de tanımlanmaktadır.
- v- Ekip Süreci. Ekip eğitim sürecinin, her üyenin ekipteki görevi için harcadığı zamanın miktarın, ekip üyelerinin aldığı özel roller ve sorumlulukların tanımlanması. Ekip tarafından ekip süreci hakkında alınan önemli kararlar da tanımlanmalıdır. Örneğin: Görüşme ekiplerinin çalışma şekli, verilerin gözden geçirilmesi süreci ve doğrulama süreci.
- vi- Proje Takvimi. Proje takviminin gösterilmesi önemli görüşmeler ve diğer faaliyetler belirtilmelidir.
- vii- Örnek Edilen Konular. Bilgiler ve bilgi toplamak için kullanılan özel ölçümlerin genel hatlarını listeleyen bir veri taslağı sunulmalıdır.
- viii- Bilgi Kaynakları. Tiplerine göre bilgi kaynaklarının sıralanması. Örnek : referans olarak kullanılan yayınlar, temas kurulan kişilerin isimleri, kuruluşları ve iş unvanları.
- ix- Metodoloji. Veri toplamada kullanılan yöntemlerin tanımlanması. Örnek: görüşme, yayınların araştırılması, bilgi toplama formları gibi.
- x- Özet. Kısa açıklamalar, özet matrisler ya da her ikisi ile verilerin özetlenmesi. Ham bilgilerin oluşturduğu çok sayıda sayfayı rapora ek olarak koymalıyız.
- xi- Ek ifadeler. Örnekinde araştırmasına ait çeşitli konuları tanımlamak için gerekebilecek ek açıklamalar verilmelidir.
- xii- Analiz. Veri analizini tanımlayan ifade ve tabloların sunulması. Sonuçların görsel ifadesine yardımcı olması için her türlü grafik ya da tablo kullanılmalıdır.
- xiii- Sonuçlar. Sonuçların özet şeklinde sunulması ve gerekiyorsa ek açıklamaların yapılması. Sonuçları özetlerken orijinal müşteri gereksinimlerine başvurulmalıdır.

- xiv- Sonraki Adımlar. Örnekekinme sürecinin gelecekte gerçekleştirilmesi düşünülen aşamaları varsa bunlar hakkında bilgi verilmelidir.<sup>161</sup>

### 3.2.3.2. Bulguların Yönetime Sunulması

Örnekekinme bulguları; fark, farkın nedenleri ve bu nedenleri ortadan kaldırmak için izlenecek yol üst yönetim ile paylaşılmalıdır. Olumsuz sonuçların üst yönetim tarafından kolay kabul edilmez olması örnekekinme takımının görevini bu noktada zorlaştırmaktadır. Bu zorluğa engel olacak çözümler:<sup>162</sup>

- i- Üst yönetimin örnekekinme çalışmasına aktif katılımı,
- ii- Üst yönetimin kıyaslama çalışması boyunca periyodik bilgilendirilmesidir.

Bulguların duyurulması gereken diğer kişiler örnekekinme çalışmasından doğrudan ya da detaylı olarak etkilenen çalışanlar ve yöneticilerdir. Bu kesimin görüş ve önerilerini almak, ileride doğabilecek uygulama zorluklarına karşı bir önlem olarak düşünülmüştür.

### 3.2.3.3. Hedef Belirleme

Başarılı bir örnekekinme projesinden türetilen genel hedefler dört kategoride incelenebilir:

- i- Daha sıkı çalışma gereği: Şirket, yaptığı örnekekinme sonucunda maliyetlerinin yüksek ve/veya satış gücünün zayıf olduğunu belirlemiş, rakipler ile arasındaki farkı kapamak için daha sıkı çalışmak ve işe daha ciddiyetle girişmek gerektiği sonucunu çıkarmıştır. Fakat şirket, genelde zaten sıkı çalışıyorsa, sistemde, insanlarda, stratejide ya da başka bir alanda kökten bir değişim olmaksızın herkesin sadece daha çok çalışmasını istemekle hedefleri başarmak mümkün değildir.
- ii- Rekabetçilikte rekabet etme gereği: Yalnızca rakibin yaptıklarını yaparak başarılı olunamaz. Daha önce de ifade edildiği gibi rakipleri yakalama stratejisi üzerine kurulu bir örnekekinme çabasında, rakiplerin de sürekli ilerleyeceği göz önüne

<sup>161</sup> NEMLİOĞLU, A.g.k., s.22-23.

<sup>162</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri ,A.g.k., s.35.

alınırsa hedefe varmak hiçbir zaman mümkün olmayacaktır. Bu nedenle rakibi yakalamak değil, onu geçmek hedef olarak alınmalıdır.

- iii- Rekabeti aşma gereği: Örnekinde proje tamamlandı farklar belirlenince rakiplerinizin, göz önünde büyüttüğünüz kadar daha iyi olmadıklarını anlayabilirsiniz. Böyle bir sonuca hazırlıklı olmak için rekabet stratejisinin, rekabetçiliğinde ötesinde birtakım fonksiyonel unsurlar içermesine çalışılmalıdır. Bunun için endüstri kolu dışında faaliyet gösteren şirketler örnekinde partneri olarak tercih edilmelidir.
- iv- Kuralları değiştirme gereği: Bazen bir örnekinde çalışması sonucunda, içinde bulunulan endüstride, rakipleri yakalayabilmek ve geçebilmek için radikal bir değişim gerektiği belirlenebilir. Böyle bir durumla karşılaşan bir şirket, başarılı olmak için sistemini tümüyle değiştirmeye yönetmelidir. Örneğin, işgücü maliyetinin kritik başarı ölçütü olduğu bir sektörde, maliyeti 150.000 TL/saat olan bir firmanın rakibinin maliyeti de 30.000 TL/saat ise hiçbir gerçekçi strateji, bu farkı kapatamayacağından, sistemin tümüyle değiştirilmesi gerekecektir.<sup>163</sup>

Ortağın şu anki performansı dikkate alınarak hedef zamanındaki performans tahmin edilir. Liderliğin ele geçirilmesi isteniyorsa hedeflenen zamanda ortağın tahmin edilen performansından daha iyi bir performans hedeflenmelidir.

Hedefe kademeli bir gelişim ile ulaşılabileceği gibi, sıçrama tipi bir uygulama ile de ulaşmak mümkündür. İlkinde kısa vadeli ya da ara hedefler konulur. Örnekinde hedef belirlerken tek kıstas, ortağı geçerek yeni lider olmak olsa da, yine de aşağıdaki hedef belirleme kuralları unutulmamalıdır.<sup>164</sup>

- i- Hedef ulaşılabilir olmalıdır. Hedefi gerçekleştirme olasılığının makul bir seviyede olmasına dikkat edilmelidir. (%60 ve üstü)
- ii- Hedef belirlemede uygulayıcıların da yer alması sağlanmalıdır.

<sup>163</sup> KAYA, A.g.k., s.75.

<sup>164</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri ,A.g.k., s.36.

### 3.2.3.4. Uygulama Planının Hazırlanması

Örnekinde bulguları, belirlenen hedef, uygulama planlarının en önemli girdileridir. Uygulama planları liderliği ele geçirmek için konulan hedefe varmak amacıyla hangi eylemlerin, hangi sırada, kim tarafından, hangi zaman dilimine uygulanması gerektiğini belirten yapısal önlem planlarıdır. Uygulamanın mali boyutu da bu noktada hesaplanmalıdır.

### 3.2.3.5. Uygulama

Bu aşamada uygulama planında yer alan değişim önerileri uygulamaya dönüştürülür. Planların yönetim tarafından kabulünden sonra uygulanmaya geçilmelidir. Öncelikle süreç değişikliğinden etkilenen kişi ya da gruplar bilgilendirilerek görüşleri alınmalıdır. Geniş çaplı süreç değişikliklerinde pilot uygulama gerçekleştirilir, sonuçlar değerlendirilir. Hedeflenen performans değerine ulaşıldığında, uygulama standartlaştırılır ve süreç değişikliğinden etkilenen çalışanları uygulamalı açıklamalar ile duyurulur. Eğitimin ardından pilot uygulama yaygınlaştırılır.<sup>165</sup>

### 3.2.4. Gözden Geçirme ve Geliştirme

#### 3.2.4.1. İzlenen Gelişmelerin Değerlendirilmesi

Örnekinde çalışmasının etkinliğinin yönetim tarafından gözden geçirme temel olarak iki nedene dayanır:<sup>166</sup>

- i- Örnekinde çalışmasının kurallara uygun şekilde, süreç aşamalarının tamamı doğru şekilde uygulanarak yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesidir. Bu çalışma aynı zamanda, örnekinde uygulamalarının bundan sonra firma tarafından, sürekli uygulanacak bir süreç olarak algılanmasını, bir iyileştirme çabası olarak firma kültürüne yerleşmesini sağlamayı da amaçlar. Kazanılan deneyime dayanarak, örnekinde sürecinin hatalı, sorunlara yol açan ya da gereksinimleri karşılamayan aşamalarının da gelişerek, sürecin daha kullanışlı şekilde iyileştirilmesi de bu gözden geçirmenin amaçları içindedir.

<sup>165</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.32.

<sup>166</sup> A.g.k., s.41.

- ii- Henüz tamamlanmış olan örnekekinme çalışmasının sonucu olan bulguların tam olarak ve hedeflendiği şekilde uygulanıp uygulanmadığının görülmesi.

Örnekekinme çalışmasının bir süreç olarak değerlendirilmesi için bir referans kontrol listesi (check-list) geliştirilebilir. Yönetim, bu listede yer alan sorulara cevap arayarak bir değerlendirme yapabilir. Bu değerlendirme sırasında örnekekinme çalışmasının tüm aşamaları gözden geçirilmelidir.

Örnekekinme çalışmasının sonucu olan bulguların etkili şekilde uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesi, örnekekinme çalışmasının gerçekten ne ölçüde işe yaradığının irdelenmesi anlamındadır. Çalışma sırasında, firmanın bütünü ile, ya da tespit edilmiş göstergeler doğrultusunda gerçekten ne ölçüde gelişme sağlandığının izlenmesi gerekir. Bu, göstergelerde hedeflenen iyileştirme oranlarında, hedeflenen sürelerde ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi, etkinliğin değerlendirilmesi şeklinde de özetlenebilir. Gözden geçirme ve değerlendirme, söz konusu hedeflenen sonuçların hangi alanlarda ve ne süre içinde görülebileceğinin tespit edilmesi sonucunda etkinlik takibi şeklinde yapılabilir. Bu amaçla da beklenen iyileşme hedeflerini ve değerlendirmenin yapıldığı andaki gelişme miktarını gösteren özet tablosu, hızlı karşılaştırma ve izleme aracı olarak kullanılabilir.<sup>167</sup>

#### 3.2.4.2. Olası Örnekekinme Fırsatlarının Araştırılması

Örnekekinme herşeyden önce “sürekliliğin” sağlanmasını gerektiren bir süreçtir. Örnekekinme yapılmış bir alanda bile aynı işlem tekrarlanması gereklidir. Hızla değişen bir dünyada yaşadığımızı unutmamak gerektiği gibi, firmamızda bazı koşulların değişmesi de söz konusu olabilir. “Yeniden kalibrasyon yapmak” olarak isimlendirilen bu aşama kısaca, gelişmeler, değişiklikler ve yeni gereksinmelere cevap vermek için gereklidir. Ne kadar sıklıkta yapılması gerektiğini standart bir koşula bağlamak mümkün değildir. Genel olarak kabul edilmiş ilkeler:<sup>168</sup>

- i- Hızla değişen teknolojilerin kullanıldığı alanlarda altı ay
- ii- Üretimle ilgili konularda her yıl
- iii- Diğer alanlarda bir-üç yıl

<sup>167</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.42.

<sup>168</sup> A.g.k., s.42.

gibi aralıklarla yeniden örnekekinme yapılması gerektiği şeklindedir.

Örnekekinme sıklığını ya da gereğini aşağıdaki faktörler belirler :

- i- Ulaşılan / ulaşılamayan
- ii- Müşteri memnuniyeti düzeyleri / şikayetler
- iii- Yeni uygulamaların firma içinde “kabullenme” düzeyi
- iv- Performans farkı miktarlarında değişme
- v- İş önceliklerinde değişme
- vi- Firmanın misyon, hedefler ve objektiflerinde değişme
- vii- İş dünyasına sunulan yaratıcı uygulamalar.

### 3.2.4.3. Kontrol Listesi ( Check List )

Altı ay içinde yapılacak örnekekinme değerlemesi için şu sorular sorulabilir :<sup>169</sup>

- i- Beklenen iyileştirme hedeflerine ulaşıldı mı ?
- ii- Nerelerde başarısızlık oldu?
- iii- Hâla iyi bir performans düzeyinde miyiz neden ?
- iv- Firma dışında ne tür yeni uygulamalar başlatılmış ?
- v- Firmanın iş önceliklerinde değişiklikler var mı?
- vi- Hangi iş yöntemlerinde iyileştirme gerekli ?
- vii- Mevcut performans sorunlarımız nelerdir?
- viii- Müşteri şikayetleri nelerdir?

### 3.3. ÖRNEKEDİNME SÜRECİNDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE ÖNERİLER

Örnekekinme, örgütsel değişimi gerçekleştirmede etkili bir araçtır. Pek çok şirket örnekekinme yöntemi ile başarı ile uygulamasına rağmen bir kısım şirket ise uygulamada başarısızlığa yol açan etkenler şunlardır:

<sup>169</sup> ÖZCAN-ÖZEVREN ve Diğerleri, A.g.k., s.43.



- i- Örnekekinme Takımının Çalışmalarındaki Eksiklikler,
- ii- Liderlik Eksikliği,
- iii- Süreç Yerine Performans Hedefleri Üzerinde Yoğunlaşmak,
- iv- Örnekekinmeyi Daha Geniş Bir Strateji İçinde Ele Almamak,
- v- Örgütün Misyonunu ve Amaçlarını Yanlış Anlamak,
- vi- Her Projenin Bir İşletme Gezisi Gerektirdiğini Varsaymak,
- vii- Örnekekinme Çalışmasını Gözden Geçirmemek,
- viii- Çalışmalara Gereken Hızın Verilmemesi,
- ix- Örnekekinme Yapılacak Konunun Belirlenmesindeki Eksiklikler,
- x- Kritik Başarı Faktörleri İle Uyum Sağlamama,
- xi- Sınıfının En İyisini Bulma Konusunun Anlaşılmaması.

Örnekekinme sürecinde başarısızlığa yol açan bu etkenleri ve bunları gidermeye ilişkin önerileri şöyle sıralayabiliriz:

### 3.3.1 Örnekekinme Takımının Çalışmalarındaki Eksiklikler

- i- Takımın yetersiz bir şekilde organize etmek; grubun performans standartları, hedefleri, amaçları, örgütsel dizayn ve stratejilerinin açık olarak anlaşılmuş bir ifadesinin olmaması. Bu performans standartlarının anlaşılmaması grubun çalışmasını ciddi bir şekilde zayıflayacaktır.
- ii- Takımın ne yaptığı ve müşterinin örgütsel hedefleri, amaçları ve stratejilerinin ne olduğu arasındaki sinerjiyi saptamadaki başarısızlık. Sık sık müşterinin rekabetçi ve işlemsel planları örnekekinme çalışmalarına bağlanmaktadır. Bu kopukluk örnekekinme çalışmasının esas amacından uzaklaşmasına neden olmaktadır.
- iii- Örnekekinme takımının çalışmaları için gerçekçi olmayan performans planlarının empoze edilmesi, aşırı gayretli yöneticiler tamamen gerçekçi olmayan zaman programları yapmaktadır. Örneğin, Örnekekinme uygulamasının tamamlanması için 3 ya da 4 hafta süre vermek gibi .Grubu organize etmek, veri toplamasını planlamak, veri toplamak, örnekekinme ortağı ile iletişim sağlamak, verileri değerlendirmek, sonuçlara varmak ve anlamlı bir rapor çıkarmak için yeterli zaman sağlanmalıdır.<sup>170</sup>

<sup>170</sup> CLELAND, A.g.k., s.192.

- iv- **Takımın Kendi İşini Tamamıyla Anlamaması:** Bir örnekinde takım, üstün performans gösteren işletmelere bu işi nasıl başardıklarını öğrenmek için sık sık ziyaretlerde bulunur. dünya öncüsü bir işletmenin performansını anlamaya çalışan takım üyeleri bu performans ile kendilerinki arasında bir ilişki kuramayabilir. Eğer takım kendi işletmesindeki örnekinde yapılacak süreçleri haritalandırmamışsa ya da akış şemalarında göstermemişse ve kendi süreçlerini belgelemeden hedef işletmelerle örnekinde ortaklığına girerlerse, gerçekten etkin bir bilgi transferinden söz edilemez. Her örnekinde projesinde amaç, takımın kendi işletmesindeki süreçlerin nasıl çalıştığını anlaması ve bunu diğer şirketin süreciyle karşılaştırılmasıdır. Süreç adımlarının değişimi bir performans artışı için gereklidir.
- v- **Takım Çok Fazla Görev Alır:** Bazen örnekinde takımının aldığı görev alanı o kadar geniş olur ki, takım bu görevin altından kalkamaz. Bu geniş alan, olaya mantıksal olarak yaklaşılabilecek daha küçük projeler haline dönüştürülmelidir. Bu konuda önerilen bir yaklaşım, bütün alanı pazarlama, üretim gibi bölümlere ayırıp işlevsel bir akış 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 yaklaşılabılır ve uzun süreler gerektirmeden projeler yürütülür ve tamamlanır.
- vi- **Takıma Yanlış Kişiler Almak:** Projeye dahil olan kişiler o sürecin sahipleri ya da o süreçte çalışan bireyler olmalıdır. Proje ekibinin yabancı oldukları ya da hiç kontrolünün ya da etkisinin olmadığı bir işletme birimindeki sorunlara değinmesi yararsızdır. Bununla birlikte, projeye konu olan süreçle ilgili kişilerin, süreç hakkında en çok bilgisi olan ya da problemleri tanımlamada ve çözmeye en yetenekli kişiler oldukları noktası küçük görülmelidir.<sup>171</sup>
- vii- **Örnekinde sürecinde toplanan rakamlara düşkün olmak ve rakamların anlamını açıklayan bu sayıların arkasındaki niteleyici veriyi ihmal etmek.** Rakamların arkasındaki stratejiler ve süreçler önemlidir. Bu stratejiyi ve süreçleri müşterinin işlemlerine çevirmek, örnekinde faaliyetlerinin esas amacıdır.<sup>172</sup>

<sup>171</sup> DeTORO Irving, "The 10 Pitfalls of Benchmarking", *Quality Progress*, C:28, No:1, (January, 1995), s.61-63.

<sup>172</sup> CLELAND, A.g.k., s.192-194.

viii- Takımın Çalışmasının Yönetim Tarafından Desteklenmemesi: Eğer yönetim, örnekinde proje yeterince desteklemezse, gerekli destek ve fonu sağlamazsa süreç başlamadan biter.<sup>173</sup>

### 3.3.2. Liderlik Eksikliği

Başarılı bir spor takımı gibi bir örnekinde takımının da bir lidere gereksinimi vardır. Eğer takımda bir lider yoksa, örnekinde ekibi temel görevleri haricinde çok zaman harcadıkları için eleştirilebilirler. Yöneticisiz bir örnekinde takımını, proje ile ilgili önerileri sununcaya dek motive olmuş bir takıma benzer. Ancak getirilen önerileri onaylaması gereken yönetici, projeden habersiz olabilir ya da onun değerini yeterince takdir edemez. Bundan öte, proje kaynaklarını yeniden tahsis eden ya da öncelikleri değiştirmekte olan bir yönetici tarafından rafa kaldırılabilir. Bu sorunları önlemek için örnekinde takımını, projeyi tanıtan, onun amaçlarını ve potansiyel maliyetini 1-4 sayfalık bir proje önerisini yöneticiye teslim etmelidir. Eğer takım proje için bir lider bulamazsa, tamamlandığında düzeltici bir eyleme neden olması beklenmeyen bir projeyi sürdürmek de anlamsız olacaktır.<sup>174</sup>

### 3.3.3. Süreç Yerine Performans Hedefleri Üzerinde Yoğunlaşmak

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

### 3.3.4. Örnekinde Daha Geniş Bir Strateji İçinde Ele Almamak

Örnekinde; problem çözme, süreç geliştirme ve Reengineering gibi maliyeti düşürme, sapmaları azaltma ve ürün döngü süresini (cycle time) kısaltma amaçlarını taşıyan

<sup>173</sup> GREENGARD Samuel, "Beat The Benchmarking Blues", *Personel Journal*, Volume74,( November, 1995), s.62.

<sup>174</sup> DeTORO, A.g.k., s. 61-62.

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 potansiyel çözümler bulmak yoluyla problem çözmeye, yeni süreçler önermek yoluyla süreç geliştirmeye; tamamıyla yeniden tasarlanmış süreçler bulmak yoluyla Reengineering faaliyetlerine katkıda bulunabilir. Örnekinde, diğer kalite araçlarını da yeniden canlandırabilir.<sup>175</sup>

### **3.3.5. Örgütün Misyonunu ve Amaçlarını Yanlış Anlamak**

Çalışanlara işletmenin amaçları hakkında bilgi vermek için çoğu örgüt, toplantılar düzenler ya da basılı materyaller dağıtır. Genelde birkaç hafta sonra ne çalışanlar ne de yöneticiler amaçları açıklayabilir. Amaçları açıklayamayan örnekinde takımı, örgüt için en kritik önemdeki süreçleri seçemeyecektir. Bu problemi çözmek için bütün örnekinde eylemleri, yönetim tarafından örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, işletmenin tümünü ilgilendiren stratejilerin bir parçası olarak yerleştirilmelidir.

### **3.3.6. Her Projenin Bir İşletme Gezisi Gerektirdiğini Varsaymak**

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

<sup>175</sup> DeTORO,A.g.k., s. 63.

### 3.3.7. Örnekinde Çalışmasını Gözden Geçirmemek

Örnekinde proje 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.<sup>176</sup>

### 3.3.8. Çalışmalara Gereken Hızın Verilmemesi

Literatürde, örnekinde faaliyetlerinin süresi tam olarak ortaya konmamıştır. Örnekinde ekiplerinin bu faaliyetlerle ilgili olarak çalışmaları 9-12 ay gibi bir süre olması yaygındır. Ekip üyelerinden genellikle, normal rutin işlerine ilave olarak örnekinde faaliyetlerini yürütmeleri istenir. Dolayısıyla ile ancak haftada birkaç saatlerini bu faaliyetlere ayırabilir. Bu da faaliyetlerin sona ermesine ya da aylara yayılmasına neden olur. Ekip üyelerinin zamanlarının en azından %20'sini bu faaliyetlere ayıracak olursa, örnekinde faaliyetlerinin aylara uzaması önlenecek ve faaliyet kısa bir sürede sonuçlanacaktır. Bu nedenlerden dolayı örnekinde faaliyetleri mümkün olan en hızlı bir şekilde yürütülmeli ve sonuçlandırılmalıdır. Aksi takdirde ulaşılmak istenen sonuçlar elde edilmeyebilir.<sup>177</sup>

### 3.3.9. Örnekinde Yapılacak Konunun Belirlenmesindeki Eksiklikler

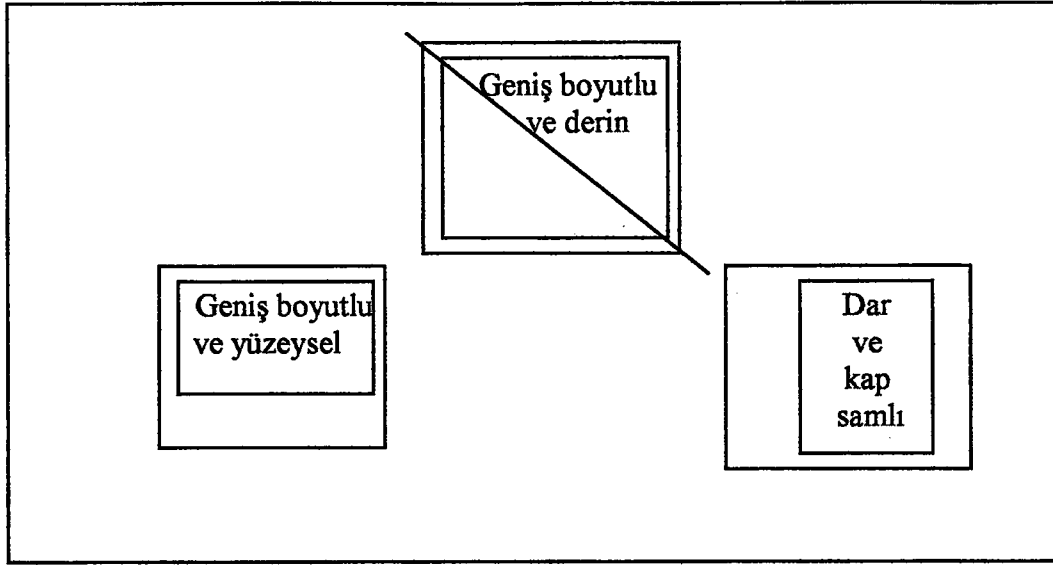
Örnekinde konusunu seçmek, bir sanattır. Eğer yol gösterilmezse, ekipler genellikle geniş boyutlu ve derin konularda çalışmayı isteyecektir. Böyle bir konu çok geniş bir süreci ve detaya inen dallı budaklı alt faaliyetlerini kapsayacaktır. Ekip bunun için ya geniş boyutlu ve yüzeysel ya da dar kapsamlı bir konu seçmelidir.<sup>178</sup>

<sup>176</sup> DeTORO, A.g.k., s. 64.

<sup>177</sup> ATA Gökhan, "Benchmarking Kitapları Size Neleri Anlatmaz", *Önce Kalite*, Y:4, S:15, (İstanbul, 1996), s.30.

<sup>178</sup> ATA, A.g.k., s.31-32.

Tablo 3.3: Örnekinde Çalışmada Konu Seçimi



Kaynak : LINCOLN Sarah – PRICE Art, “What Benchmarking Books Don’t Tell You”, *Quality Progress*, Volume29, No:3, (March, 1996), s.34.

Geniş boyutlu ve yüzeysel çalışmalara, bir sürecin ya da fonksiyonun başlangıcından bitiminde kadar olacak, ancak detaylara girmeyecek şekilde bakılabilir.

Bu çeşit bir çalışma birçok fonksiyon ve insana yöneltilebilir ve herhangi bir konuda detaya girmez. Bu bir bakıma “Nasıl yapılır?” dan çok, “Ne yapılır” sorusuna karşılık gelmektedir. Bu tip çalışmalar stratejiyi geliştirmede hedefleri tespit etmede ve fonksiyonların daha etkili bir hale getirilmesi amacıyla yeniden yapılanma konularında faydalıdır.<sup>179</sup>

Dar ve kapsamlı bir çalışmada toplanan bu çeşit veriler oldukça ayrıntılıdır. Bu çalışmalar bir süreç ya da örgüt içerisindeki hazineyi ortaya çıkarmak için oldukça derinlemesine araştırır ve nasıl yapılacağını gösterir.

<sup>179</sup> LINCOLN Sarah – PRICE Art, “What Benchmarking Books Don’t Tell You”, *Quality Progress*, Volume29, No:3, (March, 1996), s.34.

### 3.3.10. Kritik Başarı Faktörleri İle Uyum Sağlayamama

Kritik başarı faktörleri (K.B.F.), işletmelerin ticari büyüme ve gelişme amacıyla kullandıkları önemli anahtar konulardır. Kritik başarı faktörleri, rekabetçi ortama uyum sağlamak, finansal kârlılık, iş stratejileri ve müşteriler gibi şirketin sürekliliği için önem taşıyan çeşitli konulardan oluşmaktadır.<sup>180</sup>

Kritik başarı faktörleri sadece konu seçiminde değil aynı zamanda anahtar ölçüler, şirket seçim kriterleri, sorular, sonuçlar üzerinde analiz yapma ve öneriler üzerinde etkili olmaktadır. Bu bakımdan kritik başarı faktörlerinin tespit edilmesi tüm örnekinde süreci üzerinde etkilidir. Örneğin, bir paket dağıtım servisi için kritik başarı faktörleri tam zamanında teslim, uzun mesafeli telefon hizmeti veren bir firmanın kritik başarı faktörleri güvenilirlik ve düşük maliyettir.

### 3.3.11. Sınıfın En İyisini Bulma Konusunun Anlaşılmaması

Örnekinde yapılacak, sınıfın en iyisi olan şirketlerin bulunması konusu açık değildir. Başka bir deyişle, daha önceden var olan bir bilgi ya da veri mevcut değildir. “Sınıfında en iyisi” olan şirketlerin belirlenmesi kavramı ekibin gereksinimlerine bağlıdır. Aşağıda, sınıfın en iyisi olan şirketlerin seçimine ilişkin öneriler şunlardır.<sup>181</sup>

- i- İlgili şirketler için bir “sınıf” tanımlaması yapılması amacıyla ölçütler formüle edilmelidir. Bu ölçütler şirketlerin müşteri tabanları, küresel görüntüleri, kalite alanındaki olgunluk düzeyleri gibi temel niteliklere dayandırılmalıdır. Başka bir deyişle, “Bir şirketin güvenilir bir örnekinde ortağı olabilmesi için kritik nitelikler nelerdir?” sorusunun cevaplandırılması gereklidir.

<sup>180</sup> LINCOLN-PRICE, A.g.k., s.34.

<sup>181</sup> A.g.k., s.34-35.

ii- Sınıfında “en iyi” olan şirketlerin saptanması amacıyla, şirketlerin karşılaştırılmasında kullanılacak ölçütler tanımlanmalıdır. Bu ölçütler ekibin kritik başarı faktörlerine dayandırılmalıdır. Örneğin, en iyi, müşteri isteklerine en hızlı yanıt verme süresi, en güvenilir ürün, en iyi satış sonrası servis özelliğine sahip ürün şeklinde tanımlanabilir.

Seçilen bu şirketler ekibin üzerinde çalışacağı sınıfında en iyi olan şirketlerdir.<sup>182</sup>



---

<sup>182</sup> LINCOLN-PRICE, A.g.k., s.35.





**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE ÖRNEKEDİNME SİSTEM**  
**TASARIMINA İLİŞKİN UYGULAMA**

#### 4.1. İŞLETMENİN TANITIMI

Uygulama yapılan işletmenin isminin gizli kalması nedeniyle, örnekinde çalışma yapılan işletmenin adı (X) A.Ş. olarak kullanılmıştır.(X) A.Ş. 1977 yılında teşvik kredisi ile 18.000 m<sup>2</sup> lik bir alana kurulmuştur.

Bugün, 1 fabrika 12.500 m<sup>2</sup> kapalı 40.000 m<sup>2</sup> açık; 2 fabrika ise 9.500 m<sup>2</sup> kapalı 112.000 m<sup>2</sup>lik açık bir alana sahiptir ve gelişimini hızla sürdürmektedir. İşletmenin sermayesi 1 trilyon TL'ya ulaşmış ve üç ortağa sahiptir.

(X) A.Ş. işletmesi yurt içindeki ve yurt dışındaki otomotiv, inşaat ve beyaz eşya üreticilerine sızdırmazlık profilleri üreten bir yan sanayi kuruluşudur. Türk Otomotiv Endüstrisinde hizmet veren aynı branştaki firmalar arasında lider durumdadır. İleri teknoloji sayesinde bir, iki, üç elastomerli sızdırmazlık fitillerini; metal, alüminyum, paslanmaz çelik, tel takviyeli ve floklu olarak da üretmektedir. Ayrıca, bir ve iki plastomerli; metal ve tel takviyeli PVC fitiller yapmaktadır. İşletmede 712 tane değişik parça üretilmektedir.

(X) A.Ş. işletmesinde çalışan personel sayısı 633, üretimde çalışan işçi sayısı 327, idari personel ve memur sayısı ise 30 kişidir.

(X) A.Ş. işletmesi, Türkiye 'deki tüm otomotiv sanayinde ve yurt dışında ise başta OPEL (GM) olmak üzere; Almanya, Hollanda, Belçika, İspanya, İrlanda, Avusturalya, Brezilya ve Fillandiya'da geniş bir pazara sahiptir. 1997 yılı yurtiçi Pazar payı %90, yurt dışı Pazar payı ise %10 civarındadır. 1997 yılı ihracatı 7.5 milyon \$, kapasite kullanım oranı %70 ve üretim kapasitesi ise 50-55 milyon metre/yıl'dır.

(X) A.Ş.'nin misyonu, otomotiv sektörü için sızdırmazlık filitreleri üretmek, firmanın varlık nedenidir. Vizyonu ise; ana amacı, 2000'li yıllarda iç pazardaki liderliğini koruyarak, Avrupa'da tercih edilen ilk beş şirketten biri olmaktır.

Ara Stratejileri ise şöyledir:

- i- İç ve dış pazarda müşteri ihtiyaçlarına karşılık verebilen "Geliştirici" bir firma olmak.
- ii- Üretim, mühendislik, proje, kalıphane, kalite kontrol kalibrasyon ve diğer departmanlarımızda uzman personel, ekipman, yazılım ve donanım ihtiyaçlarını en üst düzeyden karşılamak.
- iii- Ürün ve sistem kalitemizi en üst düzeye taşımak amacıyla insan kaynaklarımızın sürekli gelişmesini sağlamak, katılımı arttırmak ve toplam kalite yönetimini yaşam felsefesi haline getirmek.
- iv- Hammadde teknolojisini çok yakından takip ederek, öncü denemeler yapmak, tedarikte işlem yükünü azaltarak verimliliği yükseltmek ve stokları düşürmek.

## 4.2. İŞLETMEDE UYGULANAN ÖRNEKEDİNME ÇALIŞMASI

### 4.2.1. (X) A.Ş. Örnekekinme Süreci

(X) A.Ş. süreçlerini ve başarılarını sistematik olarak izlemek, verimlilik ve etkinliklerini arttırmak, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanmak yoluyla sürekli gelişmeyi ve ilerlemeyi destekleyecek çalışmalar yapmak için, örnekekinme kalite tekniğini uygulamaya başlamıştır.

Günümüzde pek çok işletme dünya çapında rekabet etmek durumundadır. Bu durumda konulacak hedeflerin de dünya çapında en iyiye ulaşmaya yönelik olması kaçınılmazdır. Örnekekinme hedeflerin rastgele şekilde ya da bir önceki yılın sonuçlarına ya da pazarın sonuçlarına bakılarak değil, pazarın gereklerine göre saptanmasını sağlar.

Bu bakımdan işletmenin örnekekinme çalışmasındaki başlıca amacı, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması olan toplam kalite yönetimi temelinde işletmenin kendisinin

sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite hedeflerine ulaşmasında diğer kalite araçlarının yanında, örnekinde de son derece önemli bir yeri vardır.

Diğer bir amacı da, işletmenin üretim maliyetlerini oluşturan; direkt hammadde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin azaltılmasına ilişkin, maliyet azaltımı ve kontrolünü gerçekleştirmektir.

(X) A.Ş. bu amaçları gerçekleştirmek üzere örnekinde sürecinin adımları aşağıdaki gibidir:

- i- Örnekinde Ortağının Belirlenmesi
- ii- Örnekinde Takımının Oluşturulması
- iii- Örnekinde Yapılacak Sürecinin Belirlenmesi
- iv- Veri Toplanması ve Analiz
- v- Örnekinde Uygulamasının Sonucu

(X) A.Ş. örnekinde çalışmasında, örnekinde kalite çeşitlerinden olan performans örnekinde ve süreç örnekinde tekniklerini kullanmıştır.

İşletme, performans örnekinde; sonuç ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinde kullanmıştır. Performans Örnekinde, işletmenin karşılaştırma yapılan kuruluşa göre ne durumda olduğunu gösterir.

İşletme, süreç örnekinde; farklılıkların nedenlerini bulmak ve karşılaştırmaya geçebilmek için, işlem, yöntem ve uygulamalarda yapılması gereken değişiklikleri belirlemeye yarayan bu teknik, örnekinde gerçek amacına ulaşmasını sağlar.

#### **4.2.1.1. Örnekinde Ortağının Belirlenmesi**

Bu aşamada işletme, örnekindeye ilişkin bir literatür taraması yapmıştır. (X) A.Ş. uluslararası rekabet ortamı içerisinde yer aldığından kendinden daha iyi olan uygulamaları görmek için; örnekinde ortağı işletmeyi uluslararası rekabet ortamı içerisinde bulunan yurt içi ve yurt dışı işletmeleri inceleyerek karar vermiştir.

(X) A.Ş. yurt içi ve yurt dışı bir takım işletmelerle karşılıklı yazışarak işletmelerden bilgi almış ve örnekinde çalışma yapma zemini hazırlamaya çalışmıştır. Ancak, elde edilen veriler sonucunda aynı idealleri ve hedefleri paylaşan, benzer süreç ve Pazar payına sahip, benzer kritik başarı faktörlerine sahip olan yurt içerisinde faaliyet gösteren, otomotiv sektörüne hortum, fren hortumu, silecek ve pres parçaları üreten, ISO 9000 ve QS 9000 kalite standartlarına sahip (Y) A.Ş.'nin örnekinde ortağı olarak seçmiş ve bu işletme ile örnekinde çalışma konusunda karar vermiştir.

(Y) A.Ş. dünyanın en iyi uygulamalarına sahip bir işletme olmamasına rağmen, Türkiye'de henüz bilgi paylaşımı kuralları çerçevesinde, işletmeler arasında bilgi alışverişi sağlanamamaktadır. Bu eksiklikten dolayı (Y) A.Ş., (X) A.Ş. ile bilgilerini paylaşmaya ve uygulamalarını tartışmaya açık bir şirket olmasından dolayı ideal örnekinde ortağı olarak seçilmiştir.

Örnekinde çalışmasının etkinliğinin artması için dünya sınıfında en iyi uygulamalara sahip işletmelerin bilgi paylaşımı kuralları çerçevesinde karşılıklı bilgi ve veri sunulmalıdır. Artık işletmelerin kısa dönem çıkarlarını bırakarak uzun dönemi düşünerek işbirliğine gitmeleri gereklidir.

#### **4.2.1.2.Örnekinde Takımının Oluşturulması**

İşletmenin amaçları ve hedefleri çerçevesinde kritik süreç olarak kabul edilen süreçlerin içerisinde seçilen bir örnekinde takımı oluşturulmuştur. Takım oluşturulurken, çalışmanın güvenilirliği ve uygulanabilirliği açısından örnekinde yapılacak süreç ve sonuçlardan doğrudan sorumlu olan ve bunlardan etkilenen kişileri içermesine özen gösterilmiştir. Örnekinde takımı içerisinde yer alanlar sırasıyla aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

- i- Kalite Yöneticisi ve Çalışanlarından, Mühendis Yöneticilerden ve çalışanlarından bir ekip oluşturulmuştur. Bu ekip, sistem kalite ve numune hazırlama ile ilgili kritik başarı faktörlerini belirlemek üzere ilk çalışmayı yapmışlardır.
- ii- İkinci ekip ağırlıklı olarak Kalite Kontrol Yöneticilerinden oluşturulmuştur. Bu ekip, ürün kalitesi ile kritik başarı faktörleri ilgili belirlemiştir.

- iii- Üçüncü ekip Teknik Destek Yöneticileri ve çalışanlarından oluşturulmuştur. Bu ekip, personel bölümü girdileri ile; arıza koruyucu, önleyici, bakım ve insan kaynakları yönetimi konusunda kritik başarı faktörlerini belirlemiştir.
- iv- Dördüncü ekip ağırlıklı olarak Üretim Bölümü Yöneticilerinden ve çalışanlarından oluşturulmuştur. Bu ekip, üretim süreçleri için kritik başarı faktörlerini belirlemiştir.
- v- Beşinci ekip, Satış ve Satın Alma bölümlerinden Satış hacmi, üretkenlik, maliyetler gibi konularda kritik başarı faktörlerini belirlemiştir.

#### **4.2.1.2.1. Örnekinde Takımlarının Çalışmaları**

(X) A.Ş. bünyesinde kurulan takımların işlevlerini ve takım üyelerinin görev ve sorumlulukları bir prosedürle belirlenmiştir. Bu prosedür üst yönetimi ve tüm çalışanları kapsar. Bu prosedürün işletilmesinden tüm takım üyeleri sorumludur. Takım çalışmalarının takibinden Toplam Kalite Müdürlüğü, takımlara çalışması sırasında gerekli kolaylık ve yardımları sağlamaktan tüm birim ve bireyler sorumludur.

#### **4.2.1.2.2. Takım Çalışmalarının Yapısı**

(X) A.Ş.'de oluşturulan örnekinde takımları şunlardır:

- i- Bölüm Takımı: Bölüm takımları bölüm yöneticisi tarafından kurulur ve katılım zorunludur. Ekibin, konusu bölüm yöneticisi tarafından seçilir. Bölüm takımları geçicidir. Takım, çalışmasını bitirdikten sonra bölüme ya da üst yönetime sunuş yapar.
- ii- Süreç İyileştirme Takımı: Takım, yönetim tarafından değişik bölümlerin elemanlarının atanması usulü ile kurulur. Çalışanlar bu tip takımlara kendi istekleri ile de katılabilirler. Katılımın zorunlu olduğu takımda konu, üst yönetimin belirlediği bir konu olabileceği gibi, takım üyeleri tarafından da belirlenebilir. Çalışma süresi, iyileştirme çalışmasının bilmesi ile sınırlı olan bu takımlar çalışma bitince üst yönetime sunuş yaparlar.
- iii- Görev Takımı Üyeleri ve konusu yönetim tarafından belirlenen görev takımları, sürekli çalışan takımlardır ve katılım zorunludur. Katılımcıların seçiminde yine bölümle arası yaklaşım söz konusudur. Çalışmalar periyodik olarak üst yönetime raporlanır.

iv- İyileştirme Çemberleri: Aynı ya da benzer işleri yapan çalışanların gönüllülük esasıyla kurduğu takımlardır. Konusunu kendisi belirler geçici olarak görev yaparlar ve üst yönetime sunuş yapma özellikleri vardır.

Örnekinde takımları; müşteri şikayetlerinden, iç denetim/müşteri denetimi, belgelendirme denetimlerinden, yönetim gözden geçirme toplantılarından, bölüm raporlarından, sıfır hata kartlarından, iş etüdlerinden, öneri sisteminden vb. kaynaklardan ortaya çıkabilecek konuları ele almak ve çözmek üzere kurulmuştur. Takımlar, amacı ve işlevine göre yönetim tarafından kurulabileceği gibi gönüllü olarak da kurulabilir. Kurulmasına karar verilen takımlar, Toplam Kalite Müdürlüğü'ne bildirilerek, kayıt altına alınması sağlanır. Toplam Kalite Müdürlüğü, takımlar ile ilgili tüm kayıtları tutar. Şirket performans göstergeleri arasında yer alan "Takım Sayısı", "Takımlara katılan çalışan yüzdesi" gibi parametreleri periyodik olarak hesaplar ve üst yönetime raporlar.

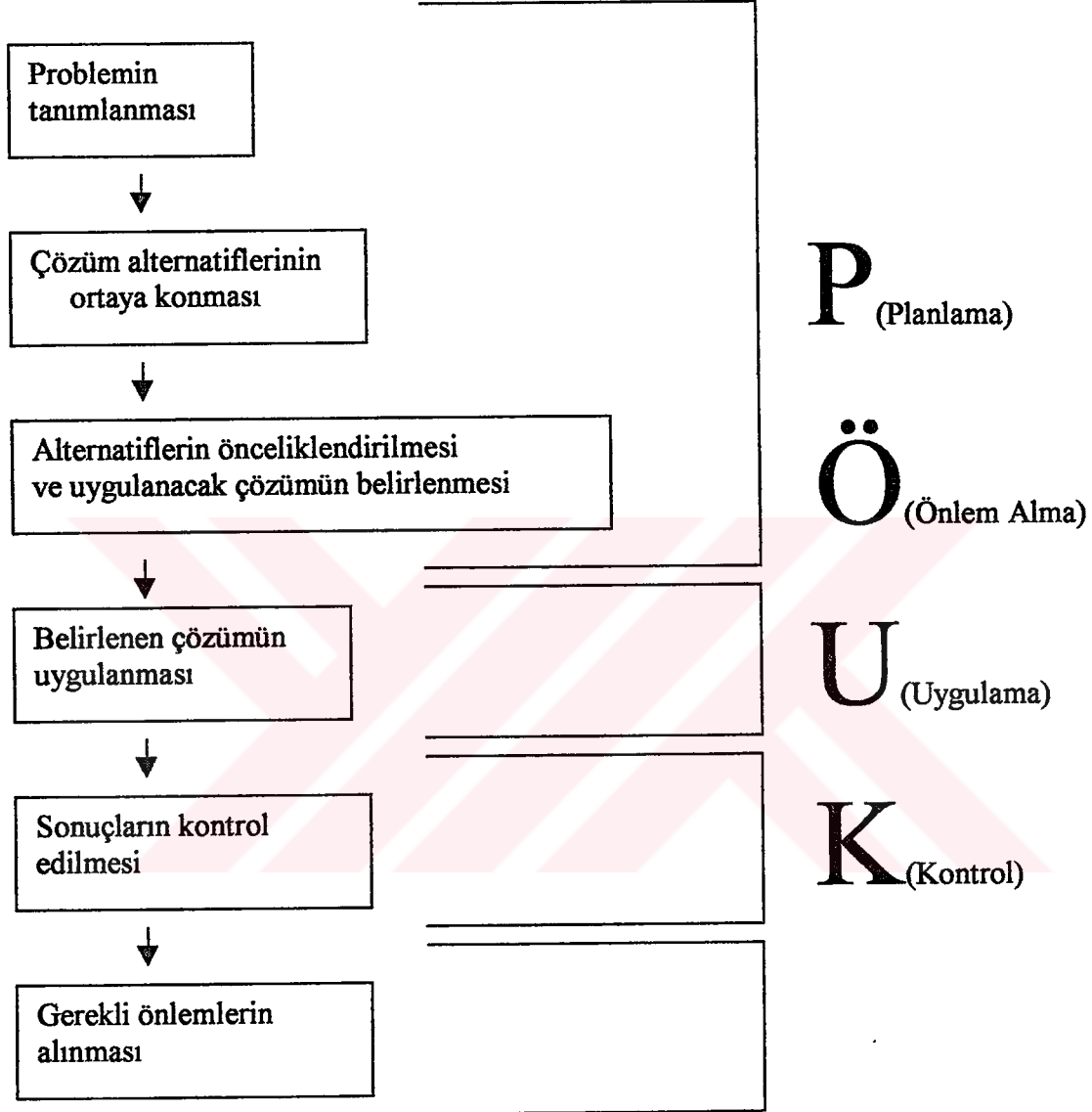
(X) A.Ş.'de görev yapan tüm takımlar ele aldıkları konuyu somut delillere dayanacak şekilde iyileştirmeyi hedeflemiştir. Takımlar, gelişmenin izlenebilmesi açısından her toplantıyı kayıt altına alır, ilgili birimlere ve Toplam Kalite Müdürlüğü'ne raporlarlar takımlar ayda en az bir kere çalışma ve raporlama yapmak zorundadır. Ayda bir raporlama yapmayan ekipler Toplam Kalite Müdürlüğü tarafından uyarılır.

Görev takımlarının dışındaki diğer takımlar, ele aldıkları konulara problem çözme sistematigi altında yaklaşırlar bunun için toplam kalite müdürlüğünden problem çözme dosyası ve ilgili formlar temin edilir. Bu aşamada problem çözme dosyası kapak formatı doldurularak bir kopyası Toplam Kalite Müdürlüğüne verilir. Problem çözme dosyası aşağıdaki bilgileri içerir:

Problem, problem çözme grubunda görev yapanların isimleri ve imzaları, problem çözme grubuna ilk hareketi veren rapor olay kişi, problem çözme grubunun göreve başlama tarihi, problem çözme grubunun ara çözüme ulaştığı tarih, problem çözme grubunun nihai çözüme ulaştığı tarih, maliyet kalemleri (problem çözme grubunun çalışma saati, uygulama sırasında kullanılan diğer işçilik saati, kullanılan malzemeler ve miktarı, kullanılan tezgahlar ve saati, diğer maliyetler).

Problem çözme sistematığının aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 4.1. Problem Çözme Sistemi



Problem çözme sistematığının yukarıdaki aşamaları için, akış diyagramı, neden sonuç diyagramı, beyin fırtınası, nominal grup tekniği, kuvvet alanı analizi pareto diyagramı, korelasyon diyagramı, işaret tablosu, süreç yeterlilik analizi, histogram vb. teknikler kullanılır.

Takımlar, çalışmalarındaki gelişmeler ve darboğazlar ile ilgili bildirimleri Toplam Kalite Müdürlüğüne yaparlar. Toplam Kalite Müdürlüğü, aşılamayan konuların tartışılması için gerekli platformlarda girişimlerde bulunur. Çalışmaları tamamlanan ekipler kapatılan Problem çözme



dosyasını teslim ederler ve üst yönetime sunuş yaparlar. Üst yönetime sunuşlar Toplam Kalite Müdürlüğü tarafından organize edilir. Çalışmasını başarı ile bitiren takım elemanlarının ödüllendirilmesi ve diğer çalışanların teşvik edilmesi için ödül - takdir sistemi prosedürü işletilir.

#### **4.2.1.3.Örnekinde Yapılacak Sürecin Belirlenmesi**

##### **4.2.1.3.1.Müşterilerin Tanımlanması**

İç Müşteriler: O. Renault, Tofaş, Otosan, Otoyol, M. Benz, Karsan, AQS, Chrysler, Temsa, Opel (Türkiye), Arçelik, ANK, PLASTAS, T. TRACTOR, gibi.

Dış Müşteriler: GM (Opel), Almanya, İngiltere, İspanya, Brezilya, Meksika, Avusturalya fabrikaları, Fiat, AKT, IGT, WEBASTO, ZILUANI, I.E.B., SAND, STÖFFL, RUDDOLP, gibi.

##### **4.2.1.3.2.Uygulamanın Analitik Hedefleri**

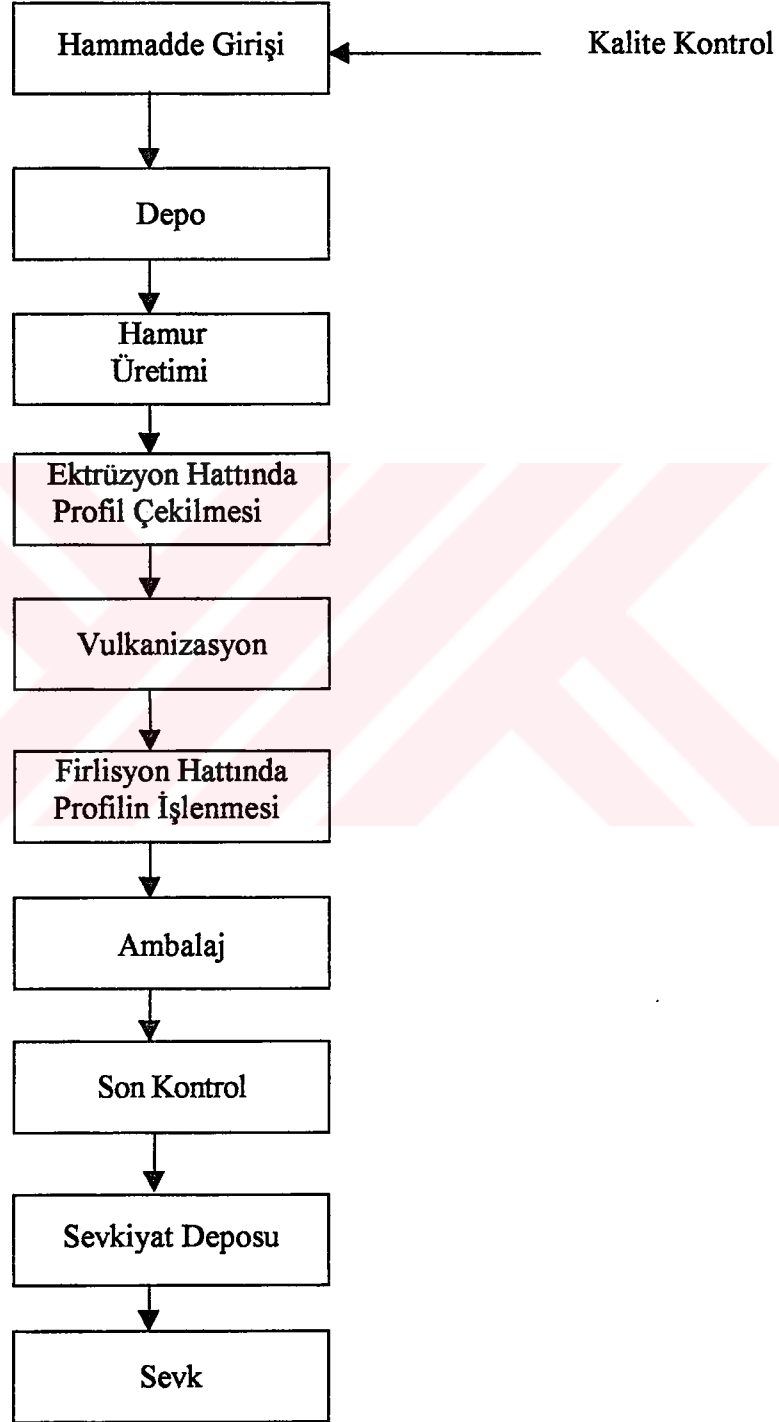
X. A.Ş.'nin örnekinde çalışma ile ilgili analitik hedefleri aşağıdaki gibidir:

- i- İşletme çalışanları ile birlikte koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlayarak sürekli gelişmeyi ve müşteri beklentilerini aşarak karşılayan ürün ve hizmetler üretmek için yeni bir performans seviyesi oluşturmak.
- ii- Yeni veya eskilerinin yerini alacak mal, hizmet ve süreçler oluşturmak.
- iii- Müşteri ihtiyaçlarını tespit etmek ve yerine getirmek
- iv- Saptanabilen hataların ortadan kaldırılması
- v- Kendi süreçlerinin daha iyi anlaşılması
- vi- Aktiflerin ve stokların daha iyi yönetimi
- vii- Dünya sınıfı performans ve uygulamalarına sahip olanları bulmak; benimseyerek kendi operasyonlarına uyarlamak.
- viii- Üretim maliyetlerinin kontrolü ve azaltımını gerçekleştirmek.

#### 4.2.1.3.3. “İş Akış Diyagramı” ve Temel İş Süreçleri

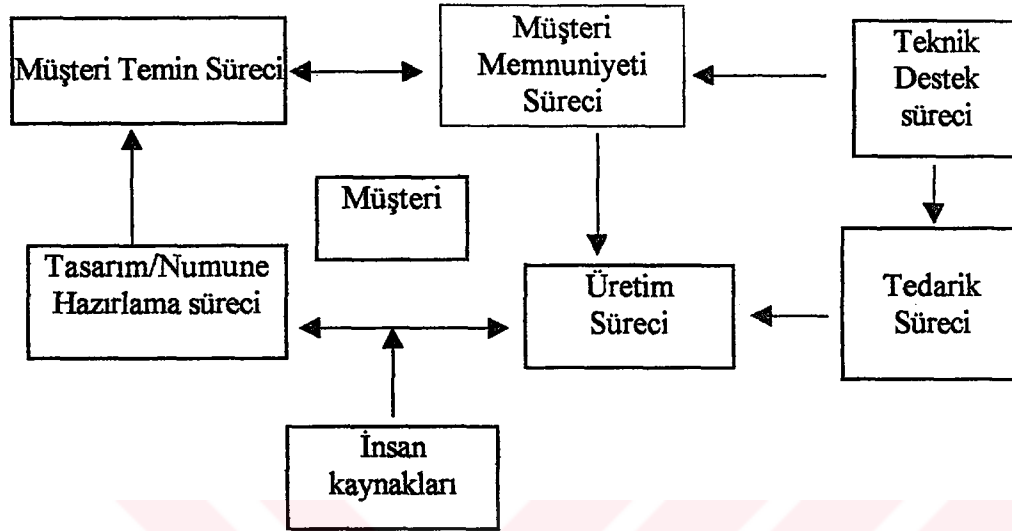
X. İşletmesinin “İş Akış Diyagramı” aşağıdaki gibidir.

Şekil 4.2. İş Akış Diyagramı



Temel İş Süreçleri aşağıdaki gibidir.

Şekil 4.3. Temel İş Süreçleri



#### 4.2.1.3.4. Kritik Başarı Faktörlerinin Tanımlanması

Örnekinde takım tarafından söz konusu süreçlerin etkinliğini ve sonuçlarını objektif olarak değerlendirmeye yönelik sayısal ölçütler geliştirmiştir. Bu ölçütler geliştirilirken, işlevsellikleri, metrik yapıda ölçülebilir olmaları, veri bulunabilirliği, tablolamaya uygun olmaları, standartlaştırma ve zaman içindeki gelişimini izlemeye olanak vermelerine dikkat edilmiştir.

(X) işletmesinin üretim sürecinde örnekinde uygulama için seçtiği kritik başarı faktörleri (K.B.F.) ve tanımları aşağıdaki gibidir:

- a- Operasyonel Performans: (X) işletmesinin operasyonel performansın kritik başarı faktörlerini; fire yüzdesi, hurda yüzdesi, duruşlar, çalışan başına ciro, satış hacmi, toplam ihracat içerisinde en önemli müşterinin payı, satış içerisinde ihracatın payından oluşmaktadır.

Söz konusu kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

- i- Fire Yüzdesi
- ii- Hurda Yüzdesi = Hammadde girişi - sevk arasındaki toplam hurda kaydedilmektedir.
- iii- Duruşlar: Denemeler dahil, sürekli hat duruşlarıdır. Her departman bazında tespit edilmekte ve ortalaması alınmaktadır.
- iv- Çalışan Basına Ciro: Dolar/ Kişi
- v- Satış Hacmi: İhracat + İç Piyasa \$ cinsinden satış içerisinde ihracatın payı % olarak bulunmaktadır.
- vi- Toplam ihracat içerisinde En Önemli Müşterinin Payı: % olarak GM (Opel) şirketi.
- vii- Satış içerisinde ihracatın Payı:  $\frac{\text{İhracat Tutarı}}{\text{Toplam Satış Tutarı}}$

- b- Teknik Hizmetler: (X) işletmesinin teknik hizmetlerinin kritik başarı faktörlerini; arıza adedi, arıza bakımlara harcanan süre, periyodik bakımlara harcanan süreden oluşmaktadır.

Söz konusu kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

- i- Arıza Adedi: Üretimde kullanılan bütün makina ve teçhizatlar için adet olarak periyotlar halinde hesaplanır.
- ii- Arıza Bakımlara Harcanan Süre: Tüm veriler kayıt altında ve saat olarak hesaplanır.
- iii- Periyodik Bakımlara Harcanan Süre: Saat olarak hesaplanır.

- c- Kalite/Müşteri Memnuniyeti: (X) işletmesinin Kalite/Müşteri memnuniyetinin kritik başarı faktörleri; müşteri hata bildirim sayısı, iade/sevk oranı, zamanında gönderilen teklif yüzdesi, aktif şekilde çalışan parça adedi, zamanında numune gönderme yüzdesi, firma içi düzeltici faaliyet adedinden oluşmaktadır.

Söz konusu kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

- i- Müşteri Hata Bildirim Sayısı: İç ve dış piyasa müşterileri
  - ii- İade/Sevk Oranı: Tüm müşterilerin ortalaması
  - iii- Zamanında Gönderilen Teklif Yüzdesi: İç ve dış piyasa müşterileri. İstatistiki bir çalışma yok, yaklaşık bir değer söz konusudur.
  - iv- Aktif Şekilde Çalışan Parça Adedi: İç ve dış piyasa müşterileridir. Mamul çizelgesinde bulunan (seri imalatı yapılan) referans sayısı baz alınmıştır. Bu referansların bazıları iptal edilmemiş olmakla birlikte uzun süredir sipariş alınmamış veya uzun aralıklarla siparişi alınan parçalar olabilir.
  - v- Zamanında Numune Gönderme Yüzdesi: Belirli bir departman söz konusu değildir, rakam hesaplamayla bulunmuştur.
  - vi- Firma içi Düzeltici Faaliyet Adedi: Açılan sıfır hata kartı adeti firma içi düzeltici faaliyet adedini vermektedir. İç denetimde açılan düzeltici faaliyetler bu tanım içerisinde yer almamaktadır.
- d- İnsan Kaynakları: (X) işletmesinin İnsan Kaynakları'nın kritik başarı faktörleri; iş kazaları,devamsızlık saatinin toplam mesaiye oranı, fazla mesainin normal mesai saatine oranı, kişi başına düşen eğitim sayısı, bir yıl içerisinde ayrılanların toplam çalışanlara oranı, toplam aktif çalışan adedinden oluşmaktadır.

Söz konusu, kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

- i- İş kazaları: Adet olarak hesaplanır.
- ii- Devamsızlık saatinin Toplam Mesai Oranı: Devamsızlık saati/Toplam mesai
- iii- Fazla Mesainin Normal Mesai Saatine Oranı: Bütün bölüm göz önüne alınarak hesaplanmaktadır.
- iv- Kişi Başına Düşen Eğitim Sayısı: İşçi ve personel sayısının ortalaması şeklinde hesaplanır.
- v- Bir Yıl içerisinde Ayrılanların Toplam Çalışanlara Oranı: O yıl içerisinde kaç kişinin ayrıldığına bakılır.
- vi- Toplam Çalışan Adedi.

- vii- Tedarikçi Kalitesi: (X) işletmesinin Tedarikçi Kalitesinin K.B.F.'leri; yurtiçi tedarikçi adedi, yurt dışı tedarikçi adedi,yurt içi ISO 9000 tedarikçi adedi, iki tedarikçi ile çalışılan hammadde yüzdesinden oluşmaktadır.

Söz konusu kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

- i- Yurt içi Tedarikçi Adedi: Onaylı Satıcı Listesinden hesaplanır. Onaylı Saha Listesindeki Tedarikçiler; bir kısım yerli üretici, bir kısmı yerli temsilcidir.
- ii- Yurt Dışı Tedarikçi Adedi: Onaylı Satıcı Listesinden hesaplanır.
- iii- Yurt içi ISO 9000 Tedarikçi Adedi: Onaylı Satıcı Listesinden hesaplanır.
- iv- İki Tedarikçi ile Çalışılan Hammadde Yüzdesi: Ağırlıklı olarak amaç, tedarikçi alanını daraltmak olduğundan, iki tedarikçi ile çalışılan hammadde yüzdesinin kaç olduğu hesaplanır.

İşletmenin hedeflerine en fazla etkiyi gösteren süreçler; üretim süreci, kalite/müşteri memnuniyeti süreci, insan kaynakları süreci, satış ve satın alma süreci olarak belirlenmiştir.

#### **4.2.1.4. Veri Toplanması ve Analiz**

##### **4.2.1.4.1. Veri Toplanması**

(X) işletmesi tarafından örnekinde uygulama sırasında yapılan faaliyetler hakkında ve işletmenin sistemlerini tanıttıcı bilgiler işletmesine gönderilmiştir.

(Y) işletmesi de aynı şekilde, işletmesinin sistemlerini tanıttıcı bilgiler ve örnekinde çalışmalar hakkındaki bilgileri göndermiştir. İşletmeler birbirlerine artık mevcut verilerini yazışarak sunmaktadır. İşletmeler birbirlerine kritik başarı faktörleri ve tanımlarını göndererek farklarının nedenlerini ortaya koymak için çalışmalara başlamışlardır.

#### 4.2.1.4.1.1. (Y). A.Ş.' nin Kritik Başarı Faktörlerinin Tanımlanması

(Y) işletmesinin üretim sürecinde örnekinde uygulama için seçtiği kritik başarı faktörleri ve tanımları aşağıdaki gibidir:

a- Operasyonel Performans: (Y) işletmesinin operasyonel performansın kritik başarı faktörleri; fire yüzdesi, hurda yüzdesi, duruşlar, çalışan başına ciro, satış hacmi, toplam ihracat içerisinde en önemli müşterinin payı, satış içerisinde ihracatın payından oluşmaktadır.

Söz konusu kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir.

- i- Fire Yüzdesi:  $\frac{\text{Toplam Üretim} - 1}{\text{Yararlı Tonaj}} \times 100$
- ii- Hurda Yüzdesi:  $\frac{\text{Hurda Parça Adedi}}{\text{Toplam Parça Adedi}} \times 100$
- iii- Duruşlar:  $\frac{\text{Çalışılan Süre}}{\text{Planlanan Süre}} \times 100$
- iv- Çalışan Başına Ciro:  $\frac{\text{Bölüm Ciro}}{(\text{Toplam Bölüm Çalışanı} + \text{Diğer Ünitelerin Payı})}$
- v- Satış Hacmi: İhracat + İç Piyasa Müşterileri
- vi- Toplam İhracat İçerisinde En Önemli Müşterinin Payı: Opel firması % olarak
- vii- Satış İçerisinde İhracatın Payı:  $\frac{\text{İhracat Tutarı}}{\text{Toplam Satış Tutarı}}$

b- Teknik Hizmetler: (Y) işletmesinin teknik hizmetlerinin kritik başarı faktörleri; arıza adedi, arıza bakımlara harcanan süre, periyodik bakımlara harcanan süreden oluşmaktadır.

Söz konusu kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

i- Arıza Sayısı: Sadece üretimi durduran arızaları içerir.

ii- Arıza Bakımlara Harcanan Süre:

$$\text{Arıza Başına İşçilik Süresi} = \frac{\text{İşçilik Süresi (saat)}}{\text{Arıza Adedi}}$$

iii- Periyodik Bakımlara Harcanan Süre: Saat olarak hesaplanır.

c- Kalite/Müşteri Memnuniyeti: (Y) işletmesinin Kalite/Müşteri memnuniyetinin kritik başarı faktörleri; müşteri hata bildirim sayısı, iade/sevk oranı, zamanında gönderilen teklif yüzdesi, aktif şekilde çalışan parça adedi, zamanında numune gönderme yüzdesi, firma içi düzeltici faaliyet adedinden oluşmaktadır.

Söz konusu kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

i- Müşteri Hata Bildirim Sayısı: İç ve dış piyasa müşterileri aylık kalite raporlarından hesaplanır.

ii- İade/Sevk Oranı: Opel yurt dışı rakamı

$$\text{iii- Küm P.P.M.} = \frac{\text{Gelen Toplam Redler (Adet)}}{\text{Müşteriye Yapılan Toplam Sevkiyat Adedi}} \times 1.000.000$$

iv- Zamanında Gönderilen Teklif Yüzdesi: İç ve dış piyasa müşterilerini içine alır. Satış bölümü bilgi vermektedir.

v- Aktif Şekilde Çalışan Parça Adedi: İç ve dış piyasa müşterilerini içine alır.

vi- Zamanında Numune Gönderme Yüzdesi: Satış bölümünden veriler alınmaktadır.

vii- Firma içi Düzeltici Faaliyet Sayısı: Kalite raporlarında belirtilen, 6 ayda bir yapılan firma içi denetimlerde açılan düzeltici faaliyet sayısı + bölümlerin birbirlerine açtıkları düzeltici faaliyet sayısı.

e- İnsan kaynakları: (Y) işletmesinin İnsan Kaynakları'nın kritik başarı faktörleri; iş kazaları,devamsızlık saatinin toplam mesaiye oranı, fazla mesainin normal mesai saatine oranı, kişi başına düşen eğitim sayısı, bir yıl içerisinde ayrılanların toplam çalışanlara oranı, toplam aktif çalışan adedinden oluşmaktadır.



Söz konusu, kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

- i- İş kazaları: Adet olarak
- ii- Devamsızlık Saatinin/Toplam Mesai Oranı: 
$$\frac{\text{Devamsızlık Saati}}{\text{Toplam Mesai}}$$
- iii- Fazla Mesai/Normal Mesai Saatine Oranı: Sadece üretim bölümleri rakamlarını içerir.
- iv- Kişi Başına Eğitim Sayısı: Mavi Yaka: 
$$\frac{\text{Toplam Eğitim Sayısı}}{\text{Mavi Yaka}}$$
  
Beyaz Yaka: 
$$\frac{\text{Toplam Eğitim Sayısı}}{\text{Beyaz Yaka}}$$
- v- Bir Yıl içerisinde Ayrılanların Çalışanlara Oranı: 1 yılını doldurmuş olanlar ayrılmışlarsa bunu gösterir ve bir kayıp olarak değerlendirilmektedir.
- vi- Toplam Çalışan Adedi: Adet olarak kayıtlıdır.

- e- Tedarikçi Kalitesi: (Y) işletmesinin Tedarikçi Kalitesinin kritik başarı faktörleri; yurtiçi tedarikçi adedi, yurt dışı tedarikçi adedi, yurt içi ISO 9000 tedarikçi adedi, iki tedarikçi ile çalışılan hammadde yüzdesinden oluşmaktadır.

Söz konusu kritik başarı faktörlerinin hesaplanma şekilleri aşağıdaki gibidir:

- i- Yurt içi Tedarikçi Adedi : Onaylı Satıcı Listesinden hesaplanır
- ii- Yurt Dışı Tedarikçi Adedi: Onaylı Satıcı Listesinden hesaplanır.
- iii- Yurt içi ISO 9000 Tedarikçi Adedi: Onaylı Satıcı Listesinden hesaplanır.
- iv- Muadilsiz Hammadde Adedi: Sadece tek tedarikçisi bulunan hammadde adedi.
- v- İki Tedarikçi ile Çalışan Hammadde Adedi : İki tedarikçisi bulunan hammadde adedi.

#### 4.2.1.4.1.2. Sonuçların Analizi

(X) A.Ş.'nin kritik başarı faktörlerinin tanımları ile (Y)A.Ş. 'nin kritik başarı faktörlerinin tanımları ve hesaplama metodları kıyaslandığında aynı olmadığı görülmüştür. Bunun sonucunda (X) işletmesi ile (Y) işletmesinin verilerinin kıyaslanabilmesi için, performans ölçümlerinin tanımların aynı olması gerektiğinden, işletmeler arasında bilgi alış

verişi gerçekleştirilerek kritik başarı faktörlerinin tanımlarının ve hesaplama metodları aynı tabana oturtulmuştur.

Örneğin, Teknik Hizmetler bölümündeki Arıza Adedi kritik başarı faktörü (X) işletmesi ile (Y) işletmesinin hesaplama metodunun farklı olduğu görülmektedir. Bu durumda X işletmesi, (Y) işletmesinin hesaplama metodunun daha uygun olduğunu görmüştür. Bunun sonucunda (X) işletmesi arıza adedi kriterini değiştirerek, üretimi durduran arızalar göz önüne alınarak hesaplanmaya başlanmıştır.

Teknik Hizmetler performansa ölçümlerinden kritik başarı faktörlerinden olan arızı bakımlara harcanan sürenin hesaplanmasında işletmelerin farklı hesaplama metodu uyguladığı görülmektedir.

(X) işletmesi (Y) işletmesinin hesaplama metodunun daha doğru olduğuna karar vererek hesaplama metodunu değiştirmiştir. Bunun sonucunda (X) işletmesi bu kriterin hesaplanmasında üretimi durduran arızalarda harcanan işçiler veri olarak verilecektir.

Kalite/Müşteri Memnuniyeti performans ölçümlerinden, kritik başarı faktörlerinden olan zamanında gönderilen teklif yüzdesi konusunda (X) işletmesi, (Y) işletmesinden hesaplanma sistemi hakkında karşılıklı bilgi alışverişini gerçekleştirilerek, kendi sistemini geliştirmiştir.

İnsan Kaynakları performans ölçümlerinden, kritik başarı faktörlerinden olan Kişi Başına Düşen Eğitim Sayısının hesaplanmasında işletmelerin farklı hesaplama metodu uyguladığı görülmektedir. (X) işletmesi, (Y) işletmesi gibi, 1998 yılından itibaren sistem değiştirerek kişi başına düşen eğitim sayısında Mavi Yaka ve Beyaz Yaka sistemini benimsemiştir.

İnsan Kaynakları performansa ölçümlerinden kritik başarı faktörlerinden olan Fazla Mesai/Normal Mesai Saatine Oranının hesaplanmasında işletmelerin farklı hesaplama metodu uyguladığı görülmektedir. (X) işletmesi, (Y) işletmesinin hesaplama metodunu benimseyerek, sadece üretim bölümleri rakamlarını göz önünde bulundurarak hesaplayacaktır.

İnsan Kaynakları performans ölçümlerinden, kritik başarı faktörlerinden olan Bir Yıl İçerisinde Ayrılanların Toplam Çalışanlara Oranının hesaplanışında (X) işletmesi sistemini iyileştirerek, hesaplanışında 1 yılını doldurmuş olanlar dikkate alınarak hesaplanacaktır.

(X) işletmesi ile (Y) işletmesi arasındaki performans ölçümlerinin tanımlarının kıyaslanmasını bir tablo halinde gösterebiliriz.

PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ	(X) A.Ş.	(Y) A.Ş.
<b>A – Operasyonel Performans</b>		
1 Fire Yüzdesi		$\frac{(\text{Toplam üretim} - 1) \times 100}{\text{Yararlı Tonaj}}$
2. Hurda Yüzdesi	Hammadde girişi, sevk arasındaki toplam hurda kaydedilmektedir. Hamurun hurdası (çelik hesaba katılmaz.)	$\frac{(\text{Hurda Parça Adedi}) \times 100}{\text{Toplam Parça Adedi}}$
3. Duruşlar	Denemeler dahil, sürekli hat duruşlarıdır. Her departman bazında tespit edilmekte ve ortalaması alınmaktadır.	$\frac{\text{Çalışılan Süre}}{\text{Planlanan Süre}} \times 100$
4. Çalışan Başına Ciro	Dolar / Kişi	Bölüm Ciro / (Toplam Bölüm Çalışanı + Diğer Ünitelerin Payı)
5. Satış Hacmi	İhracat + İç Piyasa (\$) Satış içerisinde ihracatın payı % olarak bulunmaktadır.	İhracat + İç Piyasa Muhasebeden direkt o ay ki satış; ay sonunda aylık ortalama mark kuru.
6. Toplam ihracat içerisinde En Önemli Müşterinin Payı	Opel firması (% olarak) hesaplanır.	Opel firması (% olarak) hesaplanır.
7. Satış içerisinde İhracatın Payı	$\frac{\text{İhracat Tutarı}}{\text{Toplam Satış Tutarı}}$	$\frac{\text{İhracat Tutarı}}{\text{Toplam Satış Tutarı}}$

<b>B- Teknik Hizmetler</b>		
1. Arıza Sayısı	Üretimde Kullanılan Bütün Makina ve Teçhizatlar içindir. Tüm veriler kayıt altındadır. Adet olarak periyodlar dahilinde hesaplanır.	Sadece üretimi durduran arızaları içerir. Veriler kayıt altındadır.
2. Arıza Bakımlara Harcanan Süre	Tüm veriler kayıt altındadır. Süre olarak hesaplanmaktadır.	ArızaBaşına= İşçilik Süresi(saat) İşçilik Süresi Arıza Adedi
3. Periyodik Bakımlara Harcanan Süre	Saat olarak hesaplanır.	Saat olarak hesaplanır.
<b>C. Kalite/Müşteri Memnuniyeti</b>		
1. Müşteri Hata Bildirim Sayısı	İç ve dış piyasa müşterilerini içerir.	İç ve dış piyasa müşterileri. Aylık kalite raporlarına mevcut. Ayrıca iç ve dış piyasa müşterileri ayrı ayrı analizlerde yapılmaktadır.
2. İade/Sevk Oranı	Tüm müşterilerin ortalaması alınır.	Opel yurt dışı rakamı Kü=Gelen Toplam Redler (Adet) P.P.M.Müşteriye Yap.Top.Sevk.Ad.
3. Zamanında Gönderilen Teklif Yüzdesi	İç ve dış müşterileri içerir. İstatistiksel bir çalışma yoktur.	İç ve dış piyasa müşterileri. Satış bölümü bilgi verilmektedir.
4. Aktif Şekilde Çalışan Parça Adedi	İç ve dış piyasa müşterileri Mamul çizelgesinde bulunan (seri imalatı yapılan) referans sayısı baz alınmıştır. Bu referansların bazıları iptal edilmemiş olmakla birlikte uzun süredir sipariş alınmamış veya uzun aralıklarla siparişi alınan parçalar olabilir.	İç ve dış piyasa müşterileri. Son 6 ay içinde hangi parçaların çalışıp çalışmadığına bakılır.
5. Zamanında Numune Gönderme Yüzdesi	Genel belirli bir departman söz konusu değildir. Rakam kesindir. Hesaplamayla bulunmuştur.	Satış bölümünden veriler alınmaktadır.
6. Firma İçi Düzeltme Faaliyet Sayısı	Açılan Sıfır Hata Kartı Sayısı firma içi düzeltici faaliyet sayısını veriyor. İç denetimde açılan düzeltici faaliyetler hariç. Adet olarak hesaplanır.	Kalite raporlarında belirtilen, 6 ayda bir yapılan firma içi denetimde açılan düzeltici faaliyet sayısı + bölümlerin birbirlerine açtıkları düzeltici faaliyet sayısı

<b>D – İnsan Kaynakları</b>		
1. İş Kazaları	Adet olarak hesaplanır.	Adet olarak hesaplanır.
2.Devamsızlık Saatinin Toplam Mesai Oranı	Devamsızlık Saati / Toplam Mesai Oranı	Devamsızlık Saati / Toplam Mesai Oranı
3. Fazla Mesai / Normal Mesai Saatine Oranı	Bütün bölüm göz önüne alınmaktadır.	Sadece üretim bölümleri rakamlarını içerir.
4.Kişi Başına Düşen Eğitim Sayısı	İşçi ve personelin ortalaması Not:(X) A.Ş. 1998'den itibaren sistem değiştirdi.	$MY-BY = \frac{\text{Toplam Eğitim Saati}}{MY \text{ Toplamı} - BY \text{ Toplamı}}$
5.BirYıl İçerisinde Ayrılanların Toplam Çalışanlara Oranı	Ayrılan Kişi/Toplam Çalışan 100 Kişi	1 yılını dolduran olanlar ayrılmışsa bunu göstermekte ve bir kayıp olarak değerlendirmektedir.
6.Toplam Çalışan Adeti	Adet olarak kayıtlıdır.	Adet olarak kayıtlıdır.
<b>E.Tedarikçi Kalitesi</b>		
1.Yurt İçi Tedarikçi Adedi	Onaylı Satıcı Listesinden hazırlanır. Onaylı Satıcı Listesindeki Tedarikçiler; bir kısım yerli üretici, bir kısım yerli tüketiciden oluşmaktadır.	Onaylı Satıcı Listesinden Hazırlanır.
2.YurtDışı Tedarikçi Adedi	Onaylı Satıcı Listesinden hazırlanır.	Onaylı Satıcı Listesinden Hazırlanır.
3.Yurt İçi ISO 9000 Tedarikçi Adedi	Onaylı Satıcı Listesinden Hazırlanır.	Onaylı Satıcı Listesinden Hazırlanır.
4.İkiTedarikçi ile Çalışılan Hammadde Yüzdesi	Adet olarak hesaplanır.	Adet olarak hesaplanır.

(X) işletmesi ile (Y) işletmesi performans ölçümleri aynı veri tabanına oturtularak,kritik başarı faktörlerinin rakamsal olarak örnekinde uygulanmasına geçilmiştir.

#### 4.2.1.4.1.3. Performans Farklılıklarının Belirlenmesi

(X) işletmesi ile (Y) işletmesinin performans ölçümleri aşağıdaki şekildedir.

<b>OPERASYONEL PERFORMANS</b>	<b>Birim</b>	<b>PERİYOD</b>	<b>(Y) A.Ş.</b>	<b>(X) A.Ş.</b>
Fire Yüzdesi	%	97-12 ay	16.7	10.0
Hurda Yüzdesi	%	97-12 ay	1.35	-
Duruşlar	%	97-12 ay	6.67	19.00
Adam başına ciro	\$	97-12 ay	50.166	45.000
Satış Hacmi	\$	97-12 ay	18M	21 Milyon
Satış içerisinde ihracatın payı	%	97-12 ay	40	35
Toplam ihracat içerisinde en önemli müşterinin payı	%	97-12 ay	60	82
<b>DEĞER GÖRÜLEN AÇIKLAMALAR</b>				
<b>TEKNİK HİZMETLER</b>	<b>Birim</b>	<b>PERİYOD</b>	<b>(Y) A.Ş.</b>	<b>(X) A.Ş.</b>
Arıza Adedi –Toplam	Adet	97-12 ay	438	408
Arızı bakımlara harcanan süre (saat) – Toplam	Saat	97-12 ay	556	593
Periyodik bakımlara harcanan süre (saat) – Toplam	Saat	97-12 ay	2773	6887
<b>DEĞER GÖRÜLEN AÇIKLAMALAR</b>				
<p>1) Arıza adedi sadece üretimi durduran arızaları içermektedir.</p> <p>2) 97 yılında Arıza Başına İşçilik Süresi 1.45 saat/arıza, Arıza Başına İmalat Duruş süresi 1.22 olarak gerçekleştirilmiştir.</p>				
<b>KALİTE / MÜŞTERİ TATMİNİ</b>	<b>Birim</b>	<b>PERİYOD</b>	<b>(Y) A.Ş.</b>	<b>(X) A.Ş.</b>
Müşteri Hata Bildirme Sayısı	Adet	97-12 ay	119	85
Firma içi düzeltici faaliyet sayısı	Adet	97-12 ay	453	463
İade / Sevk oranı	Ppm	97-12 ay	10	0
Zamanında gönderilen teklif yüzdesi (İç.+Dış)	%	97-12 ay	52	85
Aktif şekilde çalışılan parça adedi (İç.+Dış)	Adet	97-12 ay	431	712

Zamanında numune gönderme yüzdesi	%	97-12 ay	79	88
<b>DEĞER GÖRÜLEN AÇIKLAMALAR</b>				
1) İade / Sevk oranı için sadece Opel (yurtdışı) rakamı verilmiştir.				
<b>İNSAN KAYNAKLARI</b>	<b>Birim</b>	<b>PERİYOD</b>	<b>(Y) A.Ş.</b>	<b>(X) A.Ş.</b>
İş Kazaları (Adet)	Adet	97-12 ay	5	7
Devamsızlık saatinin toplam mesaiye oranı	%	97-12 ay	0.3	2.63
Fazla mesai saatinin toplam mesai saatine oranı	%	97-12 ay	15.9	9.4
Kişi başına düşen ortalama eğitim süresi	Saat	97-12 ay	Açıklamalar	4.16
Bir yıl içinde ayrılanların toplam çalışan sayısına oranı	%	97-12 ay	Açıklamalar	13
Toplam Çalışan Adedi	Adet	97-12 ay	298	503
<b>DEĞER GÖRÜLEN AÇIKLAMALAR 1) Kişi başına düşen eğitim süresi ortak değerdir. 1998 yılından itibaren Mavi Yaka – Beyaz Yaka ayrı ayrı hesaplanacaktır.</b>				
<b>TEDARİKÇİ KALİTESİ</b>	<b>Birim</b>	<b>PERİYOD</b>	<b>(Y) A.Ş.</b>	<b>(X) A.Ş.</b>
Yurt içi tedarikçi adedi - Toplam	Adet	97-12 ay	65	22
Yurt dışı tedarikçi sayısı	Adet	97-12 ay	30	44
Yurt içi ISO 9000'li tedarikçi sayısı	Adet	97-12 ay	12	31
Muadilsiz hammadde adedi	Adet	97-12 ay	8	-
<b>DEĞER GÖRÜLEN AÇIKLAMALAR</b>				

Bu tablo sonucunda (X) işletmesinin operasyonel performans ölçümlerinden, kritik başarı faktörleri olan Duruşlar %19.00, (Y) işletmesinin ise %6.67 olduğu görülmektedir. Bu durumda (X) işletmesinin bu performans farkını yaratan nedenlerini bulma konusunda çalışmalara başlamıştır.

(X) işletmesi süreç uygulamalarından Tuz banyosu 1 Hattı duruşlarının azaltılması planı, tuz banyosu 2 hattı duruşlarının azaltılması planı hazırlayarak duruşlara harcanan süreyi azaltmaya, dolayısıyla işçilik sapmalarından süre sapmalarını azaltmak ve işçilik maliyetini düşürmektir.

TUZ BANYOSU I HATTI DURUŞLARININ AZALTIILMASI PLANI							
DURUŞ NEDENİ	TÜM DURUŞLAR İÇİNDEKİ YÜZDESİ Verimi %70 den düşük kalıplarda	ÇALIŞMA SÜRESİ İÇİNDEKİ YÜZDESİ Tüm Kalıplarda	HEDEF	ÖNCELİKLİ PROBLEM KAYNAĞI	İYİLEŞTİRME SORUMLUSU	TERMİN	AÇIKLAMA
ÜRETİME HAZIRLIK	27	87	65	DÜŞÜK MİKTARLI ÜRETİM (2031- B / 2012 / 3001 A / 2108 / 2201/3006/2027-2199)	SÜREKLİ HAT ŞEFLİĞİ ÜRETİM PLANLAMA	18/05/1998	
KALIP TADİLATI	13	13	1.0	2027/2029/3029/3030	KALIPHANE MÜDÜRÜ	21.H/98	Termin plan içindir.
HAMUR PROBLEMİ	8	27	2.0	3029 / 3029 -B-2237-B	KALİTE KONTROL MÜDÜRÜ ÜRETİM MÜDÜRÜ	4.2H/98	
EKİPMAN PROBLEMİ	6	20	1.5	KIVIRMA PROBLEMİ (3031-E / 3031-F -/ 3032/2027/3006/3001)	MAKİNA AYAR ŞEFLİĞİ	21.H98	Termin plan içindir.



TUZ BANYOSU II HATTI DURUŞLARININ AZALTIILMASI PLANI							
DURUŞ NEDENİ	TÜM DURUŞLAR İÇİNDEKİ YÜZDESİ Verimi %70'den düşük kalıplarda	ÇALIŞMA SÜRESİ İÇİNDEKİ YÜZDESİ Tüm Kalıplarda	HEDEF	ÖNCELİKLİ PROBLEM KAYNAĞI	İYİLEŞTİRME SORUMLUSU	TERMİN	AÇIKLAMA
KALIP DENEME-LERİ	44	13.7	102	3114/3033	KALIPHANE MÜDÜRÜ ÜRETİM MÜDÜRÜ	21H/98	Termin Plan içindir.
ÜRETİME HAZIRLIK	17	87	65	2087/3071/2004 /3044-B/3091	SÜREKLİ HAT ŞEFLİĞİ	18/5/1998	
EKİPMAN PROBLEMİ	9	3.0	23	KIVIRMA PROBLEMİ (3036/3055/2087)	MAKİNE AYAR ŞEFLİĞİ	21H/98	Termin plan içindir.
HAMUR PROBLEMİ	6	28	21	3071	KALİTE KONTROL VE ÜRETİM MÜDÜRÜ	42H/98	

(X) işletmesinin Teknik Hizmetler Performans ölçümlerinden, kritik başarı faktörleri olan periyodik bakımlara harcanan süre 6887 saat, (Y) işletmesinin ise 2773 saat olduğu görülmektedir. (X) işletmesinde daha az arıza adedi olmasına rağmen, arızayı ortadan kaldırmak için harcanan işçilik süresinin daha fazla olduğu kıyaslama sonucunda ortaya çıkmıştır. (X) işletmesindeki işçilik sürelerinin neden daha fazla olduğunun nedenleri bulunarak, bu konuda iyileştirmeye gidilerek işçilik maliyetleri düşürülecektir.

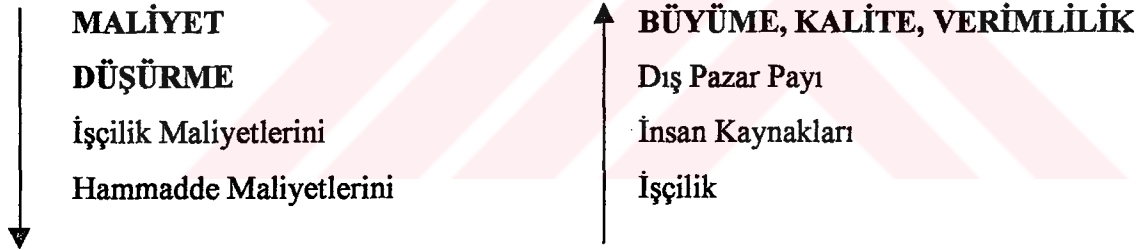
(X) işletmesinin insan kaynakları performans ölçümlerinden, kritik başarı faktörleri olan devamsızlık saatinin toplam mesaiye oranı %2.63 olmasına rağmen, (Y) işletmesinde %0.3 olduğu görülmektedir. (X) işletmesi bu performans farkının nedenlerini ortaya koyma çalışmasına başlamıştır. Çalışanların kontrolünün yoğunlaştırılması ve işgücü motivasyonunun artırılması konusunda iyileştirmeye gidilecektir.

#### 4.2.1.5. Uygulama

Yapılan örnekekinme çalışmasıyla, örnekekinme ortağından elde edilen bilgiler (X) işletmesinin kendi performans göstergeleri ile kıyaslanmış ve bu kıyaslama sonucu farklar belirlenmiş ve bu farkların kapatılması amacıyla (X) işletmesi hedefler belirlemiştir.

##### 4.2.1.5.1. Hedefler

- i- (X) işletmesi üretim maliyetlerinin, özellikle işçilik maliyetlerinin düşürülmesine yönelik hedefler belirlemiştir.
- ii- İşletme maliyetlerin azaltılması yoluyla sağlanacak kaynakla pazar paylarında büyüme hedef olarak belirlemiştir.
- iii- İşletmede çalışanların motivasyonunun artırılması ve çalışanların kontrolünün yoğunlaştırılması yoluyla insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak işletmenin toplam kalitesini arttırmayı hedef olarak belirlemiştir.



(X) işletmesi alınan bu hedefler doğrultusunda uygulama planını gerçekleştirecektir.

##### 4.2.1.5.2. Örnekekinme Uygulamasının Sonucu

(X) işletmesi, 1998 yılının onuncu ayından itibaren otomotiv sektörünün krize girmesi nedeniyle süreç iyileştirme çalışmalarına daha önem vermiştir. Ancak otomotiv sektöründe yaşanan kriz nedeniyle süreç iyileştirme yatırımları kısıtlanmıştır. Dolayısıyla daha önce belirlemiş olduğu örnekekinme hedeflerine tam olarak ulaşamamıştır.

(X) İşletmesi belirlediği hedeflere ulaşmak için bir takım süreç iyileştirme takımları oluşturmuştur. İşletmede, sonuçlanan süreç iyileştirme çalışmaları olduğu gibi sonuçlandırılmamış halen devam etmekte olan süreç iyileştirme çalışmaları da bulunmaktadır.

(X) İşletmesinde sonuçlanan ve sonuçlanmayan süreç iyileştirme çalışmalarının tümü hakkında yeterli bilgi verilmemiştir. Bu nedenle de işletmede sonuçlanan ve sonuçlanmayan örnekinde çalışmalarından birkaç tanesini örnek olarak verebiliriz.

### **A-İşletmede Oluşturulan Süreç İyileştirme Takımları**

(X) İşletmesinde süreç iyileştirme takımlarından birisi de özel maliyet düşürme verimlilik artırma takımını, bizzat süreçte çalışanlar ve mühendislerden oluşmuştur. Bu takımın amacı süreç iyileştirme çalışmaları yapmaktır. Özel maliyet düşürme verimlilik artırma takımının, verimlilik artırma çalışmalarından elde edilen sonuçlardan birkaç tanesini örnek olarak verebiliriz. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- i- Bagaj fitili finisyon hattındaki verimlilik artırma çalışmaları sonucunda;  
 Üretim miktarında % 56,9 artış  
 İşçilik süresinde % 36,2 azalma  
 Enerji tasarrufu yoluyla yıllık 10.000 \$ tasarruf sağlandı.
- ii- Toz paketi finisyon hattındaki verimlilik artırma çalışmaları sonucunda vardiyadaki üretim miktarından % 63,3 verim arttı.
- iii- Fital hurdalarının azalması ile ilgili olarak yapılan takım çalışması sonucunda;  
 13.140 metre fitilin hurda olarak atılmasının önüne geçildi. Bu sayede bu fitilin üretildiği üretim hattında 2 vardiyalık bir kazanç elde edilmiştir. xyz nolu kalıbın veriminin artırılması için yapılan takım çalışması sonucunda; Mevcut durum % 44'den % 84'e artmıştır.
- iv- Cam lastiği hattında düz açma kesme makinesinin hızı artırılarak çevrim süresinin azaltılması için yapılan takım çalışması sonucunda; 25 m/dak.'dan 35 m/ dak.'ya çıkarılarak % 40'lık bir artış sağlanmıştır.
- v- Hemen hemen tüm fitillerde boy çalışması yapılmıştır. Boy çalışması müşteriye giden fitilin boyutunu, verilen ölçüye göre ayarlarken, müşteriye zarar verilmemesi kaydıyla

2-3 mm kısa gönderilerek fitilden kazanılmaya çalışılmaktadır. Bu işlemin sonucunda yıllık 7.000 adet fitil kazanç elde edilmiştir.

- vi- Tuz banyosu I ve II hattı duruşlarının azaltılması ile ilgili yapılan takım çalışması sonucunda; işçilik süresinde % 40, 5'lik bir azalma sağlanmıştır.
- vii- Hammadde ve malzeme maliyetinin azaltılmasını sağlamak üzere hamur iyileştirme ve maliyet azaltma takımı oluşturulmuştur. Bu takımda hamur reçetelerini hazırlayan müdürlük ve bizzat bu süreçte çalışanlar bulunmaktadır. Bu takım işletmede 2000 yılına kadar bütün hamurlar yeniden incelemeye alınacaktır. Böylece işletme hammadde ve malzemesini daha ucuza elde etme imkanını sağlayabilecektir.

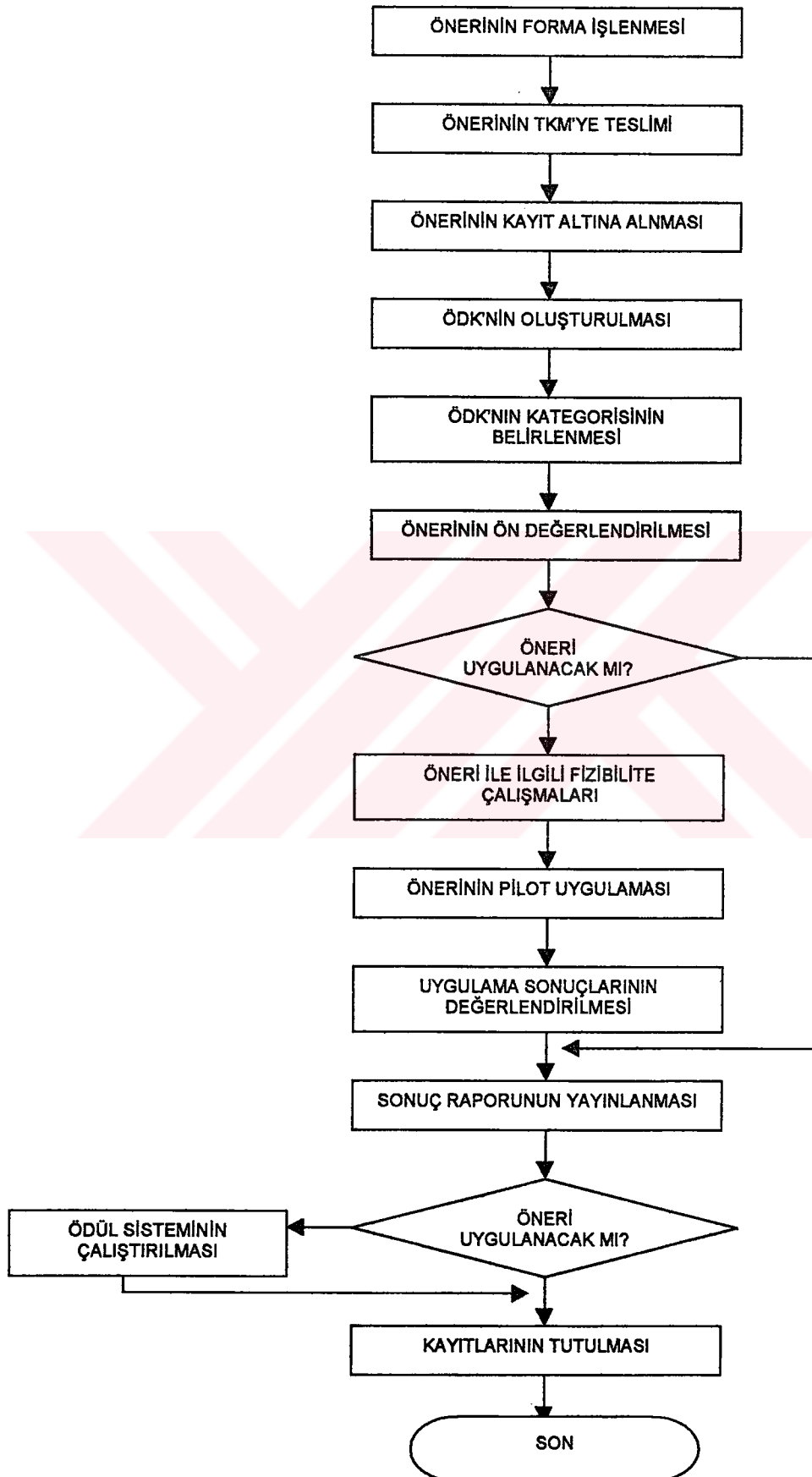
(X) işletmesinde oluşturulan hamur iyileştirme ve maliyet azaltma projesi işletmece önemli ve kritik bilgileri içermesinde dolayı, bu proje hakkında yeterli bilgi verilmemiştir.

### **B- İşletmede Kurulan Öneri Sistemi**

İşletmede çalışanların motivasyonunun artırılması için bir öneri sistemi kurulmuştur. Öneri sisteminin amacı, (X) işletmesinde çalışan tüm personelin işlerine; daha kaliteli, daha ekonomik, daha verimli ve zamanında yapmalarını, yaşadıkları çevreyi daha güzel, daha uyumlu hale getirmek üzere öneri üretmelerine teşvik etmek ve bu önerilerin sistematik bir yaklaşım ile değerlendirilmesini temin etmektir.

Öneri sistemi üst yönetimin desteği ve organizasyon içerisinde görev alan tüm personelin katılımı ile belli bir prosedür içerisinde yürütülür. Bu prosedürün amacı, işletmenin ve bireylerin gelişmesi ve kazanması için, birey olarak ya da grup olarak, öneri verme ve önerilerinin değerlendirilmesi esaslarını açıklamaktır. Bu prosedür tüm çalışanları ve üst yönetimi kapsar. Bu prosedürün gereklerinin yerine getirilmesi sorumluluğu, Toplam Kalite Müdürlüğü'nün koordinasyonunda tüm müdürlüklerce ve değerlendirme komitesince paylaşılır. Öneri sistemi ile ilgili bilgi, belge ve kayıtları saklamaktan Toplam Kalite Müdürlüğü sorumludur. Bu prosedür aşağıda gösterilen akış şemasına uygun olarak çalıştırılır.

Şekil 4.4. Öneri Sisteminin Akış Şekli



Öneriler, belirli bir problemin çözümüne yönelik olabileceği gibi, kalite, maliyet, süre, alan, çalışma koşulları, iş güvenliği, ürün, çevre, süreç vb. konuları iyileştirmeye yöneliktir. Ancak aşağıdaki konular öneri sisteminin kapsamına alınmaz.

- i- İşletmenin ücret politikaları
- ii- İşletmenin personel politikaları
- iii- Sendika ile ilgili konular
- iv- Kişisel problemler

Öneriler, işletmenin hazırladığı formun doldurulması suretiyle toplam kalite müdürlüğüne verilir. Boş formlar toplam kalite müdürlüğünden sağlanır. Form üzerinde öncelikle “Öneri Sahipleri” bölümü doldurulur. Burada ulaşılabilecek telefon numaraları belirtilir. Formun birinci bölümünde öneriler kısa, fakat açık ve net cümlelerle ifade edilir. Eğer gerekiyorsa örnekler verilir, resimler eklenir. Öneri sahipleri tarafından değiştirilmesi önerilen konunun önceki uygulaması formun ikinci bölümünde anlatılır. Burada amaç, öneri değerlendirme komitesinin değerlendirmeyi çabuk yapmasına yardımcı olacak desteği sağlamaktır. Öneri sahipleri formun üçüncü bölümüne öneriyi uygulamak için işletme tarafından harcanması gereken kaynaklar hakkında sayısal bilgiler(Adam – Saat, kg, adet, %, alınması gereken teçhizat ve makineler vb.) verir. Buradaki amaç ise, önerinin işletmeye maliyetini belirlemeye yönelik verileri öneri komitesine sunarak, ön değerlendirilmesinin hızlandırılmasıdır. Öneri sahipleri tarafından önerinin (uygulandığında) işletmeye katma değerinin tahmini olarak ne kadar olacağı da yazılır. Mümkün olan tüm hallerde tahmini kazancın adam-saat, kg, adet, % vb. sayısal olarak verilmesi değerlendirmeyi kolaylaştıracaktır.

Öneri, toplam kalite müdürlüğüne iletildiğinde kayıt altına alınır ve öneri değerlendirme komitesine havale edilir. Öneri değerlendirme komitesi aşağıdaki personelden oluşur:

- Toplam Kalite Müdürlüğü Personeli (Komite Başkanı),
- Mühendislik Müdürlüğü Personeli (Üye),
- Üretim Müdürlüğü Personeli (Üye),
- Maliyet Muhasebesi Personeli (destek alınır),
- Teknik Destek Müdürlüğü Personeli (gerektiğinde),
- Teknik İlişkiler Müdürlüğü Personeli (gerektiğinde),
- Kalite Kontrol Müdürlüğü Personeli (gerektiğinde),

Proje Müdürlüğü Personeli (gerektiğinde),  
Kalıphane Müdürlüğü Personeli (gerektiğinde),  
Personel Müdürlüğü Personeli (gerektiğinde),

Öneri değerlendirme komitesi, gelen önerinin içeriğine göre öneriyi, kalite iyileştirme, ürün iyileştirme, süre iyileştirme, iş güvenliğini iyileştirme, alan iyileştirme, süreç iyileştirme, maliyet iyileştirme, çalışma koşullarını iyileştirme, çevre iyileştirme, kategorilerinden birini alır ve gerekiyorsa komiteye diğer birimlerin elemanlarını dahil eder.

Öneri değerlendirme komitesi, toplanarak öneriyi kendilerine iletilme tarihinden itibaren 1 hafta içerisinde ön değerlendirmeye alır. Ön değerlendirmede, önerinin uygulanabilirliği, işletmeye maliyeti ve uygulanırsa işletmenin elde edeceği kazanç konuları araştırılarak, maliyet muhasebesi verileri de değerlendirilerek analiz edilir.

Ön değerlendirme sonucunda uygulanamayacak durumda olan öneriler için rapor öneri sahibine gönderilir. Bu raporda önerinin neden uygulanamayacağı açık ve net olarak yazılır.

Öneri, ön değerlendirmede uygulanabilir bulunmuşsa ön değerlendirme komitesi, fizibilite çalışmalarını yaparak uygulama planını hazırlar. Hazırlanan uygulama planı çerçevesinde kendisine görev verilen birimler önerinin pilot uygulamasını gerçekleştirir.

Pilot uygulamaların sonucunda ön değerlendirme komitesi ve ilgili birimler bir araya gelerek sonuçların bir değerlendirmesini yapar. Bu değerlendirme sonucunda işletmenin beklediği katma değer sağlanamazsa öneri sahibine pilot uygulama ve sonuçlarını da içerecek şekilde sonuç raporu yayınlanır.

Pilot uygulamaların sonucunda işletmeye katma değer sağlayacağı kanaati oluşmuşsa, ön değerlendirme komitesi sonuç raporunda bunu belirtir ve ödül takdir sisteminin çalıştırılıp çalıştırılmayacağına karar verilmek üzere raporun bir kopyasını üst yönetimin bilgisine sunar. İşletme, ödül takdir sistemini belirli bir prosedüre uygun olarak gerçekleştirilmektedir. İşletmede bu prosedür SPYS-09/08 olarak adlandırılmaktadır. Üst yönetim, ödüllendirmeyi SPYS – 09/08'de belirtilen esaslar çerçevesinde yapar.

Olumlu sonuçlanmış önerilere ait raporun yayınlanmasından sonra ilgili tüm birimler öneri sonuçlarının yaygınlaştırılması için kendilerine verilen görevleri yerine getirirler. Öneri sistemi ile ilgili olarak kayıtlar Toplam Kalite Müdürlüğü'nde 2 yıl süre ile saklanır.

(X) işletmesinde çalışanların motivasyonunun artırılması için kurulan öneri sisteminde,Çalışanlardan altı ayda 140 tane öneri gelmiştir. Bu önerilerden 55 tanesi incelenmiştir. İncelenen 55 tane öneriden, 27 tanesinin işletmeye katma değer sağlayacağı belirlenerek uygulamaya konmuştur. Uygulamaya konulan öneriler sayesinde işletme 100.000 mark / yıl bir tasarruf sağlamıştır. Ayrıca işletmenin rakamsal olarak hesaplanamayan kazançları da vardır. Bunlar çalışanların iş güvenliği, çalışma koşulları, sağlık, kalite, süreç, alan, çevre, ürün, süre, maliyet iyileştirme gibi kazançlar işletme tarafından elde edilmiştir.

#### 4.2.1.6. Örnekinde Uygulamasının İşletmeye Sağladığı Yaralar

(X) işletmesi örnekinde uygulama uygulamasının sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşmıştır:

Bu çalışma sonucu, işletme sürekli iyileştirmeyi amaç haline getirmiştir. İşletmede otomotiv sektöründe biz neredeyiz sorusu gündeme gelmiştir. Sadece (Y) işletmesi ile örnekinde çalışması yapılarak biz neredeyiz sorusuna cevap alınmadığı ve işletmeyi en iyi sonuca götürmediği görülmüştür. Bu nedenle işletme diğer işletmelerin ne durumda olduğunu görmek için Avrupa Otomotiv Yan Sanayiciler platformunda yaklaşık 56 şirketle (1999 yılında bu sayı 75'le çıkacak) verilerini karşılaştırma kararı almıştır. İşletme Avrupa Otomotiv Yan Sanayicilerle örnekinde çalışması için karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaya başlamıştır. Bunun sonucunda Avrupa devletleriyle de örnekinde çalışmaları yaparak en iyiye ulaşmaya çalışmaktadır. İşletme örnekinde çalışması sonucu kendisinin otomotiv sektöründe nerede olduğunu görme olanağını elde etmiştir.

İşletmede, iş süreçlerinin geliştirilmesi fikri daha fazla benimsenmiş ve sistemlerden çok "sürece" daha fazla odaklanmanın önemi artmıştır.

İşletme, hammadde ve malzeme maliyetini,işçilik giderlerini ve genel üretim giderleri olan üretim maliyetlerini azaltmak için bir kalite tekniği olan örnekinde tekniğini kullanmıştır.



İşletmeler örnekekinme uygulaması sonucunda yönetim işlevlerinden; sipariş giriş zamanı, yeni ürün geliştirme, dizayn kalitesi, zamanında teslim, müşteri memnuniyeti, eğitim programları, ekip oluşturma ve yetkilendirme, tanınma ve ödül vb. konular hakkında, üretim işlemlerinden ise devir süresi, hata oranları, ekipman yeterliliği, fabrika yeterliliği, fabrika planı, genel üretim giderleri, kalite maliyetleri, işçilik giderleri, fabrika yönetim seviyeleri vb. konular hakkında bilgi elde etmektedir.<sup>183</sup>

(X) işletmesi uyguladığı örnekekinme çalışması sonucu hem üretim işlemleri hem de yönetim işlevleri hakkında bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgilerin sonucunda, üretim ve kalite maliyetlerini azaltma, hammadde ve işgücü verimliliğini artırma ve çalışanların motivasyonunun artırılması yoluyla işletme kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak işletmenin toplam kalitesini artırma kararı almıştır. İşletmenin belirlediği bu hedefleri gerçekleştirmek için süreç iyileştirme takımları, bölüm takımları, görev takımları, iyileştirme çemberleri oluşturulmuştur.

İşletmede hem hammadde ve malzeme maliyetinin azaltılmasını sağlamak hem de hammadde ve malzeme verimliliğini arttırmak amacıyla hamur iyileştirme ve maliyet azaltma takımı oluşturulmuştur. Süreç iyileştirme takımlarından bir diğeri de özel maliyet düşürme verimlilik arttırma takımıdır. İşletmede kurulan bu süreç iyileştirme takımları sayesinde işletme üretim maliyetlerini ; hammadde ve malzeme maliyetlerini, boşa geçen işçilik sürelerini ve genel üretim giderlerini azaltmıştır. İşletme kalite maliyetlerinden ise düzeltici faaliyetlerini, hurda, yeniden işleme ve kurtarma maliyetlerini, imalat kayıpları maliyetlerini büyük oranlarda azaltmıştır.

Ayrıca işletmede insan kaynakları verimliliğini arttırmak için bir öneri sistemi kurulmuştur. Öneri sistemi işletmeye 100.000mark/yıllık bir tasarruf sağlamıştır. İşletme çalışanların iş güvenliğini, çalışma koşullarını, sağlık, kalite ve ürün geliştirme vb. gibi konularda da yararlar sağlamıştır.

Sonuç olarak, işletme örnekekinme çalışması sonucu hem üretim işlemleri hem de yönetim işlevleri hakkında bilgiler elde etmiştir. Bu bilgiler ışığı altında hammadde ve malzeme verimliliği, arttırılmıştır.

<sup>183</sup> ZİYAL, A.g.k, s.59.

Çalışmamızda örnekinde kalite tekniği, maliyet azaltımında ve toplam işletme verimliliğinin artırılmasında kullanılmıştır. Bu sayede işletme maliyet ve yönetim muhasebesinde planladığı hedeflere ulaşma olanağı bulmuştur. Dolayısıyla işletmedeki kontrol işlemleri daha kolay gerçekleşecektir. Bu nedenle maliyet ve yönetim muhasebesinin planlama ve kontrol işlemleri daha etkin hale gelmiştir.



## SONUÇ

Günümüzün hızla değişen ve rekabetin giderek yoğunlaşan dünyasında işletmeler, her geçen gün daha ileriye daha kaliteliye dönük arayışlarını kesintisiz sürdürmek durumundadırlar. Sürekli daha ileriye ve daha kaliteliye dönük olarak sürdürülen çalışmalar çağdaş işletmeler için artık yaşamsal bir öneme sahip bulunan, “müşteri odaklı olma”, “koşulsuz müşteri tatmini sağlama” gibi temel amaçlara ulaşabilmek bakımından da ayrı bir ağırlık taşımaktadır.

Bu bakımdan işletmelerin, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmeleri gerekir. Bu ise işletme faaliyetlerinin ve kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşletme faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanması, maliyet azaltımının sağlanması ve yüksek kalitenin yakalanması, üretim ve yönetim alanındaki gelişmeleri izleyerek işletmenin imalat yapısının uygun hale getirilmesi sağlanır.

Örnekinde, bir işletmenin iyileşme amacıyla, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer işletmenin ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini değerlendirmede kullanılabileceği sürekli ve sistematik bir süreçtir. Bu da yöneticilere fonksiyonlar arası karşılaştırma şansı vererek performansın neden farklı olduğunu saptanmasına olanak verir. Böylece yöneticilerin hedef belirlemesini sağlayarak “en iyiyi” yapmaya odaklaştırır.

Dünyadaki en iyi uygulamayı hedef olarak buna yönelik kıyaslamaları ve uygulamaları içeren bir yönetim aracı olarak geniş uygulama alanı bulmaya başlamıştır. Bu tür uygulamada, sosyoekonomik çevre, tüketici davranışları, teknolojik düzey ve rekabet

yapısı dikkate alınması gereken konulardandır. Örnekinme uygulamaları pazar yapısının analizi ve işletmenin kültür ve yapısı göz önüne alınarak yapılır.

Değişim ihtiyacı; işletmenin tepe yönetimi tarafından hissedilmeli veya değişim isteği oluşturulmalıdır. Organizasyon ve tüm çalışanların da, değişim sürecine ayak uydurmaları, başkalarının fikirlerini öğrenme ve uyarlamaya niyetli olmaları gerekmektedir. Bu ise, kişi ve işletmelerin, diğer bazı işletmelerin herhangi bir konuda daha iyi olabileceğini kabullenme ve bu bilgiye erişmek için çaba sarf etme olgunluğuna erişmiş olmalarını gerektirir.

Örnekinme kalite tekniğinin felsefesi, “sürekli iyileştirme” için “en iyinin” aranmasını destekler. Örnekinme, işletme faaliyetlerinin etkinliğini sağlayarak verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Örnekinmenin temel özellikleri; rekabet, ölçüm, rekabet analizi ve pazar araştırması, müşteri tatmini, yeni fikirlere açıklık, sürekli gelişmedir.

Örnekinme, imalat, pazarlama ve insan kaynakları, muhasebe ve yönetim bilgi sistemleri de dahil olmak üzere işletmelerin tüm alanlarında uygulanabilir. Örnekinme kalite tekniğini uygulayan işletmeler, üretim maliyetlerinde maliyet azaltımını sağlamıştır. Bu bakımdan işletmelerin üretim maliyetlerinin ölçülmesi ve denetimini kolaylaştırmıştır. Böylece örnekinme kalite tekniğini uygulayarak işletmelerin maliyet ve yönetim sistemlerinde değişiklikler yapmalarına neden olmuştur. Bu nedenle de, işletmelerde maliyet muhasebesi uygulamaları azalmış ve dikkatler performans ölçümü gibi yönetim muhasebesi konuları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Örnekinme kalite tekniği ile elde edilen ortalama sonuçların bazıları aşağıdaki gibidir: (A.B.D.’de uygulamaların ortalama değeri esas alınmıştır.)

- i- Envanterlerde % 60 azalma,
- ii- Üretim maliyetlerinde % 30 azalma,
- iii- Müşteri sayısında % 10 artma,
- iv- Müşteri iadesinde % 80-% 85 azalma,
- v- Teslim süresinde % 80- % 85 azalma,
- vi- Üretim atığında % 60- % 70 azalma,
- vii- Kalitede % 75- % 90 iyileştirme.

Bu sonuçlar önümüzdeki yıllarda örnekinde kalite tekniğinin yaygın bir şekilde uygulanacağını ve yönetim tekniklerindeki gelişmelerin aynı hızla devam edeceğini göstermektedir.

Çalışmamıza ilişkin uygulama (X) A.Ş. fabrikasında yapılmıştır. Uygulama yapılan işletmenin isminin gizli kalması nedeniyle, örnekinde çalışması yapılan işletmenin adı (X) A.Ş. olarak kullanılmıştır. (X) A.Ş. örnekinde kalite tekniğini, ülkemizde kullanan öncü uygulayıcılarından olan bir işletmedir. İşletme yönetimi çalışmalara her türlü katkıyı tam olarak sağlamaktadır. İşletme çalışanlarına hizmet içi eğitim olanağı sağlayarak Toplam kalite yönetimini ve örnekinde tekniğini en iyi şekilde uygulamasını sağlamaktadır.

(X) A.Ş. örnekinde uygulaması sonucunda, üretim maliyetlerinin azaltımı, Pazar paylarında büyüme ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak işletmenin toplam kalitesini arttırmayı hedef olarak belirlemiştir. İşletmede özellikle işçilik maliyetlerinin azaltımına yönelik hedefler belirlenmiştir. Maliyet azaltımı imal edilen mamullerin kalitesini bozmaksızın, hatta arttırarak, işletmenin elindeki kaynakların en rasyonel kullanımı sayesinde, maliyetlerin ne düzeye kadar azaltılabileceğinin araştırılması ve amaç olarak belirlenecek maliyetleri, en uygun yollarla olabildiğince düşük düzeyde sağlayabilmektedir.

(X) A.Ş. örnekinde uygulaması sonucunda belirlediği hedeflere ulaşmak için işletmede süreç iyileştirme takımları ve bir öneri sistemi kurulmuştur. İşletmede hem hammadde ve malzeme maliyetlerinin azaltılmasını sağlamak hem de hammadde ve malzeme verimliliğini arttırmak amacıyla hamur iyileştirme ve maliyet azaltma takımı oluşturulmuştur. Süreç iyileştirme takımlarından bir diğeri de özel maliyet düşürme verimlilik artırma takımlarıdır. İşletmede kurulan bu süreç iyileştirme takımları sayesinde işletme üretim maliyetlerinin; hammadde ve malzeme maliyetlerini, boşa geçen işçilik sürelerini ve genel üretim giderlerini azaltmıştır. İşletme kalite maliyetlerinden ise düzeltici faaliyetlerini, hurda, yeniden işleme ve kurtarma maliyetlerinin, imalat kayıpları maliyetlerinin büyük oranlarda azaltmıştır.

Ayrıca işletmede insan kaynakları verimliliğini arttırmak için bir öneri sistemi kurulmuştur. Öneri sisteminin amacı, (X) A.Ş.'de çalışan tüm personelin işlerine; daha kaliteli daha ekonomik, daha verimli ve zamanında yapmalarını, yaşadıkları çevreyi daha güzel, daha uyumlu hale getirmek üzere öneri üretmelerine teşvik etmek ve bu önerilerin sistematik bir

yaklaşım ile değerlendirilmesini temin etmektir. Öneri sistemi, işletmeye 100.000 mark/yıllık bir tasarruf sağlamıştır.

Sonuç olarak, işletme örnekinde çalışma sonucu hem üretim işlemleri hem de yönetim işlevleri hakkında bilgiler elde etmiştir. Bu bilgiler ışığında hammadde ve malzeme ve insan kaynaklarını arttırılmıştır. İşletme örnekinde tekniğini maliyet azaltımında ve toplam işletme verimliliğinin arttırılmasında kullanılmıştır.

Uygulama yapılan işletme örnekinde çalışmasını hazırlanan bir program çerçevesinde sistemli bir şekilde yürütmektedir. Ancak bu çalışmalar sonucunda işletmenin başarı elde edebilmesi için, gözden geçirme ve geliştirme aşamasında üst yönetim örnekinde çalışmasının sonucu olan bulguların etkili şekilde uygulanıp uygulanmadığını denetlemesi gereklidir. Örnekinde her şeyden önce "sürekliliğinin" sağlanmasını gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle uygulamaya konulan maliyet azaltma projelerinin gelişmelere, değişikliklere ve yeni gereksinimlere cevap verecek şekilde aynı işlemin tekrarlanması gerekebilir.

Bu çalışmamızın uygulamasında edindiğimiz bilgiler ışığında, örnekinde kalite tekniğinin uygulanması için gerekli olan bilgilerin, işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerine bilgi vermediklerini göstermiştir. Ulaşmış olduğumuz sonuç, ülkemizdeki işletmelerin bilgi paylaşımı kurallarını tam olarak uygulamamaktadırlar. Özellikle de işletmeler muhasebe ve finansmanla ilgili verilerini diğer bir işletmeye sunmamaktadırlar.

Tüm işletmelerimizin muhasebe ve finansman alanında örnekinde uygulamasıyla giderek fazlasıyla zaman, iş gücü, bilgi tasarrufu sağlanabileceği açıktır. Önemli olan işletmelerin yeni bir yönetim tekniği olan örnekinde uygulamalarını öğrenmeleridir.

## KAYNAKÇA

ACAR Nesime, "Tam Zamanında Üretim", **MPM Yay. 542**, Ankara, 1995.

ALTUN Muhsin, "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", **Anahtar**, MPM Yay., Y:10, S:109, (Ocak, 1998).

ANDREW Cox-THOMPSON Ian, "On the Appropriateness of Benchmarking", **Journal of General Management**, Volume 23, No:3, (Spring,1998).

ATA Gökhan, "Benchmarking Kitapları Size Neleri Anlatmaz", **Önce Kalite**, Y:4, S:15, İstanbul, 1996.

BENDELL Tony-BOULTER Louise-KELLY John, **Benchmarking for Competitive Advantage**, Pitman Publishing, London, 1993.

BOGAN Christopher E.-ENGLISH Micheal J., " Benchmarking: A Wakeup Call for Board Members", **Planning Review**, (July/August, 1993).

BOXWELL Robert J., **Bechmarking for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1994.

BÜYÜKÖZKAN Gülçin, "Perfomans Sistemi ve Benchmarking Prosesi ile Performans Arttırımı", **Bildiriler**, 1996.

CAMP Robert C., **Benchmarking-The Search for Industry Best Practices That Lead To Superior Performance**, Wisconsin, Quality Press, New York, 1989.

CAMP Robert C., "Benchmarking-The Search for Industry Best Practices That Lead To Superior Performance", **Quality Progress**, (March, 1989).

CARTIN Thomas J., **Principles And Practices of TQM**, Quality Press Milwaukee, New York, 1993.

CLELAND David I., **Strategic Management of Teams**, Amacom, New York, 1996.

COOK Sarah, **Practical Benchmarking -A Manager's Guide To Creating A Competitive Advantage**, Book Ens Ltd., London, 1995.

ÇOLAK Metin, "Kıyaslama (Benchmarking)", **4. Ulusal Kalite Kongresi**, C:1, İstanbul, 1995.

DALE Barrie D., **Managing Quality**, T.J. Press Padstow, New York, 1994.

DENİZ Recep B., "Günümüz İşletmeleri İçin Örnekleme (Benchmarking) Anlayışının Önemi", **Pazarlama Dünyası**, Y:9, S:53, (Eylül/Ekim 1995).

DeTORO Irving, "The 10 Pitfalls of Benchmarking", **Quality Progress**, C:28, No:1, (January, 1995).

DURMUŞOĞLU Semra-YENEN Zeki V.-SÜMEN Halefşah, "Türkiye'deki MRP / MRP II Uygulamalarının Şimdiki Durumu", **Mühendislik Makina**, C: 36, S: 420, İstanbul, (Ocak, 1995).

ELMACI Orhan, **İmalat Endüstrisi İşletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama, Doktora Tezi**, A.Ü. Basımevi, Eskişehir, 1990.



ERDİKLER Şaban, “İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking”, **Capital**, İstanbul, (Ekim, 1997).

FINNIGAN Jerome P., **The Manager’s Guide to Benchmarking**, Jossey-Bass Publisher, Sanfrancisco, 1996.

FISHER John G., **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır**, Rota Yay., İstanbul, 1998.

GÜR Jale, **Kalite Maratonu**, Kosgeb Yay., Ankara, 1996.

GREENGARD Samuel, “Beat The Benchmarking Blues”, **Personel Journal**, Volume 74, (November, 1995).

HARRINGTON James H.- HARRINGTON James S., **High Performance Benchmarking 20 Steps to Success**, McGraw Hill, New York, 1995.

KARALAR Rıdvan-SINMAZ Sezin, “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnekinde (Benchmarking) Yaklaşımı”, **A.Ü.İ.İ.B.F.D.**, C:XIV, S:1-2, 1998.

KAYA Bülent, “Bir Verimlilik Arttırma Tekniği Yaklaşımı: KİYASLAMA (Benchmarking)”, **Verimlilik**, MPM Yay., S:1, 1997.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., İstanbul, 1998.

LINCOLN Sarah, “AT&T: Legacy From The Leading Edge”, **European Quality**, Volume 3, No:1, 1996.

LINCOLN Sarah-PRICE Art, “What Benchmarking Books Don’t Tell You”, **Quality Progress**, Volume 29, No:3, (March, 1996).

MAVIŞ Fermani, “Otel İşletmelerinde Örnekinde (Benchmarking)”, **A.Ü.İ.İ.B.F.D.**, C:XIV, S:1-2, Eskişehir, 1998.

Mc GONAGLE John J.-FLEMING Denise, "Options in Benchmarking", **The Journal For Quality & Participation**, C:21, S:2, (March/April, 1998).

MILLER Jeffrey G.-DE MEYER Arnoud-NAKANE Jinichiro, **Benchmarking Global Manufacturing-Understanding International Suppliers, Customers and Competitors**, Business One Irwin, New York, 1992.

**Milli Prodüktivite Merkezi**, Kıyaslama, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Ankara, 1998.

NEMLİOĞLU Samim, "Benchmarking (Kıyaslama)", **Arçelik A.Ş. Çayırova İşletmesi Kalite Güvence Müdürlüğü**, İstanbul, 1996.

ODABAŞI Yavuz, "Pazarlama Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları", **Dünya**, 7 Aralık 1995.

ONAY İrfan, "Sürekli İyileştirme İçin "Kıyaslama" Yöntemi (Benchmarking)", **Önce Kalite**, Y:2, S:5, (İstanbul,1993).

O'DELL Carla, "Out of The Box Benchmarking", **Management Review**, Volume 83, S:1, (January, 1994).

OHINATA Yoshinobu, "Benchmarking : The Japanese Experience", **Long Range Planning**, Volume 27, (August, 1994).

O'NEAL C.Harles R., "Jit Procurement and Relationship Marketing" **Industrial Marketing Management**, Volume 18, 1989.

ÖZCAN Figen-ÖZEVREN Mine-ARIMAN Salih-NEMLİOĞLU Samim-ÜLKÜMEN Selma ÇELEBİ Tuğrul-UZUNER Yasemin-ÖZÇER Yasemin, **Kıyaslama (Benchmarking)-Başkalarından Öğrenmek**, Kalder Yay. No:15, İstanbul, 1997.

RICHMAN Theodore-KOONTZ Charles, "How Benchmarking Can Improve Business Reengineering", **Planing Review**, (November/December,1993).

ROSS Joel E., **Total Quality Managment**, Amacom, New York 1994.

SHETTY Y.K., "Aiming High-Competitive Benchmarking for Superior Performance", **Long Range Planning**, Volume 26, No.1, 1993.

SMITH George A.-RITTER Doris-TUGGLEIII William P., "Benchmarking-Temel Sorular", **Bizden Haberler**, Nisan, 1994.

SPENDOLINI Micheal J., **The Benchmarking Book**, Amacom, NewYork, 1992.

SÜRAL Pınar, "Benchmarking", **D.E.Ü.İ.İ.F.D**, C:11, S:2, İzmir, 1996.

ŞATIR Ahmet , "Just-in-Time Manufacturing Systems", **Elsevier Science Publishing Company, Inc.**, 1991.

TUCKER Frances G.-ZIVAN Seymour M.-Camp Robert C., "How to Measure Yourself Against the Best" **Harvard Business Review**, Volume 65, No:1, (Jenuary/February, 1987).

UZUN Özlem-YELKİKALAN Nazan, "İşletmelerde Benchmarking'in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler", **A.Ü.İ.İ.B.F.D.**, C:13, S:1-2, Eskişehir, 1997.

ÜSTÜN Rıfat, **Maliyet Muhasebesi**, Eskişehir, ( Kasım, 1984).

VAZIRI Kevin, "Questions to Answer Before Benchmarking", **Planning Review**, (January/February, 1993).

WATSON Gregory H., **Strategic Bechmarking: How to Rate Your Company's Performance Aganist the World's Best**, John Willey and Sons, 1993.

**WATSON Gregory H., The Benchmarking Workbook, Productivity Press Portland Oregon, 1992.**

**ZAIRI Mohamed, Measuring Performance For Business Results, Chapman & Hall, London, 1994.**

**ZİYAL Nurtaç, “İş Dünyasının Yeni Gözdesi-Benchmarking”, Capital , (Ekim, 1997).**





## EKLER

### **ÖRNEKEDİNME UYGULAMASINDA KULLANILAN BİLGİLER**

**Ek 1- BİLGİ PAYLAŞIM KURALLARI**

**Ek 2 - ÖRNEKEDİNME UYGULAMA FORMLARI**

**Ek 3 - KONTROL LİSTESİ**

**Ek 4 – İŞ SÜREÇLERİ SINIFLANDIRMASI**

**EK 1****BİLGİ PAYLAŞIMI KURALLARI (AVRUPA MODELİ)**

Ekte yer alan Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli, Eurocode Çalışma Grubu'nun katkısıyla Performans İyileştirme Grubu tarafından koordine edilen karşılıklı görüşmeler ve geliştirme çalışmaları sürecinin bir sonucudur. Eurocode Çalışma Grubu aşağıdaki kuruluşların örnekinde yöneticileri ve hukuk danışmanlarından oluşmuştur :

BT (British Telecom)

Department of Trade and Industry (UK)

EFQM (European Foundation for Quality Management)

IFS International

KPMG Pant Marwick (USA)

Siemens

Shell International

The Örnekinde Network

The Post Office

Ayrıca aşağıdaki kuruluşların da değerli katkıları olmuştur :

APQC (American Productivity and Quality Center)

British Quality Foundation

Prudential Assurance

Swedish Institute of Quality

Strategic Planning Institute

The Örnekekinmei Centre UK  
The Örnekekinmei Club Italy  
The Law Society  
TheQuality Nerwork

Örnekekinme (diğer işletmelerdeki en iyi uygulamaları bulma ve onlardan öğrenme süreci), sürekli ve performans artırıcı hamleler gerçekleştirme amacıyla kullanılan güçlü bir yönetim aracıdır. Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli'ni geliştiren katılımcıların amacı ; söz konusu modelin Avrupa'daki örnekekinme çalışmalarına kılavuzluk etmesi ve bu çalışmalardaki profesyonellik ve etkinliğin artırılmasıdır. Model, yaygın olarak kullanılan ve International Benchmarking Clearinghouse tarafından tanıtılan APQC / SPI Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli baz alınarak hazırlanmıştır. Katılımcılar bu kaynağın önemini kabul etmektedirler. Modelin üslubu, Avrupa Birliği Rekabet Hukuku kuralları dikkate alınarak kronolojik yaklaşım sağlayacak şekilde revize edilmiştir. Bu modele bağlı kalınlığında verimli, etkin ve ahlaki değerlere uygun bir örnekekinme çalışması gerçekleştirilebilecektir.

### **1.Hazırlık İlkesi**

- 1.1. Örnekekinme çalışmasında ilk temas kurmadan önce hazırlık yapılarak çalışmanın verimlilik ve etkinliğe olan inancımız gösterilmelidir.
- 1.2. Örnekekinme çalışması ziyaretlerinden önce örnekekinme ortaklarının hazırlık yapması sağlanmalıdır.
- 1.3. Örnekekinme ortaklarının hazırlık yapmasına yardımcı olmak için ziyaretlerden önce onlara soru listesi ve toplantı gündemi gönderilmelidir.
- 1.4. Herhangi bir örnekekinme çalışması için örnekekinme ortaklarıyla temas kurulmadan, özellikle soru listeleri gönderilmeden önce hukuk danışmanına başvurulmalıdır.

### **2.Yürütme İlkesi**

- 2.1.Örnekekinme ortaklarının şirket kültürüne saygı gösterilmeli ve karşılıklı olarak anlaşmaya varılmış süreçler kapsamında çalışılmalıdır.
- 2.2. Eğer örnekekinme ortağının tercih ettiği yöntem tanımlanmış örnekekinme sorumlulukları ile çalışılması şeklindeyse, buna uyulmalıdır.

- 2.3.Örnekekinme çalışması boyunca iletişim kurulacak kişiler ya da sorumlulukları gereği iletişim kurulması gerekenler hakkında şirket örnekekinme sorumlusu ile anlaşma sağlanmalıdır.
- 2.4.Kişisel bağlantı talep edildiğinde ilgili kişinin ismini vermeden önce o kişinin izni alınmalıdır.
- 2.5.Örnekekinme sorumlusunun izni alınmadan, onun ya da kuruluşunun ismi genel katılıma açık toplantılarda kullanılmalıdır.

### **3. Değişim İlkesi**

- 3.1. Hukuka Uygunluk İlkesine (6.0) uyulması koşuluyla, örnekekinme ortaklarından talep edilen bilgileri aynı ayrıntı düzeyinde onlara vermeye istekli olunmalıdır.
- 3.2.Bilgi değişimi çalışmasında beklentilerinin açıklığa kavuşması, yanlış anlamaların ortadan kaldırılması ve ortak çıkarların tesisi amacıyla birlikte çalışılacak kuruluşlara önceden ve detaylı iletişim kurulmalıdır.
- 3.3.Dürüst olunmalı ve bilgi saklanmalıdır.

### **4. Gizlilik İlkesi**

- 4.1.Örnekekinme çalışması sırasında kişi ve kuruluşlardan elde edilen bilgilere “gizli” muamelesi yapılmalıdır. Bilgileri bizimle paylaşan örnekekinme ortaklarının rızası alınmaksızın söz konusu bilgiler üçüncü taraflara aktarılmamalıdır. Örnekekinme ortaklardan izin isteneceği zaman hangi bilginin kiminle paylaşılacağı açık olarak belirtilmelidir.
- 4.2.Kuruluşların örnekekinme çalışmasına katılımları gizli tutulmalıdır ve önceden izin almaksızın başkalarına duyurulmamalıdır.

### **5.Kullanım İlkesi**

- 5.1. Örnekekinme çalışması yoluyla elde edilen bilgiler sadece örnekekinme ortağı ile karşılıklı olarak beyan edilmiş ve anlaşmaya varılmış amaçlar için kullanılmalıdır.
- 5.2.Bir örnekekinme ortağının adının, onunla ilgili bilgilerinin ya da uygulamalarının kullanılması ya da başkalarına duyurabilmesi için ilgili örnekekinme ortağından önceden izin alınması gerekir.



5.3.Örnekinme çalışması kaynaklarından elde edilen örnekinme sorumluları listeleri ya da temas kurulabilecek diğer kişilerle ilgili bilgiler hiç bir şekilde örnekinme çalışması dışındaki amaçlar için kullanılmalıdır.

## **6. Hukuka Uygunluk İlkesi**

6.1.Bir faaliyetin yasalara uygunluğu ile ilgili herhangi bir şüphe varsa, hukuk danışmanına başvurulmalıdır.

6.2.Serbest ticaretin sınırlanması, anlaşmalı pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, danışıklı anlaşmalar, rüşvet ya da diğer rekabete, hukuka ve ticari ahlaka aykırı uygulamalara yol açabilecek ya da bu anlamlara gelebilecek görüşme ve faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Fiyatlandırma politikası rakiplerle görüşülmelidir.

6.3.Gizlilik ilkesi ihlal edilerek, uygunsuz yollarla elde edildiği ileri sürülebilecek her türlü bilgiyi toplamaktan kaçınılmalıdır. (Örneğin; ticari sırların, bu sırları saklamak ya da kullanımını sınırlandırmakla yükümlü kişilerden uygunsuz şekilde sağlanması)

6.4.Danışma ya da bağımsız örnekinme kuruluşu olarak örnekinme çalışması organize edildiğinde, uygun şekilde “köreltildiği”nden yani kaynağın kimliği korunduğundan emin olunmadıkça hiç bir bilgi müşterilere ya da örnekinme ortaklarına aktarılmamalıdır.

## **7. Tamamlama İlkesi**

7.1.Örnekinme ortağımıza verilen her bir vaat zamanında gerçekleştirilmelidir.

7.2.Her bir örnekinme çalışmasını, karşılıklı olarak anlaşmaya varıldığı gibi, bütün örnekinme ortaklarımızın tatminini sağlayacak şekilde tamamlamaya gayret edilmelidir.

## **8. Anlama ve Anlaşma İlkesi**

8.1.Örnekinme ortağımızın kendisine ne şekilde davranılmasını beklediği iyi anlaşılmalı ve ona beklediği gibi davranılmalıdır.

8.2.Örnekinde ortağı ile elde edilen bilgilerin nasıl kullanılacağı hakkında onun beklentileri doğrultusunda anlaşma yapılmalı ve bilgiler bu anlaşma kapsamı dışında kullanılmalıdır.

Yukarıda tanımlanmış olan Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli yasal olarak bağlayıcı bir doküman değildir. Hazırlanırken gerekli özen gösterilmişse de, yazarlar ve sponsorlar söz konusu Bilgi Paylaşımı Kuralları Modelinin kullanılmasıyla doğabilecek yasal ya da yasal olmayan faaliyetlerden sorumlu tutulamaz. Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli sadece kılavuz doküman olarak hazırlanmıştır ve yasalar karşısında herhangi bir korunma ya da muafiyet sağlanmaz.

### **Örnekinde Protokolü**

#### **Örnekinde Uygulayıcıları :**

1. Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli'ni bilmeli ve ona uygun hareket etmelidir.
2. Temel örnekinde bilgisine sahip olmalı ve bir örnekinde süreci izlenmelidir.
3. Olası örnekinde ortakları ile ilk teması kurmadan önce aşağıdakileri gerçekleştirmelidir:
  - 3.1. Neyin kıyaslanacağına karar verilmesi
  - 3.2. Çalışma için gerekli olan anahtar performans karakteristiklerinin belirlenmesi
  - 3.3. Üstün performansa sahip kuruluşların tanınması
  - 3.4. Kıyaslanacak sürece ilişkin detaylı kuruluş içi analizlerin tamamlanması
4. Önceden bir soru listesi ve görüşme kılavuzu hazırlanmalı ve bunları karşı tarafa da iletmelidir.
5. Paylaşım yetkisine sahip olmalı ve örnekinde ortakları ile bilgi paylaşımına istekli olmalıdır.
6. Belirli bir örnekinde sorumlusu ile ve karşılıklı olarak anlaşmaya varılmış düzene göre çalışmalıdır.

Örnekinme çalışması yüz yüze görüşmeler yoluyla sürdürülecekse, aşağıda açıklandığı gibi davranılması tavsiye edilir:

1. Önceden toplantı gündemi hazırlanmalıdır.
2. Profesyonel, dürüst, saygılı ve dakik olunmalıdır.
3. Tüm ekip üyeleri tanıştırılmalı ve ne amaçla toplantıya katıldıkları açıklanmalıdır.
4. Gündeme bağlı kalınmalıdır.
5. Herkesin anlayabileceği bir lisan kullanılmalı, şirket ya da çalışma grubuna özgü kelimelerden kaçınılmalıdır.
6. Her iki tarafın yetkilileri onaylamadıkça, telif hakkı gerektiren ya da gizlilik içeren bilgilerin taraflarca paylaşımına açılmadığından emin olunmalıdır.
7. Kendi sürecimize ilişkin bilgiler paylaşılmalı ve eğer istenirse yaptığımız çalışma sonuçlarının da paylaşımı düşünülmelidir.
8. Ziyaretlerin dönüşümlü yapılması teklif edilmelidir.
9. Toplantı ve ziyaretler programa uygun olarak gerçekleştirilmelidir.
10. Süreç bilgilerini paylaştığı için örnekinme ortağına teşekkür edilmelidir.

### **Rakiplerle Örnekinme**

Rakipler ya da olası rakipler yürütülen örnekinme çalışmalarında aşağıdaki kurallar tüm katılımcılar için geçerlidir.

1. Rakiplerle örnekinme çalışması yapılırken rekabet yasalarına uyulması sağlanmalıdır.
2. Rakiplerle örnekinme çalışmasına başlamadan önce daima hukuk danışmanının görüşüne başvurulmalıdır. (Not : maliyetle fiyat arasında yakın ilişki varsa, maliyet bilgisinin paylaşılması fiyat paylaşımı ile aynı olarak değerlendirilebilir).
3. Örnekinme ortağından kritik bilgiler talep edilmemeli ya da örnekinme çalışmasının sürdürülebilmesi için bu çeşit bilgiler vermesi gerektiği hissine kapılmasına neden olunmamalıdır.
4. Rakiplerden örnekinme çalışmasının, üzerinde anlaşma sağlanan konular dışında bilgi talep edilmemelidir.
5. Grup oluşturmak ve rekabet bilgisinin kaynağını gizlemek için deneyimli ve saygın bir üçüncü tarafla çalışılması düşünülmelidir.

6. Bir örnekinde ortağından temin edilen her türlü bilgiye kendi gizli bilgi iletişim kurallarımız uygulanmalıdır. Eğer gizlilik içeren ya da telif hakkı gerektiren materyalin karşılıklı değişimi söz konusu ise, korunması gereken materyalin içeriği, korunması gereken süre, materyale ulaşmasına izin verilme koşulları ve her bir materyal için gerekli olan spesifik dolaşım kurallarını içeren detaylı bir anlaşma yürürlüğe konulmalıdır.



**EK 2****ÖRNEKEDİNME UYGULAMA FORMLARI****Potansiyel “Örnekinme” Ortakları**

<b>Rakipler</b>	<b>Pazar Payı / Mükemmel Olduğu Alanlar</b>
<b>Sektör Dışından</b>	<b>Alanı / Mükemmellik Ölçümü</b>
<b>Fonksiyonel</b>	<b>Alanı / Mükemmellik Ölçümü</b>
<b>İş Süreçleri</b>	<b>Alanı / Mükemmellik Ölçümü</b>
<b>Kuruluş içi</b>	<b>Alanı / Mükemmellik Ölçümü</b>

## Veri Toplama Tablosu

Cevap verilmesi gereken sorular	Soruları cevaplandırmak için gereksinim duyulan veriler	Soruları cevaplamak için verilerin nasıl analiz edileceği
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**Telefon Görüşmesi  
Bilgi Formu**

**Görüşmeyi Yapan :**

**Tarih :**

**Saat :**

**“Örnekekinme” Ortağı :**

**Ünvanı :**

**İşletmesi :**

**Telefon Numarası :**

**Adresi :**

**Genel Konular :**

**İlave Bilgiler :**

## “Örnekekinme” Ortağının Performansı

İşletme:		
İşletme:		
Görüşme:		
Tarih:		
Sorular	Cevap	Sizin Operasyonunuzun Tarihi



**Görüşme Takip Formu**

<b>Eksik/Açık Olmayan Veriler</b>	<b>Eksik Verileri Toplama Yöntemi</b>	<b>İzlenme Sorumluluğu</b>	<b>Tamamlama Tarihi</b>

## “Örnekinme” Ortağı Performans Özeti

Ölçüm	Kuruluşun Adı			Türünün En İyi Bileşimi

## “Örnekinme” Hedeflerinin Oluşturulması

“Örnekinme” Konusu:				
Performans Ölçümleri:				
“Örnekinme” Performansı				
Ortaklar	Ölçümler	Seviye	Ölçümler	Seviye
Sizin Operasyonunuz				
<b>Yeni Performans Hedefleri</b>				
1) Kısa Vadeli Hedefler				
2) Uzun Vadeli Hedefler				

**“Örnekinme” Eylem Planı :  
Mümkün Kılan Unsurlar ve Tavsiyeler**

<b>“Örnekinme” Performansını Mümkün Kılan Unsurlar</b>	<b>Öneriler</b>

**“Örnekekinme” Eylem Planı :  
Genel Özet**

<b>“Örnekekinme” Proje Konusu:</b>	
<b>Proje Bulgularının Özeti:</b>	
<b>“Örnekekinme” Performansı</b> İşletme: Ölçüm: Mevcut Performans Seviyesi: Hedeflenen Performans Seviyesi: Tarih:	
<b>Mümkün Kılan Unsurlar:</b>	
<b>Hedeflenen Yeni Performans Ölçümleri</b>	<b>Kilometre Taşları</b>
<b>Öneriler:</b>	

## “Örnekekinme” Uygulama Planı

<b>“Örnekekinme” Konusu:</b>			<b>Tarih:</b>	
<b>Süreç Sahibi:</b>				
<b>Ekip Üyeleri:</b>				
Uygulanacak işlemler	Sorumluluk	Tarih	Performans	
			Hedef	Mevcut Durum

## Uygulama Planları

**Kim Uygulayacak ?**

**Sonuçları hedeflerle kim karşılaştıracak ?**

**Eğer hedeflere ulaşılamamışsa eyleme geçme sorumluluğu kimin?**

**Hangi aksiyonlar alınacak?**

## Ayrıntılı Performans Ölçümleri

Müşteri Tatmini	
Müşteri şikayeti sayısı	
Müşteri araştırmalarındaki tatmin oranı	Yardım hatlarının müsaitliği
Müşteri bağlılığı, harcama bütçesinin Yüzdesi olarak	Onarım süresi
Birden fazla yapılan satışlar	Hazırdaki parçalar
Zamanında yapılan sevkiyatlar	Ürünün karmaşıklığı
Çalışanların müşteri duyarlılığı	Pazar payı
Kar Performansı	
Brüt oranlar	Yatırımın geri dönüşü
İşletme karı	Sermayenin geri dönüşü
Net gelir	Aktiflerin kullanımı
Aktiflerin geri dönüşü	Gelirin yüzdesi olarak maliyetler
Hatadan Arınmışlık	
Ürün şikayetleri sayısı	Geri çevrilen ürünler
Hurda oranı	Garanti tamirleri
Operasyondaki hatalar	Kullanılmayacak parça sayısı
Hatasız montaj	Hata oranları
Ürün Özellikleri	
Sunulan özellik türleri	Sunulan özelliklerin çeşitliliği
Özellik sayısı	İstenen özelliklere uyma – derecesi
Kullanım kolaylığı	
Operasyonlar ve Ekipman	
Yıpranma maliyeti	Ekipmanın arızalı olduğu süre
Birim alan başına satışlar	Otomasyon yüzdesi
Sermaye maliyeti	Aktiflerin kullanımı
Toplam alan	Birim başına üretim maliyeti
İş birimi sayısı	Birim servis maliyeti
Toplam kapasite	Stok seviyesi
Tekrar işleme süresi	Koruyucu bakım sıklığı
Kapasite kullanımı	Dışarıdan temin edilen ürün, malzeme ve hizmetlerin oranı



**EK 3****KONTROL LİSTESİ****1. Örnekekinme beklentilerinin belirlenmesi**

- 1.1. Firma / fonksiyon misyonuna uygun,
- 1.2. Operasyonun başarısı için kritik,
- 1.3. Uygulamalar ve başarı ölçütleri kıyaslandı,
- 1.4. Örnekekinme konusu ve amacı, sonuçlardan müşteri olarak yararlanacaklar ve fonksiyon yöneticileri tarafından incelenerek onaylandı.

**2. Örnekekinme yapılacak firmaların seçimi**

- 2.1. Örnekekinme yapılacak firma daha iyi ya da en iyi rakip firmaya ya da bu konuda endüstri lideridir.

**3. Veri toplama yöntemleri**

- 3.1. Sorular firma içinde cevaplanarak test edildi,
- 3.2. Firma içi kaynakların tümü bilgi toplamak için araştırıldı,
- 3.3. Mevcut diğer bilgiler (istatistikler, kurum yayınları) araştırıldı,
- 3.4. Firma ziyareti yapılması planlandı,
- 3.5. Tüm araştırma yöntemleri incelendi,
- 3.6. Bilgi paylaşımının temel kuralları gözden geçirildi.

#### **4. Fark analizi yapılması**

- 4.1.Örnekinde bulguları ve uygulama farklılıkları belirleyici oldu,
- 4.2.Fark nedenleri belirlenebildi,
- 4.3.Fark belirlendi (+,-)

#### **5. Gelecekte ulaşılması hedeflenen performans düzeyleri belirlendi**

- 5.1.Fark nedeni ile yapılacak taktik ve rekabetçi eylem tam anlamıyla anlaşıldı,
- 5.2.Fark projeksiyonu endüstride şu an mevcut en iyi bilgi trendlerini dikkate aldı.

#### **6. Fonksiyonel hedeflerin belirlenmesi**

- 6.1. Bulgular tüm ilgili fonksiyonlara iletildi,
- 6.2. Kabul edilme sağlanmak üzere tüm yöntemler denendi,
- 6.3. İlgili fonksiyon ve müşterilerin onayı, kararlılığı sağlandı.

#### **7. Fonksiyonel eylem planlarının hazırlanması**

- 7.1.Fonksiyon hedefleri Örnekinde bulgularına göre gözden geçirildi,
- 7.2.Örnekinde çalışması en iyi sonuçlara nasıl ulaşıldığını açıkça gösteriyor.

#### **8. Uygulama**

- 8.1.Uygulama planları “farkın” nasıl kapatılacağını açıkça gösterdi,
- 8.2.Uygulama planları uygulandı.

#### **9. Gelişmelerin izlenmesi ve raporlanması**

- 9.1.Gelişmelerin izlenmesi için bir süreç belirlendi ve uygulandı.

## 10. Periyodik gözden geçirme ve olgunluk

10.1.Periyodik gözden geçirme için plan yapıldı,

10.2.Örnekinde süreçler firma süreçleri arasına girdi.



**EK 4****İŞ SÜREÇLERİ SINIFLANDIRMASI****1. Müşteri ve Pazar İhtiyaçlarını Anlama****1.1. Müşteri gereksinim ve isteklerini belirleme****1.1.1. Niteliksel değerlendirme****1.1.1.1. Müşteri görüşmeleri****1.1.1.2. Odak gruplar****1.1.2. Niceliksel değerlendirme****1.1.2.1. Anket geliştirme ve geliştirme****1.1.3. Müşteri satın alma davranışını tatmin etme****1.2. Müşteri memnuniyetini ölçme****1.2.1. Ürün ve servislerden memnuniyet****1.2.2. Şikayet çözümlenmeden memnuniyet****1.2.3. İletişimden memnuniyet****1.3. Pazardaki ya da müşteri beklentilerindeki değişimleri izleme****1.3.1. Ürün / Servis tekliflerinin zayıf noktalarını belirleme****1.3.2. Müşteri gereksinimlerini karşılamada yenilikçileri belirleme****1.3.3. Rekabetçi tekliflere müşterinin tepkisini belirleme**

## 2. Vizyon ve Stratejiyi Geliştirme

### 2.1. Dış çevreyi izleme

- 2.1.1. Rekabeti analiz etme ve anlama
- 2.1.2. Ekonomik eğilimi izleme
- 2.1.3. Politik ve düzenleyici ortamı izleme
- 2.1.4. Yeni teknolojiyi değerlendirme
- 2.1.5. Nüfus bilgisini anlama
- 2.1.6. Sosyal ve kültürel anlam
- 2.1.7. Ekolojik düşünceler

### 2.2. İş ve organizasyonel stratejiyi tanımlama

- 2.2.1. İlgili pazarları seçme
- 2.2.2. Uzun dönemli vizyonu geliştirme
- 2.2.3. İş bölümü stratejisini formüle etme
- 2.2.4. Tüm misyon stratejisini geliştirme

### 2.3. Organizasyonel yapıyı ve organizasyonun bölümleri arasında ilişkileri tanımlama

### 2.4. Organizasyonel hedefleri geliştirme

## 3. Ürün ve Servisleri Tasarlama

### 3.1. Yeni ürün / servis kavramı ve planları geliştirme

- 3.1.1. Müşteri gereksinimlerini ve isteklerini ürün ve / ya da servislere çevirme
- 3.1.2. Kalite hedeflerini planlama
- 3.1.3. Maliyet hedeflerini planlama
- 3.1.4. Ürün yaşam devresi ve hedeflerini geliştirme

### 3.2. Ürün / Servis planını hazırlama

- 3.2.1. Ürün / servis tanımını geliştirme
- 3.2.2. Mühendisliğe uygun davranma
- 3.2.3. Ayrıntıları belgeleme
- 3.2.4. Patent için müracaat etme

### 3.3. Ürün / Servis kavram ve planını geliştirme

- 3.3.1. Kalite, maliyet ve zaman hedeflerini geliştirme
- 3.3.2. Teknolojiyi ürün / servis kavramına entegre etme

### 3.4. Prototip ürün ya da servisleri tasarlama, yapma ve değerlendirme

### 3.5. Üretim hazırlama

3.5.1. Prototip üretim sürecini ve servis metodolojisini geliştirme ve test

3.5.2. Malzeme araç ve ekipmanı belirleme ve sipariş

3.5.3. Süreci monte etme ve doğrulama

### 3.6. Ürün / Servis performansını izleme

## 4. Pazarlama ve Satış

### 4.1. Müşteri segmentlerine göre ürün ya da servisleri pazarlama

4.1.1. Reklam stratejisini geliştirme

4.1.2. İletişim için pazar mesajları

4.1.3. Reklam için kaynak gereksinimini tahmin etme

4.1.4. Özel müşterileri ve gereksinimlerini belirleme

4.1.5. Satış gücünü belirleme

4.1.6. Satış tahmini

4.1.7. Ürün ya da hizmet satışları

### 4.2. Tüketici sipariş süreci

4.2.1. Tüketicilerden sipariş almak

## 5. Üretim ve Teslimat (Üretim Tabanlı Organizasyonlar İçin)

### 5.1. Kaynakları planlama ve alma

5.1.1. Demirbaş alımları

5.1.2. Eleman alımları

5.1.3. Malzeme alımı

5.1.4. Uygun teknolojinin kazanılması

### 5.2. Kaynakları ya da girdileri ürüne çevirme

5.2.1. Üretim süreçlerini geliştirme (mevcut süreçler için)

5.2.2. Üretimi zamanlama

5.2.3. Malzeme ve kaynakların hareketi

5.2.4. Ürünü yapma

5.2.5. Paketleme ve depolama

5.2.6. Teslimat için tutma

### 5.3. Teslimat

- 5.3.1. Teslimatı müşteri ile zamanlama
- 5.3.2. Kullanılacak aracı zamanlama
- 5.3.3. Yükleme, nakliye ve boşaltma
- 5.3.4. Montaj (belirtilmişse)

### 5.4. Süreci yönetme

- 5.4.1. Siparişin durumunu dökümente etme ve izleme
- 5.4.2. Envanteri kontrol
- 5.4.3. Kalite güvence muayene
- 5.4.4. Bakımı zamanlama
- 5.4.5. Çevresel sınırlamaları izleme

## 6. Üretim ve Teslimat (Servis Tabanlı Kuruluşlar İçin)

### 6.1. Kaynakları planlama ve alma

- 6.1.2. Çalışanların alımı
- 6.1.3. Malzeme alımı
- 6.1.4. Demirbaş alımı

### 6.2. İnsan kaynaklarının becerilerini geliştirme

- 6.2.1. Yetenek gereksinimlerini belirleme
- 6.2.2. Eğitimi belirleme ve gerçekleştirme

### 6.3. Müşteriye servis verme

- 6.3.1. Özel müşteri gereksinimlerini belirleme
- 6.3.2. Müşteri gereksinimlerini, servislere çevirme
- 6.3.3. Özel müşterilere servis sağlama

### 6.4. Hizmet kalitesini sağlama

## 7. Faturalama ve Servis

### 7.1. Faturalama

- 7.1.1. Faturalandırmayı geliştirme
- 7.1.2. Fatura kesme

## 7.2. Satış sonrası servis

### 7.2.1. Sahada servis

### 7.2.2. Garanti süreci ve istekler

## 7.3. Müşteri taleplerine cevap

### 7.3.1. Bilgi isteklerine cevap

### 7.3.2. Müşteri şikayetleri yönetimi

## 8. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi

### 8.1. İnsan kaynakları stratejisini yaratma

### 8.2. Çalışanların katılımını sağlama

### 8.3. İş görenlerin eğitimi

### 8.4. İş görenlerin performansını tanıma ve ödüllendirme

## 9. Bilgi Yönetimi

### 9.1. Bilgi sistemlerinin yönetimi

### 9.2. Bilgi kalitesini değerlendirmek ve denetlemek

## 10. Finansal ve Fiziksel Kaynakların Yönetimi

### 10.1. Finansal Kaynakların Yönetimi

#### 10.1.1. Bütçe geliştirme

#### 10.1.2. Kaynak kullanımı yönetimi

#### 10.1.3. Sermaye yapısı tasarımı

#### 10.1.4. Nakit akışı yönetimi

### 10.2. Finans ve muhasebe işlemleri

#### 10.2.1. Ödemeler

#### 10.2.2. Maaşlar

#### 10.2.3. Alacaklar, krediler

#### 10.2.4. Kapanış



- 10.3. Bilgi raporlama
  - 10.3.1. Dış finansal bilgileri sağlama
  - 10.3.2. İç finansal bilgileri sağlama
- 10.4. İç denetimler
- 10.5. Vergi yönetimi
  - 10.5.1. Vergi uygunluğunu sağlama
  - 10.5.2. Vergi stratejisi belirleme
  - 10.5.3. Vergi durumunu yönetime iletme
  - 10.5.4. Vergi kayıtları yönetimi
- 10.6. Fiziksel kaynakların yönetimi
  - 10.6.1. Binaların yönetimi
  - 10.6.2. Duran varlık ilavelerinin planlanması
  - 10.6.3. Risk yönetimi

## **11.Çevre Yönetim Programı**

- 11.1. Çevre yönetim stratejisi geliştirme
- 11.2. Düzenlemelere uygunluğu sağlama
- 11.3. İş görenlerin eğitimi
- 11.4. Kirlilik önleme programını gerçekleştirme
- 11.5. Çözümleme faaliyetleri yönetimi
- 11.6 Acil durum programı gerçekleştirme
- 11.7. Hükümet ve halkla ilişkilerin yönetimi
- 11.8. Çevre bilgi sisteminin geliştirilmesi ve yönetimi
- 11.9. Çevre yönetim programının izlenmesi

## **12. Dış ilişkilerin yönetimi**

- 12.1.Hissedarlarla iletişim
- 12.2. Hükümet ilişkileri yönetimi
- 12.3. Alacaklılarla ilişkiler
- 12.4. Halkla ilişkiler programının geliştirilmesi

- 12.5. Direktörlerle iletişim
- 12.6. Toplumla ilişkilerin geliştirilmesi
- 12.7. Yasal ve ahlaki kuralların yönetim

### **13. İyileştirme ve Değişim Yönetimi**

- 13.1. Tüm organizasyon performansının ölçülmesi
- 13.2. Kalite değerlendirilmesi
- 13.3. Örnekleme performansı
- 13.4. Süreç iyileştirilmesi
- 13.5. Değişim yönetimi
- 13.6. Toplam kalite yönetimi uygulaması

